Автономная Некоммерческая Организация
Высшего Профессионального Образования

СМОЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Экономический факультет

Специальность 080507.65 – “Менеджмент организации”

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему: Проектирование финансовой стратегии организации на примере ООО «НАТАЛИ»

Студент: Цаплина Екатерина Валерьевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель: к.э.н., доцент, Захарова Раиса Леонтьевна
(ученая степень, ученое звание) (фамилия, имя, отчество)

Дата представления: 20.04.2016

Дата допуска: 22.04.2016

Дата защиты: _____

Оценка: _____

Допустить до защиты:

Заведующий кафедрой ФиБУ

_____/Макаренко Г.Б./
22.04.2016

Санкт-Петербург
2016

АНО ВПО СМОЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ
Декан ЭФ

_____к.э.н. Большаков Р.В.
«17» марта 2015г.

Задание на выпускную квалификационную работу

студента 330аМО учебной группы Экономического факультета заочной формы обучения, специальность 080507.65 «Менеджмент организации»
Цаплиной Екатерины Валерьевны

Тема выпускной квалификационной работы «**Проектирование финансовой стратегии организации на примере ООО «Натали»»** закреплена приказом ректора института от «13» марта 2015г. № 37

Цель выпускной квалификационной работы: Проектирование финансовой стратегии организации на примере ООО «Натали»

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

1. *ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ*
2. *АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НАТАЛИ»*
3. *РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НАТАЛИ»*

Дата выдачи задания: _____

Дата представления выпускной квалификационной работы: _____

Научный руководитель _____
(подпись)

Задание получил (а): _____

Студент _____
(подпись)

Содержание

Введение……...4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ …….6
1.1 Сущность, цели и задачи финансового менеджмента на предприятии (организации)……...6
1.2 Виды и разработка финансовой стратегии……...11
1.3 Понятие финансовой стратегии, её взаимосвязь с финансовой политикой……...17
1.4 Принципы и этапы разработки финансовой стратегии……...22
1.5 Анализ гостиничного рынка в России и Санкт-Петербурге……...31
Вывод……..39
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НАТАЛИ»……...40
2.1 Краткая характеристика гостиницы ООО «Натали»……..40
2.2 Мониторинг внутренней среды гостиницы……..45
2.3 Анализ финансово-хозяйственного состояния гостиницы…….47
2.4 Мониторинг внешней среды гостиницы……...51
Вывод……..55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Натали»……...57
3.1 Анализ мероприятий по расширению рынка сбыта ООО «Натали»……..63
Вывод……..67
Заключение…….69
Список используемой литературы……..….71
Приложения……...……74

Введение

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

Финансовое состояние предприятия - это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его круговорота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, переносить непредвиденные убытки и поддерживать свою платежеспособность в неблагоприятных обстоятельствах свидетельствует о его устойчивом финансовом состоянии, и наоборот.

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала, уметь организовывать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное повышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самовоспроизводства.

Главная цель финансовой деятельности сводится к одной стратегической задаче - увеличению активов предприятия. Являясь частью общей стратегии экономического развития организации, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с её целями и направлениями. Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия.

Это связано с тем, что основная цель общей стратегии – обеспечение высоких темпов экономического развития и повышение конкурентной позиции предприятия связано с тенденциями развития соответствующего товарного рынка.

Целью дипломной работы является:

- анализ внешней и внутренней среды гостиницы;
- разработка стратегии дальнейшего развития гостиницы;
- разработка мероприятий по совершенствованию финансово- хозяйственной деятельности гостиницы в рамках разработанной стратегии развития.

В дипломной работе поставлены и решены следующие задачи:

- систематизация, закрепление и расширение полученных в вузе теоретических знаний по специальности;
- изучение научной литературы по вопросам разработки стратегии организации;
- использование основных методов разработки стратегии;
- анализ и обобщение полученных данных;
- разработка финансовой стратегии, позволяющая повысить эффективность финансовой деятельности организации.

Объектом исследования является*:* гостиница ООО «Натали» .

Предметом исследования в данной работе является разработка стратегии развития для гостиницы ООО «Натали» с помощью современных методик.

Источниками информации послужили: научная и учебная литература, справочная правовая система «КонсультантПлюс», ресурсы сети Интернет, внутренняя документация гостиницы «Натали».

Структура дипломной работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, цели и задачи финансовой стратегии на предприятии (организации)

Любое предприятие осуществляет планирование своей деятельности. Планирование может быть долгосрочным (стратегическим, перспективным) и краткосрочным (тактическим, оперативным). Стратегическое планирование решает вопросы развития предприятия в ближайшие 3-5 лет. Тактическое планирование своей целью ставит разработку конкретных мероприятий, которое должно реализовать

предприятие в ближайшее время (до 1 года) для того, чтобы реализовать в дальнейшем стратегический план долгосрочного развития. [4, с.44]

Обязательным элементом перспективного (стратегического) планирования является разработка финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития, она должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия. Эта связь определяется тем, что любое развитие предусматривает потребление дополнительных ресурсов, которые ограничены финансовыми возможностями предприятия. [20, с.84]

В рамках стратегического планирования определяются долгосрочные ориентиры развития и цели предприятия, долгосрочный курс действий по достижению цели и распределению ресурсов. Финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. [1, с.141]

Таким образом, финансовая стратегия - это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Она охватывает как вопросы теории, так и вопросы практики, формирования финансов, их планирования и обеспечения. Финансовая стратегия предприятия решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Необходимость определения финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что в условиях рыночных отношений его руководство лично отвечает за результаты деятельности. Предприятие должно постоянно оценивать собственные финансовые возможности и учитывать их в перспективе, планируя получение банковского кредита, привлечение инвестиций и т.п. Решение данных вопросов и обеспечивает финансовая стратегия предприятия. [21, с. 34]

Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия. При разработке финансовой стратегии необходимо учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденций развития отечественных финансовых рынков, возможностей диверсификации деятельности предприятия.[17,с.55]

Главной задачей финансовой стратегии является достижение полной самоокупаемости и независимости организации. Основными принципами организации финансовой стратегии являются:

1) текущее и перспективное финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств предприятия и основные направления их расходования;

2)централизацию финансовых ресурсов, обеспечивающую их маневренность, концентрацию на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности;

3) формирование финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;

4) безусловное выполнение финансовых обязательств перед партнерами;

5) разработку учётно-финансовой и амортизационной политики предприятия;

6) организацию и ведение финансового учёта организации и сегментов деятельности на основе действующих стандартов;

7) составление финансовой отчётности по предприятию и сегментам деятельности в соответствии с действующими нормами и правилами с соблюдением требований стандартов;

8) финансовый анализ деятельности предприятия и его сегментов;

9) финансовый контроль деятельности предприятия и всех его сегментов. [13, с.42]

Охватывая все формы финансовой деятельности предприятия, а именно: оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчеты и инвестиционную политику, финансовая стратегия исследует объективные экономические закономерности рыночных отношений, разрабатывает формы и способы выживания и развития при новых условиях. [32, с.17]

Финансовая стратегия включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия. Всесторонне учитывая финансовые возможности предприятия, объективно оценивая характер внешних и внутренних факторов, финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям,

сложившихся на рынке. Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. [8, с.94]

На основании финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия по следующим основным направлениям финансовой деятельности:

1) налоговая политика;
2) ценовая политика;
3) амортизационная политика;
4) дивидендная политика;
5) инвестиционная политика.

Финансовая стратегия предприятия в соответствии с главной стратегической целью обеспечивает:

1) формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;

2) выявление решающих направлений и сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании резервов финансовым руководством предприятия;

3) Планирование и поэтапное достижение задач;

4) соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;

5) объективный учёт финансово-экономической обстановки и реального финансового положения предприятия в году, квартале, месяце;

6) создание и подготовку стратегических резервов;

7) учёт экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов;

8) определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию сил на её устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;

9) маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами. [19, с. 61]

Задачами финансовой стратегии являются:

1) исследование характера и закономерностей формирования

финансов в рыночных условиях хозяйствования;

2) разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;

3) определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами;

4) выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;

5) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;

6) обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия с целью получения максимальной прибыли;

7) определение способов проведения успешной финансовой стратегии и стратегического использования финансовых возможностей, новых видов продукции и всесторонней подготовки кадров предприятия к работе в рыночных условиях хозяйствования, их организационной структуры и технического оснащения;

8) изучение финансовых стратегических взглядов вероятных конкурентов, их экономических и финансовых возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости;

9) разработка способов подготовки выхода из кризисной ситуации;

10) разработка методов управления кадрами предприятия в условиях неустойчивого или кризисного финансового состояния;

11) координация усилий всего коллектива на преодоление кризиса.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии уделяется:

1) выявлению денежных доходов;

2) мобилизации внутренних ресурсов;

3) максимальному снижению себестоимости услуг, продукции;

4) правильному распределению и использованию прибыли. [22, с.78]

1.2 Виды и разработка финансовой стратегии.

Финансовая стратегия — это генеральный план действий предприятия, охватывающий формирование финансов и их планирование для обеспечения финансовой стабильности предприятия и включающий в себя следующее:

- планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния;
- оптимизацию основных и оборотных средств;
- распределение прибыли.

К основным видам финансовой стратегии относятся:

1) генеральная финансовая стратегия;

2) оперативная финансовая стратегия;

3) стратегия выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей).

Генеральная финансовая стратегия – это финансовая стратегия, которая определяет деятельность предприятия в целом. Например, в рамках генеральной стратегии определяются взаимоотношения с бюджетами всех уровней,образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на период 1-3 года. [6, с.35]

Оперативная финансовая стратегия – это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами в рамках финансового года. В рамках оперативной финансовой стратегии осуществляется контроль за расходованием средств и мобилизация внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности.

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается на год, квартал или месяц. Оперативная финансовая стратегия охватывает:

1) валовые доходы и поступления средств: расчёты с покупателями за проданную услугу, продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам;

2) валовые расходы: платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками. [31, с. 65]

Такой подход создаёт возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам.

Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами. [35, с. 62]

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует её на конкретном промежутке времени.

Стратегия выполнения отдельных стратегических задач заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели. Данная стратегия охватывает вопросы реализации конкретных запланированных в рамках оперативной финансовой стратегии мероприятий, при этом назначаются конкретные исполнители, и осуществляется непосредственный повседневный контроль за ходом её реализации. [28,с.51]

Финансовая стратегия разрабатывается с учётом риска неплатежей, инфляции и других «форс-мажорных» обстоятельств. Финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.

Контроль над реализацией финансовой стратегии обеспечивает проверку поступлений доходов, экономное и рациональное их использование, так как хорошо налаженный финансовый контроль помогает выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность хозяйства, увеличивая денежные накопления.

Важной частью финансовой стратегии является разработка внутренних нормативов, с помощью которых определяются, например, направления распределения прибыли. Такой подход успешно используется в практике зарубежных компаний. [16,с.87]

Таким образом, успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при выполнении следующих условий:

1) при взаимном уравновешивании теории и практики финансовой стратегии;

2) при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере

изменения финансово-экономической ситуации.

В процессе разработки финансовой стратегии особое внимание отводится производству конкурентоспособной продукции, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, эффективному использованию капитала и т.п.

Разработка финансовой стратегии предприятия может быть представлена в виде схемы (рис.1) [5, с. 53]

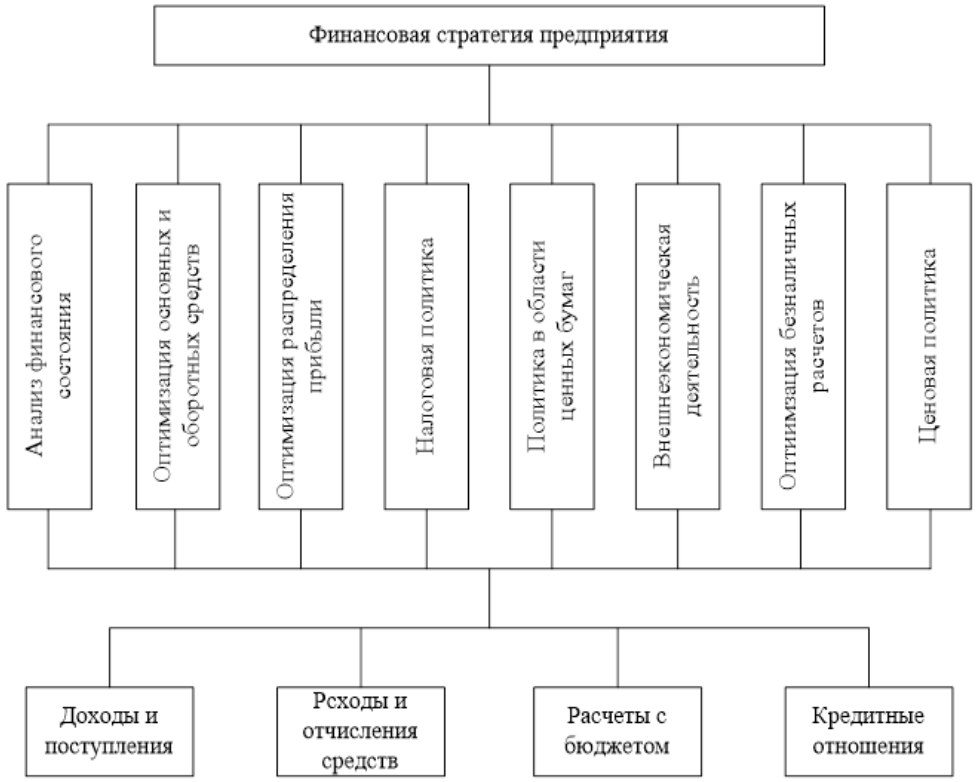

Рис. 1 – Разработка финансовой стратегии предприятия.

Большое значение для формирования финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Финансовая стратегия разрабатывается с учётом риска неплатежей, инфляционных колебаний, финансового рынка. [5, с. 63]

Разработка и реализация финансовой стратегии как основы финансового планирования предприятия базируются на использовании инструментов:

1) финансового управления — финансовый анализ, бюджетирование, финансовый_контроль;

2) рынка финансовых услуг — факторинг, страхование, лизинг.

Проблема выбора финансовой стратегии деятельности предприятия является актуальной в связи с необходимостью принятия решений в рыночных условиях. Здесь основное внимание отводится оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности. Приоритетными в данном направлении исследований являются обоснованный прогноз направлений развития предприятия, выработка конкретных рекомендаций для недопущения возможных ошибок и просчетов и констатирование фактического состояния дел. Прежде всего, нужно определить финансовую стратегию деятельности, как рекомендацию относительного изменения финансово-хозяйственного состояния в долгосрочной перспективе на базе количественных характеристик фактического финансово-хозяйственного состояния в текущем и последующих периодах.[30,с.63]

В современных условиях наиболее эффективной стратегией развития для предприятий является стратегия диверсификации. Суть её в том, что деятельность разнообразных подразделений предприятия организуется в разных областях, что усиливает его конкурентные позиции. Предприятия, особенно работающие в стратегически важных для экономики страны областях, должны формировать собственные финансовые механизмы и инструменты, исходя из особенностей как каждого контракта, так и конкретных условий рыночной среды: законодательной базы, конъюнктуры рынка и других факторов. Качественно разработанные и реализованные механизмы финансовой стратегии, как правило, обеспечивают объединяющий эффект: сформированные в результате льготы и преференции для предприятия ведут, в конечном счёте, к более крупному суммарному результату для экономики государства в целом (платежи в бюджет на всех уровнях, занятость работников предприятия, развитие потенциала предприятия).[38,с.147]

Основой любых финансовых расчётов, финансового анализа, финансового стратегического и текущего планирования являются данные финансовой отчётности, основой которой, в свою очередь, являются данные финансового учёта, более известного в нашей стране как бухгалтерский учёт. Задача учёта - точное выявление финансовых результатов деятельности предприятия за определенный отрезок времени и на определенную дату.

Поскольку законодательно установлено составление и представление квартальной отчетности нарастающим итогом с начала года, что больше соответствует

целям контроля, а не управления деятельностью предприятия, то все больше надежд в настоящее время возлагается на так называемый управленческий учёт, который оперативно должен обслуживать цели экономического управления деятельностью предприятия.[21,с.86]

Таким образом, финансовая стратегия - это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Финансовая стратегия является неотъемлемым элементом долгосрочного и краткосрочного планирования на предприятии. Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия.[27,с.44]

Главной задачей финансовой стратегии является достижение полной самоокупаемости и независимости предприятия. Финансовая стратегия предприятия охватывает как долгосрочный, так и краткосрочный период в деятельности предприятия. В этой связи различают генеральную финансовую стратегию, оперативную финансовую стратегию и стратегию выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей).

Финансовая стратегия разрабатывается с учётом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться. В современных условиях наиболее эффективной стратегией развития для крупных предприятий является стратегия диверсификации. [18,с.100]

1.3 Понятие финансовой стратегии, её взаимосвязь с финансовой политикой

Финансовая стратегия организации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение перспективных финансовых целей.

При разработке финансовой стратегии нужно учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденций развития отечественных финансовых рынков, возможностей диверсификации деятельности предприятия.

Финансовая стратегия, главной задачей которой является достижение полной самоокупаемости и независимости предприятия, строится на определенных принципах организации и включает в себя следующее:

- текущее и перспективное финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств предприятия и основные направления их расходования;

- централизацию финансовых ресурсов, обеспечивающую маневренность финансовыми ресурсами, их концентрацию на основных направлениях

производственно-хозяйственной деятельности;

- формирование финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;

- безусловное выполнение финансовых обязательств перед партнерами;

- разработку учетно-финансовой и амортизационной политики предприятия;

- организацию и ведение финансового учёта предприятия и сегментов деятельности на основе действующих стандартов;

- составление финансовой отчётности по предприятию и сегментам деятельности в соответствии с действующими нормами и правилами с соблюдением требований стандартов;

- финансовый анализ деятельности предприятия и его сегментов;

- финансовый контроль деятельности предприятия и всех его сегментов. [2, с.261]

Охватывая все формы финансовой деятельности предприятия, а именно: оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчеты и инвестиционную политику, финансовая стратегия исследует объективные экономические закономерности рыночных отношений, разрабатывает формы и способы выживания и развития при новых условиях. [29, с. 61]

Финансовая стратегия включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия. Всесторонне учитывая финансовые возможности предприятий, объективно оценивая характер внешних и внутренних факторов, финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке. Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Цели финансовой стратегии должны подчиняться общей стратегии экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия.

На основании финансовой стратегии определяется финансовая политика

предприятия по следующим основным направлениям финансовой деятельности:

- налоговая политика;

- ценовая политика;

- амортизационная политика;

- дивидендная политика;

- инвестиционная политика.

В процессе разработки финансовой стратегии особое внимание отводится производству конкурентоспособной продукции, услугам, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, эффективному использованию капитала и т. п.

Большое значение для формирования финансовой стратегии имеет учёт факторов риска. Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляционных колебаний, финансового рынка.

Стратегия экономического развития - это совокупность главных целей и основных средств их достижения. Стратегическое планирование - единый способ прогнозирования будущих возможностей, помогающий уточнить наиболее целесообразные пути действий. Анализ текущих значений параметров и их прогноз дают возможность сформулировать стратегический фокус - приоритетное направление, на котором необходимо сконцентрировать внимание и ресурсы. Сфера приоритетов предприятия должна быть ограниченной, поскольку одновременная реализация нескольких стратегических целей реально невыполнима. [9, с. 429]

Важным принципом стратегического планирования является многовариантность плановых расчётов. Несоответствие между желательной стратегической целью и текущим состоянием определяется большим количеством путей достижения цели. Принимая во внимание факторы риска и неопределенность развития внешней среды, выбрать единую стратегию развития практически невозможно.

Большое значение имеет комплексность разработки стратегии, поскольку каждый альтернативный вариант предусматривает анализ всех без исключения вопросов его финансовой, ресурсной и организационной обеспеченности, определения

и согласования временных и количественных параметров. Выделение ресурсов для достижения только конкретной цели гарантирует стабильность реализации стратегии, хотя и ограничивает возможность маневрирования.

Финансовая стратегия - это генеральный план действий предприятия, охватывающий формирование финансов и их планирование для обеспечения финансовой стабильности предприятия и включающий в себя следующее:

- планирование, учёт, анализ и контроль финансового состояния;

- оптимизацию основных и оборотных средств;

- распределение прибыли.

Финансовая стратегия предприятия обеспечивает:

- формирование и эффективное использование финансовых ресурсов;

- выявление наиболее эффективных направлений инвестирования и сосредоточение финансовых ресурсов на этих направлениях;

- соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;

- определение главной угрозы со стороны конкурентов, правильный выбор

направлений финансовых действий и маневрирование для достижения преимущества над конкурентами;

- создание и подготовку стратегических резервов;

- ранжирование и поэтапное достижение целей.

Задачи финансовой стратегии:

- определение способов успешного использования финансовых возможностей;

- определение перспективных финансовых взаимоотношений предприятия с третьими лицами

- финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;

- изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости.

Формирование и реализация финансовой стратегии как основы финансового планирования предприятия базируются на использовании инструментов:

- финансового управления - финансовый анализ, бюджетирование, финансовый контроль;

- рынка финансовых услуг - факторинг, страхование, лизинг.

Финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизведения и является основной формой реализации главных целей предприятия. Перспективное планирование является важной частью финансовой стратегии предприятия и включает в себя разработку и прогнозирование его финансовой деятельности.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость выявления тенденций развития финансового состояния и перспективных финансовых возможностей предприятия.

Разработка финансовой стратегии - это часть общей стратегии экономического развития, в силу чего она должна согласовываться с её целями и направлениями. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия, поскольку изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке является причиной корректирования не только финансовой, но и общей стратегии развития предприятия. [23, с. 218]

1.4 Принципы и этапы разработки финансовой стратегии

В основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы новой управленческой парадигмы - системы стратегического управления. К числу основных из этих принципов, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических финансовых решений в процессе разработки финансовой стратегии предприятия, относятся:

1. Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации. Этот принцип стратегического управления состоит в том, что при разработке финансовой стратегии предприятие рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды. В процессе такого взаимодействия предприятию присуще свойство обретения соответствующей пространственной, временной или функциональной структуры без специфического воздействия извне в условиях экономики рыночного типа, которое рассматривается как его способность к самоорганизации. Открытость предприятия как социально-экономической системы и его способность к самоорганизации позволяют обеспечивать качественно иной уровень формирования его финансовой стратегии.

2. Учёт базовых стратегий операционной деятельности предприятия. Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, обеспечивающей в первую очередь развитие операционной деятельности, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер. Поэтому она должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия. Финансовая стратегия при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с избранной им корпоративной стратегией.

Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности предприятия.

Это связано с тем, что основные цели операционной стратегии - обеспечение высоких темпов реализации продукции, рост операционной прибыли и повышение конкурентной позиции предприятия связаны с тенденциями развития соответствующего товарного рынка (потребительского или факторов производства). Если тенденции развития товарного и финансового рынков (в тех сегментах, где предприятие осуществляет свою деятельность) не совпадают, может возникнуть ситуация, когда стратегические цели развития операционной деятельности предприятия не могут быть реализованы в связи с финансовыми ограничениями. В этом случае соответственно корректируется операционная стратегия предприятия.

Всё многообразие стратегий операционной деятельности, реализацию которых призвана обеспечивать финансовая деятельность предприятия, может быть сведено к следующим базовым их видам:

• Ограниченный (или концентрированный) рост. Этот тип операционной стратегии используется предприятиями со стабильным ассортиментом продукции и производственными технологиями, слабо подверженными влиянию технологического прогресса. Выбор такой стратегии возможен в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры товарного рынка и стабильной конкурентной позиции предприятия. Основными типами этой базовой стратегии являются:

- стратегия усиления конкурентной позиции;

- стратегия расширения рынка;

- стратегия совершенствования продукта.

Соответственно финансовая стратегия предприятия в этих условиях направлена в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объёмов производства и реализации продукции. Стратегические изменения финансовой деятельности в этом случае сводятся к минимуму.

• Ускоренный (интегрированный или дифференцированный) рост. Такой тип операционной стратегии избирают, как правило, предприятия, находящиеся в ранних стадиях своего жизненного цикла, а также в динамично развивающихся отраслях под воздействием технологического прогресса. Основными типами этой базовой стратегии

являются:

- стратегия вертикальной интеграции;

- стратегия обратной интеграции;

- стратегия горизонтальной диверсификации;

- стратегия конгломератной диверсификации.

Финансовая стратегия в этом случае носит наиболее сложный характер за счёт необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, её диверсификации по различным формам, регионам и т.п.

- Сокращение (или сжатие). Эта операционная стратегия наиболее часто избирается предприятиями, находящимися на последних стадиях своего жизненного цикла, а также в стадии финансового кризиса. Она основана на принципе "отсечение лишнего", предусматривающем сокращение объема и ассортимента выпускаемой продукции, уход с отдельных сегментов рынка и т.п. Основными типами этой базовой стратегии являются:

- стратегия сокращения структур;

- стратегия сокращения расходов;

- стратегия "сбора урожая";

- стратегия ликвидации.

Финансовая стратегия предприятия в этих условиях призвана обеспечить эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации.

- Сочетание (или комбинирование). Такая операционная стратегия предприятия интегрирует в себе рассмотренные различные типы частных стратегий отдельных стратегических зон хозяйствования или стратегических хозяйственных единиц. Такая стратегия характерна для наиболее крупных предприятий (организаций) с широкой отраслевой и региональной диверсификацией операционной деятельности. Соответственно финансовая стратегия таких предприятий (организаций)

дифференцируется в разрезе отдельных объектов стратегического управления, будучи подчинена различным стратегическим целям их развития.

3.Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью. Финансовое управление предприятием в стратегической перспективе характеризуется приростным или предпринимательским стилем.

Основу приростного стиля стратегического финансового управления составляет постановка стратегических целей от достигнутого уровня финансовой деятельности с минимизацией альтернативности принимаемых стратегических финансовых решений. Кардинальные изменения направлений и форм финансовой деятельности осуществляются лишь как отклик на изменения операционной стратегии предприятия. Такой стиль стратегического финансового управления характерен обычно для предприятий, достигших стадии зрелости своего жизненного цикла.

Основу предпринимательского стиля стратегического финансового управления составляет активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности. Этот стиль финансового управления связан с постоянной трансформацией направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учётом изменяющихся факторов внешней среды.

В экономической литературе приростный стиль стратегического финансового управления рассматривается как консервативный, в то время как предпринимательский стиль - как агрессивный, ориентированный на ускоренный рост. При этом большинство экономистов приходит к выводу, что предпринимательский стиль стратегического финансового управления в наибольшей степени корреспондирует с новой управленческой парадигмой - стратегическим управлением.

4.Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития. Этот принцип позволяет обеспечить идентификацию приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию её главной целевой функции - возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

Результаты исследований автора показывают, что при разработке финансовой стратегии предприятия целесообразно выделять следующие доминантные сферы развития финансовой деятельности (рис. 2):

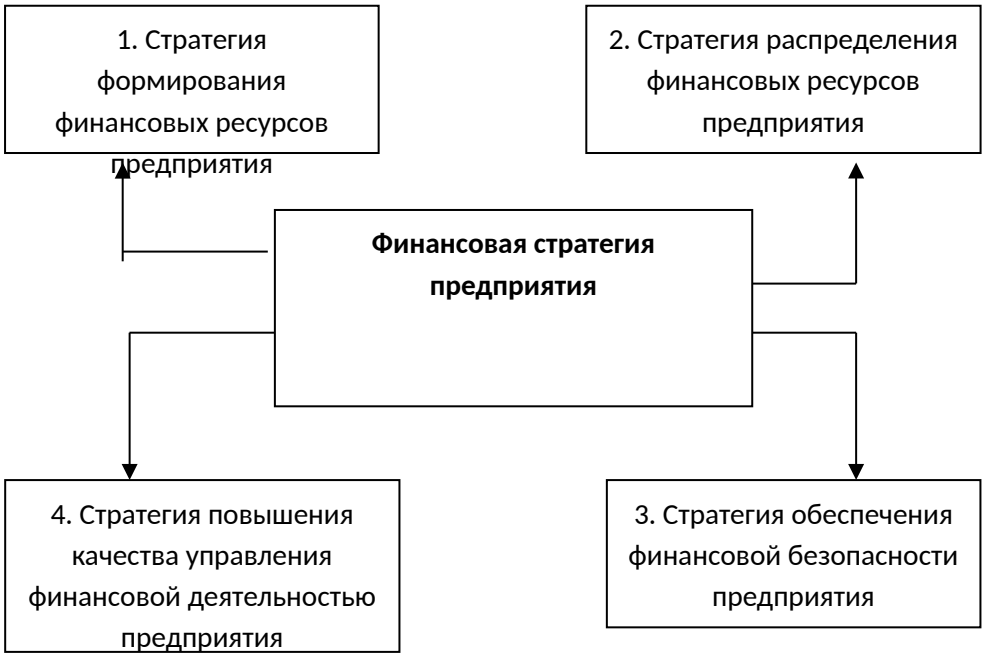

Рис. 2. Доминантные сферы общей финансовой стратегии предприятия.

Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия. Цели, задачи и основные стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на финансовое обеспечение реализации корпоративной стратегии предприятия и соответственно подчинены ей.

Стратегия распределения финансовых ресурсов предприятия. Параметры стратегического набора этой доминанты финансовой стратегии должны быть, с одной стороны направлены на финансовое обеспечение реализации отдельных функциональных стратегий и стратегий хозяйственных единиц, а с другой, составлять основу формирования направлений инвестиционной деятельности предприятия в стратегической перспективе.

Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия. Цели, задачи и важнейшие стратегические решения этой доминанты финансовой стратегии должны быть направлены на формирование и поддержку основных параметров финансового равновесия предприятия в процессе его стратегического развития.

Стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью

предприятия. Параметры стратегического набора этой доминанты финансовой стратегии разрабатываются финансовыми службами предприятия и включаются в виде самостоятельного блока в корпоративную и отдельные функциональные стратегии предприятия.

5. Обеспечение гибкости финансовой стратегии. Будущему развитию финансовой деятельности предприятия всегда свойственна значительная неопределенность. Поэтому практически невозможно сохранить в неизменном виде разработанную финансовую стратегию предприятия на всех стадиях процесса её реализации. Основой альтернативных стратегических действий финансовых менеджеров в таких условиях выступает высокий уровень гибкости разработанной финансовой стратегии.

Стратегическая гибкость представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности. Она достигается при такой внутриорганизационной координации финансовой деятельности, при которой финансовые ресурсы могут быть легко переведены из одних стратегических зон хозяйствования или хозяйственных единиц в другие. Возможность своевременного маневрирования финансовыми ресурсами достигается при наличии на предприятии достаточного их размера в виде страховых резервов и интегрированного управления этими резервами. Кроме того, важную роль в обеспечении гибкости финансовой стратегии играет достаточный уровень ликвидности активов и инвестиций предприятия. В этих целях предприятие может иногда сознательно поддерживать некоторые виды финансовых инвестиций с низкой доходностью, но высоким уровнем ликвидности, чтобы за счёт возможности быстрого реинвестирования капитала обеспечить необходимую стратегическую гибкость.

6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора. В основе стратегических финансовых решений должен лежать активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности, выбор наилучших из них, построение на этой основе общей финансовой стратегии и формирование механизмов эффективной её реализации. Альтернативность

является важнейшей отличительной чертой всей системы стратегического управления предприятием и связана со всеми основными элементами стратегического финансового набора - финансовыми целями, финансовой политикой по отдельным аспектам финансовой деятельности, источниками формирования финансовых ресурсов, стилем и менталитетом финансового управления и т.п.

7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности. Формируя финансовую стратегию, следует иметь в виду, что финансовая деятельность является главным механизмом обеспечения внедрения технологических нововведений, обеспечивающих рост конкурентной позиции предприятия на рынке. Поэтому реализация общих целей стратегического развития предприятия в значительной степени зависит от того, насколько его финансовая стратегия отражает достигнутые результаты технологического прогресса и адаптирована к быстрому использованию новых его результатов.

8. Учёт уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений. Практически все основные финансовые решения, принимаемые в процессе формирования финансовой стратегии, в той или иной степени изменяют уровень финансового риска. В первую очередь, это связано с выбором направлений и форм финансовой деятельности, формированием финансовых ресурсов, внедрением новых организационных структур управления финансовой деятельностью. Особенно сильно уровень финансового риска возрастает в периоды колебаний ставки процента и роста инфляции. В связи с различным менталитетом финансовых менеджеров по отношению к уровню допустимого финансового риска (их рисковыми предпочтениями) на каждом предприятии в процессе разработки финансовой стратегии этот параметр должен устанавливаться дифференцированно.

9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии. Какие бы специалисты не привлекались к разработке отдельных параметров финансовой стратегии предприятия, ее реализацию должны обеспечивать подготовленные специалисты - финансовые менеджеры. Эти менеджеры должны быть ознакомлены с основными принципами стратегического управления, механизмом управления отдельными аспектами финансовой

деятельности, владеть методами стратегического финансового контроллинга. [34, с. 414]

Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующей организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой. Важнейшим условием эффективной реализации финансовой стратегии являются соответствующие ей изменения организационной структуры управления и организационной культуры. Предусматриваемые стратегические изменения в этой области должны быть составной частью параметров финансовой стратегии, обеспечивающих её реализуемость.

Разработка основных элементов стратегического набора в сфере финансовой деятельности предприятия базируется на результатах стратегического финансового анализа.

Конечным продуктом стратегического финансового анализа является модель стратегической финансовой позиции предприятия, которая всесторонне и комплексно характеризует предпосылки и возможности его финансового развития в разрезе каждой из стратегических доминантных сфер финансовой деятельности. [24, с. 371]

1.5. Анализ гостиничного рынка России и Санкт-Петербурга

Гостиничный бизнес − одна из самых быстро и успешно развивающихся сфер в мире, и в России в том числе. Анализ общего состояния и лидирующих позиций показал, что в мире насчитывается 307 683 отелей различного уровня (с номерным фондом 11 333 199 единиц), наибольшая концентрация которых приходится на Европу и Северную Америку. При этом в мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн. номеров из почти 13 млн. (более 50 % гостиничных номеров в мире). Количество номеров возрастает в мире ежегодно на 10−15 %. На каждый гостиничный номер приходится примерно один служащий (всего 11,2 млн. человек). Более 4 млн. служащих работают в гостиничной индустрии США. Решающим при определении доходности гостиницы являются показатели уровня загрузки и тарифной стоимости одного дня проживания. Средняя загрузка гостиниц мира составила 67,7 %, средний доход на номер − 84,4 дол. США.

В России, среднегодовая загрузка отелей в настоящий момент составляет 70−80 % в Москве и 50−60 % в регионах. По данным Госкомстата, за последние десять лет российский гостиничный рынок ежегодно рос на 15−20 %, а на конец 2012 г. число гостиниц на рынке увеличилось на 9 %. По данным DISCOVERY Research Group, быстрый рост операционных доходов гостиничных предприятий (на 31 % за 2006−2011 гг.) привел к росту числа открываемых гостиниц. На конец 2015 г. в России работало 4 369 гостиниц (включая санатории и пансионаты) на 186,7 тыс. номеров и

368,3 тысяч мест. Из них, по оценкам экспертов Jones Lang LaSalle и Colliers International, только около 14 тыс. номеров соответствуют современным гостиничным стандартам. Тем самым подтверждая факт, что качество сервиса остается достаточно низким. В частности, 60 % гостиниц имеется 3 удобства. Чаще всего в номере есть душ, ванна и санузел. Как правило, в каждой гостинице, помимо стандартных, предоставляются дополнительные услуги, такие как автостоянка, заказ такси, прачечная, химчистка и др. Наиболее популярными из дополнительных сервисов являются автостоянка и заказ такси – такие услуги предоставляют 88% и 84% гостиниц соответственно. Чаще всего гостиницы оказывают 1−3 дополнительные услуги в области безопасности и связи. Здесь подразумеваются такие сервисы, как телефон, кабельное и спутниковое телевидение, интернет, кодовый замок, охранная сигнализация. При этом 94% гостиниц предоставляют в пользование жильцам телефон. Менее распространены Интернет и спутниковое телевидение – такие услуги оказывают 48 % и 46 % гостиниц соответственно.

По данным Госкомстата, на конец 2015 г. на 1 000 человек населения России приходится почти 1,5 номера. Только 34 гостиницы в стране сертифицированы на 5*, 140 гостиниц имеют категорию 4*, 281 гостиница − 3* и 181 – категорию 1*−2*. Что касается сегментов, наиболее востребованными остаются трехзвездочные отели, дефицит которых ощущается во всех крупных городах России. Наиболее перспективным сегментом гостиничного бизнеса в последние годы можно назвать сегмент малых гостиниц. Сюда включены придорожные мини-гостиницы, апарт-отели и частный сектор гостиничного бизнеса.

Почти 18 % гостиничных номеров страны сконцентрировано в Москве и 8 % – в Санкт-Петербурге, Москва с большим отрывом лидирует по финансовым показателям гостиничного бизнеса, получая около 40 % всех доходов. Доля Санкт-Петербурга в доходах от основной деятельности всех гостиничных предприятий в 2015 г. составляла 12 %. При этом средний тариф за проживание в Москве за 2015 г. составил 3 700 руб. в сутки, отели уровня 4−5* под управлением международных операторов работали со средним тарифом около 10 300 руб. За январь-май 2015 г. средний тариф за проживание по этим гостиницам увеличился на 11 %. Рентабельность гостиниц в регионах составляет 15−20 %, а в Москве 17−25 %. Это

почти в 2,5 раза больше, чем в Европе, где аналогичный показатель не превышает 10% . Причем в основном рост обусловлен увеличением числа гостиниц высокого сегмента – «4 звезды» и «5 звезд». Такая тенденция объясняется тем, что сроки окупаемости дорогих отелей гораздо меньше, а количество клиентов остается наиболее высокой среди всех сегментов.

Важной тенденцией российского рынка гостиничных услуг является проникновение международных сетевых компаний на наш рынок. На московском рынке работают самые известные международные гостиничные сети: Marriott, Hyatt, Swissotel, Holiday Inn, SAS Radisson, Kempinski. Большой интерес к московскому рынку проявляет сеть Hilton, неоднократно пытавшаяся выйти на московский рынок.

На начало 2015 г. в России работало около 260 гостиниц в составе сетевых цепочек (2 и более отеля под управлением одной компании). Крупнейшей российской сетью является «АЗИМУТ Сеть Отелей». В 2015 г. оборот «АЗИМУТ Сеть Отелей» составил $54 млн., темп прироста более 30%. Лидер рынка − сеть Heliopark Hotels & Resorts с 11 отелями − занимает на нем не более 1,5 %, около 1 % принадлежит сети Amaks Grand Hotels с 14 отелями, столько же − ВАО «Интурист» (8 гостиниц). Из новых тенденций также можно отметить открытие гостиниц в составе многофункциональных комплексо.

В последние годы, по оценке экспертов компании DISCOVERY Research Group, отмечена тенденция к росту числа инвестиционных проектов по строительству и реконструкции гостиниц, где наиболее привлекательными являются г. Москва, г. Санкт-Петербург и Краснодарский край (особенно в свете проведения в Сочи Олимпиады). Одним из наиболее значимых инвесторов может стать кувейтская компания Sovereign Hospitality Holdings, которая недавно объявила о своих инвестиционных планах на рынке СНГ. По данным издания «Бизнес», английские и ирландские предприниматели намерены вложить около $100 млн. в три Московские гостиницы. После возведения отелей инвесторы намереваются некоторое время управлять ими, а затем перепродать.

Таким образом, среди ключевых тенденций развития гостиничного бизнеса в России можно выделить:

− приток инвесторов в гостиничный бизнес, постепенное насыщение сегментов жилой, офисной и складской недвижимости;

− ускоренное развитие сегмента гостиничной недвижимости в регионах;

− выход на гостиничный рынок инвесторов, не связанных с гостиничным бизнесом;

− увеличение привлекательности многофункциональных объектов для инвесторов;

− создание производств полного цикла российскими туроператорами;

− консолидация гостиничного бизнеса;

− покупка зарубежных гостиниц российскими компаниями и предпринимателями.

Отдельно следует выделить развитие автоматизации рабочего процесса, что касается, в первую очередь, тех фирм, которые имеют достаточно солидные обороты и объемы продаж. Таким компаниям нужна оперативность и управляемость, а они, напротив, сталкиваются с ростом разного рода рутинной деятельности. Требуется, насколько возможно, избавить своих сотрудников от нее и более эффективно их использовать. Требования к автоматизированной системе управления зависят от величины номерного фонда, типа отеля, его места расположения. Система, написанная исключительно для малых отелей, может оказаться совершенно неспособной работать в крупном отеле: она просто не сможет обработать необходимый объем информации. Автоматизированная система, ориентированная исключительно на крупные отели, может оказаться громоздкой и малопонятной для персонала малого отеля.

В 2016-2012 годах гостиницы Санкт-Петербурга находились в затруднительном положении: резкий рост предложения на рынке совпал с глобальным экономическим кризисом. В результате в 2012 году основные показатели качественных гостиниц значительно ухудшились: ADR (средняя цена за номер в сутки) и RevPAR (доходность на номер) сократились в долларовом выражении на 34,1% и 47,6%, соответственно. По мере восстановления мировой экономики операционная деятельность гостиниц Петербурга начала укрепляться. В 2012 году «победителями» стали гостиницы

стандартов «3 звезды» и «4 звезды», которые по сравнению с 2012 годом смогли увеличить загрузку на 20% (рынок в целом добился увеличения загрузки на 17,7%). Лидерство гостиниц средней ценовой категории не только сохранилось, но и даже стало более выраженным в 2014 году, на фоне все увеличивающегося разрыва по ценовым показателям между сегментами.

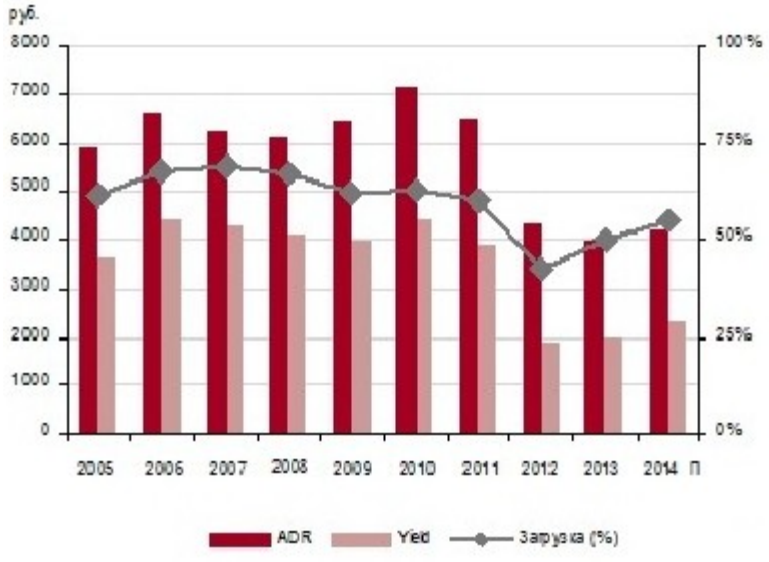

Рис. 3. Показатели работы гостиниц в Санкт-Петербурге.

Как видно из рис. 3 в 2014 году кривая спроса впервые за последние 3 года наблюдений стала приближаться к показателям докризисных лет. На этом фоне в сезон 2014 года гостиницы стали более жестко подходить к вопросам предоставления скидок за размещение, что выразилось в росте средних цен номеров по сравнению с 2013 годом.

На сегодняшний день в Санкт-Петербурге работает порядка 650 отелей. В 2015 году введено в эксплуатацию шесть отелей с номерным фондом более 50 номеров. Прирост качественного предложения составил 898 номеров. Общее предложение качественного номерного фонда Санкт-Петербурга в категорированных гостиницах с номерным фондом от 50 номеров составит на конец 2015 года 14 296 номеров (по данным NAI Becar в Санкт-Петербурге).

Для петербургских гостиниц характерной особенностью является сезонность. Максимальная заполняемость отелей – в июне (период белых ночей), минимальная – в зимний период. По сравнению с 2014 годом в среднем по городу уровень

заполняемости повысился до 58% (в 2014 году – 52%). По-прежнему, наименьший среднегодовой уровень загрузки - в отелях 5* (48%), наибольший - в отелях 3* (62%).

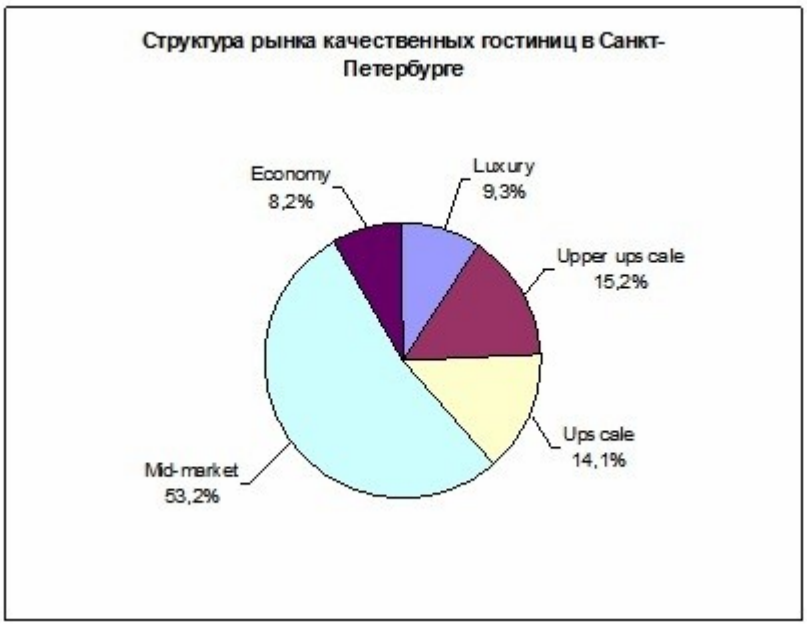

Рис. 4. Структура рынка качественных гостиниц в Санкт-Петербурге

За прошедший год средняя стоимость проживания увеличилась в гостиницах всех категорий. Средняя стоимость в гостиницах 3* увеличилась на 19% и составила 3 700 руб./номер, в гостиницах 4* - увеличилась на 12%, составив 5 900 руб./номер. Стоимость размещения в стандартном номере в отелях категории 5* составила 12 470 руб./номер (рост на 22%).

Рост стоимости размещения в высококлассных гостиницах вызван в первую очередь появлением на рынке нового предложения в данной категории по более высоким ценам.

Рост спроса, простимулированный в посткризисный 2014 год снижением средней цены за номер, в 2015 году оказался менее эластичным, что позволило гостиницам вести более агрессивную ценовую политику, особенно в период высокого сезона. Если в начале года петербургские отельеры еще осторожно «прощупывали» потребителей на предмет их готовности платить более высокую цену за посещение одного из главных туристских центров России, то в разгар сезона «Белых ночей» (май и июнь) цены в качественных гостиницах Санкт-Петербурга в рублевом выражении превысили прошлогодние показатели на 18,1% и 10,0%, соответственно.

В Санкт-Петербурге продолжается развитие нового для города рекреационного направления – создание спа-отелей. Также происходит постепенная децентрализация гостиничного рынка: отели открываются в спальных районах и в пригородах.

Основные игроки рынка не ждут особых перемен в отношении роста доходов в 2015 году и далее. За первые 10 месяцев 2015 года рост RevPAR (доходность на номер) в рублях составил 11,5%, что стало возможным за счет увеличения ADR (средней цены) на фоне укрепляющегося спроса. Вместе с тем, хотя уровень загрузки продолжает увеличиваться практически во всех гостиницах города (и в межсезонье, и даже во время «высокого» сезона), замедленный рост ADR вряд ли позволит этому показателю вернуться на уровень 2010 года. Мнения опрошенных отельеров сходятся в том, что, несмотря на быстрый темп возвращения турпотока в город, цены в обозримом будущем вряд ли достигнут своего докризисного уровня. Вследствие этого ожидается, что гостиницы предпримут усилия по развитию других центров прибыли (продажи питания и напитков, проведение конференций и банкетов), а также сконцентрируются на увеличении доли платежеспособного корпоративного сегмента.

После «ударного» 4-летнего периода вывода на рынок новых гостиничных номеров количество проектов, находящихся в начальной или активной стадии строительства, невелико. Ожидается, что к концу 2016 года рынок увеличится на 1 389 номеров, 70% из которых будут соответствовать категориям mid-market/economy. Список находящихся на разных этапах разработки и строительства гостиниц был существенно подкорректирован после 2012-2013 годов, что связано с недостатком доступного заемного финансирования, сокращением количества активных гостиничных девелоперов, а также общим падением доходов гостиниц (и, как следствие, доходности на вложенные инвестиции) ввиду увеличения предложения на фоне нестабильного спроса.

В целом, в связи с обострением конкуренции на рынке прогнозируется, что в 2016 году показатели доходности не будут заметно повышаться, при этом качественный уровень рынка возрастет, что обуславливает необходимость разработки мероприятий по расширению рынка гостиницы ООО «Натали».

Выводы

Таким образом, из вышесказанного следует, что гибкая и тщательно проработанная финансовая стратегии организации является основой её успешной деятельности. По сути, финансовая стратегия представляет собой систему долгосрочных целей предприятия и наиболее эффективные пути их достижения. Являясь частью общей стратегии развития, финансовая стратегия, хоть и носит по отношению в ней подчиненный характер, тем не менее, оказывает существенное влияние на развитие предприятия в целом. Стратегия – это детально проработанный и аналитически обоснованный план привлечения и использования финансовых ресурсов. Выбор организацией стратегии должен быть аналитически обоснован, и базироваться, прежде всего, на анализе её финансового состояния. Стратегия как составная часть финансовой политики должна разрабатываться по таким направлениям, как учётная, кредитная, налоговая, дивидендная политика, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, управление себестоимостью продукции и оборотными активами. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что разработка финансовой стратегии отдельной организации зависит от специфики её деятельности, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы и других особенностей организации. Выбранная стратегия должна быть достаточно гибкой, чтобы

реагировать на изменения. Умение приспосабливаться к макроэкономическим условиям и постоянно меняющимся и усложняющимся потребностям общества есть условие выживания и развития бизнеса. Очевидно, что если организация не расширяет масштабов своей деятельности и (или) не приспосабливается к постоянно изменяющимся внешним условиям, то она ставит своё будущее существование под вопрос.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.

2.1 Краткая характеристика гостинницы ООО «Натали».

Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) «Натали» открыл первый корпус открыл свои двери для приема гостей в июле 2003 г. А с августа 2009 года мы рады предложить Вам размещение и дополнительные услуги в новом корпусе. В номерах гостиницы запрещено курить.

Частный отель расположен в историческом центре г. Пушкина, в 300 м. от Екатерининского дворца, известного во всем мире восстановленной Янтарной комнатой, рядом с Александровским дворцом, любимым местом проживания Николая II и его семьи, недалеко от Пушкинского лицея, среди знаменитых парков.

Царское Село (г. Пушкин) находится в 25 км от центра С-Петербурга, в центре пейзажных парков и памятников архитектуры городов Павловска, Гатчины, Петергофа, Стрельны, Ораниенбаума.
Высокое расположение города над уровнем моря обуславливает его особый микроклимат: здесь меньше, чем в Петербурге осадков, больше солнечных, безоблачных дней.

Гостиница носит имя жены А. С. Пушкина — Натальи Гончаровой. Здание и интерьер первого корпуса выдержаны в светлых тонах и в стиле пушкинской эпохи. Дополнительным украшением являются авторские работы, связанные с творчеством А. С. Пушкина. Второй корпус «Пушкин-холл» задумывался как «мужской»; в его оформлении много дерева, камня и металла.

Маленький отель является прекрасным украшением г. Пушкина — известнейшего

пригорода С-Петербурга. В этом историческом месте проживали Н. М. Карамзин, М. Ю. Лермонтов, Н. Гумилев, А. А. Ахматова и, конечно, А. С. Пушкин со своей Натали.

Гостиница «Натали», функционирующая в форме общества с ограниченной ответственностью, работает на рынке г. Санкт-Петербурга и является гостиницей класса 3*.

Основной деятельностью гостиницы «Натали» является предоставление мест временного проживания, как для российских граждан – командированных, прибывающих в город бизнесменов, политиков, деятелей культуры, так и для иностранных туристов. Номерной фонд – 137 номеров, из них 15 номеров класса «Люкс», 22 одноместных стандартных номера и 100 двухместных номеров.

Рассмотрим организационную структуру гостиницы «Натали» – рис. 5.

Для гостиницы «Натали» характерна линейно-функциональная организационная структура, которая обеспечивает выполнение всех необходимых функций, присущих организациям гостиничного бизнеса.

Рассмотрим кратко специфику функционирования основных отделов гостиницы «Натали», представленных на рисунке 5.

Ядром административной службы является стойка портье. Это первая служба, с которой сталкивается гость. Основными ее задачами являются: регистрация гостей и распределение номеров; ведение реестра состояния номеров, хранение ключей; оформление выездов, ведение счета гостя, координация работы горничных; предоставление гостям различной информации, в частности по работе гостиницы.

Неотъемлемой частью структуры гостиницы является отдел резервирования номеров. Резервирование может быть осуществлено как по телефону, так и по факсу.

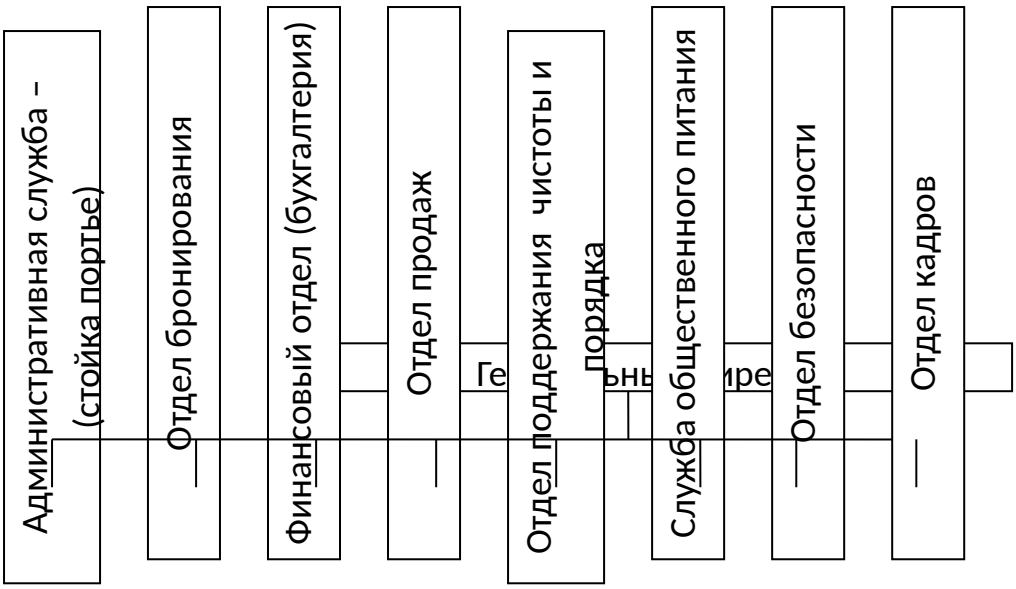

Рис. 5 Организационная структура гостиницы «Натали».

Обязанности работников, занятых в отделе продаж можно подразделить на 4 группы:

- продажа продукции и услуг гостиницы;

- продажа услуг по организации конференций и бизнес семинаров;

- реклама;

- связь с общественностью.

Отдел по поддержанию чистоты и порядка в гостинице отвечает за уборку номерного фонда, коридоров, холлов, мест отдыха и т.д., также он следит за своевременной заменой постельного белья и принадлежностей.

Служба общественного питания включает: ресторан; бар; буфет в гостиной; обслуживание в номерах.

Отдел безопасности. Офицеры службы безопасности играют очень важную роль в обеспечении спокойной, лишенной каких - либо неприятностей жизни своих гостей.

Как видно из штатного расписания ООО «Натали» за 2015 год (приложение № 1.) среднесписочная численность персонала гостиницы составляет 42 человека. Годовой фонд оплаты труда за 2015 год составил 14160 тыс. рублей.

Проведем анализ динамики объема продаж услуг гостиницы «Натали» за последние два года (таблица 1). Как видно из таблицы(приложение 2), под группам услуг гостиницы наблюдался рост продаж в 2015 году, наиболее серьезный рост произошел по сдаче номеров, а наименьший рост характерен для услуг ресторана-бара.

Таблица 1 - Анализ ассортимента услуг ООО «Натали»

Наименование услуги	Объем реализации, тыс. руб.		Изменения	
	2014	2015	+/-	%
Предоставление номеров	33413,94	36416,58	+3002,64	+8,99%
Доходы от отдела общественного питания (ресторан, бар, буфет)	11765,47	12138,86	+373,39	+3,17%
Продажа прочих услуг (доступ в интернет, сейф, обслуживание в номер, предоставление конференции залов и т.д.)	1882,48	2023,14	+140,67	+7,47%
Итого	47061,89	50578,59	+3516,70	+7,47%

Рассмотрим структуру себестоимости услуг гостиницы ООО «Натали» - (Приложение 3).

Основной статьей затрат ООО «Натали» является оплата труда персонала гостиницы. За последний год себестоимость оказания услуг выросла на 6,33% преимущественно за счет роста прочих затрат, связанных с расширением спектра услуг гостиницы путем приобретения оборудования для обеспечения видеоконференций и предоставления wi-fi доступа в Интернет клиентам гостиницы.

Рассмотрим прибыль и рентабельности гостиницы ООО «Натали».

Для гостиницы ООО «Натали» характерен рост выручки, который составил в 2015 году почти 7,5%, при этом себестоимость выросла лишь на 6,33%, что привело к значительному росту прибыли от продаж – почти на 10%. Для гостиницы характерен высокий уровень рентабельности производства и продаж, который также вырос за 2015 год, хоть и незначительно. Рост фонда оплаты труда при сохранении неизменной численности персонала привел к более чем 10% росту средней заработной платы персонала гостиницы «Натали». Также в 2015 году наблюдался рост производительности труда на 7,47%. Все указанные расчеты и положительная динамика показателей прибыли, рентабельности и производительности труда дают возможность сделать вывод о наличии перспектив развития гостиницы, ее хорошем финансовом положении и наличии прочных позиций на рынке.

2.2 Мониторинг внутренней среды гостиницы

Анализ персонала гостиницы «Натали» проведен на основе штатного расписания и квалификационной справки.

На начало 2014 года персонал гостиницы «Натали» насчитывает 26 человек, подавляющая часть из которых это женщины (приложение 4) [40,с.91].

Таким образом, большая часть персонала в возрасте 40 - 60 лет (62%).

По уровню образования работников половина из них имеет лишь среднее образование - 50%, 42% - среднее специальное или среднее техническое. Высшее образование имеет заведующая гостиницей, администраторы – средне техническое или средне специальное. К обслуживающему персоналу требования к образовательному уровню не предъявляются.

Анализ выявил достаточно высокий стаж работы персонала (составляет от 1 года до 26 лет). Определим средний стаж работников гостиницы по формуле:

$$Ccp = \frac{\sum_{i=1}^{n} C}{n} \qquad (1)$$

где Сср – средний стаж работы

С – стаж каждого работника гостиницы

n – количество работников гостиницы

Проведенные расчеты выявили следующее:

- заведующая гостиницей имеет стаж работы в данной должности более пяти лет;

- средний стаж администраторов в данной должности составляет 13,3 года;

- в целом по гостинице средний стаж составил 7,4 года, что говорит о преданности своему делу и об удовлетворенности своей работой.

Оплата труда работников гостиницы производится по повременно-премиальной системе оплаты труда.

Повременная оплата предусматривает начисление по часовой тарифной ставке и согласно утвержденному штатному расписанию.

Ежемесячно выплачивается премия всем работникам согласно утвержденным положениям. По результатам работы предприятия за квартал (полугодие, 9 месяцев, год) работникам выплачивается премия согласно положению.

За последние 3 года произошли незначительные изменения в численности персонала гостиницы: в 2013 году по штатному расписанию была уменьшена численность операторов прачечной с двух до одной единицы, вследствие не загруженности работой операторов.

В гостинице наблюдается незначительная текучесть кадров, что подтверждает благоприятный климат в коллективе и удовлетворенность своей работой. [41]

2.3 Анализ финансово-хозяйственного состояния гостиницы

Данные о доходах и расходах гостиницы в 2014-2015 годах приведены в таблице (приложение 5). [25,с.159]

В 2014, 2015 годах наблюдается тенденция увеличения прибыли по сравнению с предыдущим годом на 87,6% и 52,7% соответственно.

Снижение темпа увеличения прибыли связано с резким увеличением расходов на содержание аппарата управления (рост на 88,6%). В целом в 2014 году наблюдается рост доходов и расходов гостиницы более чем на 30%, а 2015 в сравнении с предыдущим годом – снижение темпов роста тех же показателей более чем на 20%.

При снижении общего количества койко-суток в 2014 году на 20,2% произошло увеличение суммы доходов по основной деятельности гостиницы на 37,8% вследствие изменения цены размещения в гостинице в среднем на +35,5% (приложение 6), что почти в 2 раза покрыло увеличение себестоимости одной койко-сутки.

Увеличение себестоимости одной койко-сутки связано с увеличением тарифов на услуги поставщиков и проводимым в 2014 году ремонтом.

В 2015 году общее количество койко-суток снизилось еще на 25,4%. При тех же тарифах на услуги гостиницы, доходы по основной деятельности в свою очередь снизились почти на 22%.

Увеличение средней цены размещения на одну койку в сутки в 2014 году связано с изменением ценовой политики предприятия. В предыдущие годы администрация г. Пушкин устанавливала тарифы, которые покрывали расходы на её содержание , не формируя при этом прибыли.

С 2014 года гостиница перешла на коммерческое ценообразование, цель которого – формирование прибыли с учётом конъюнктуры рынка.

Далее сведем основные показатели отчетной калькуляции себестоимости услуг гостиницы «Натали» в общую таблицу данных (приложение 7), используя для наглядности данные за 2011 и 2012 годы.

Таблица отражает динамику показателей деятельности гостиницы на протяжении пяти лет. Тенденции основных показателей наглядно отображены на диаграмме (рис. 6)

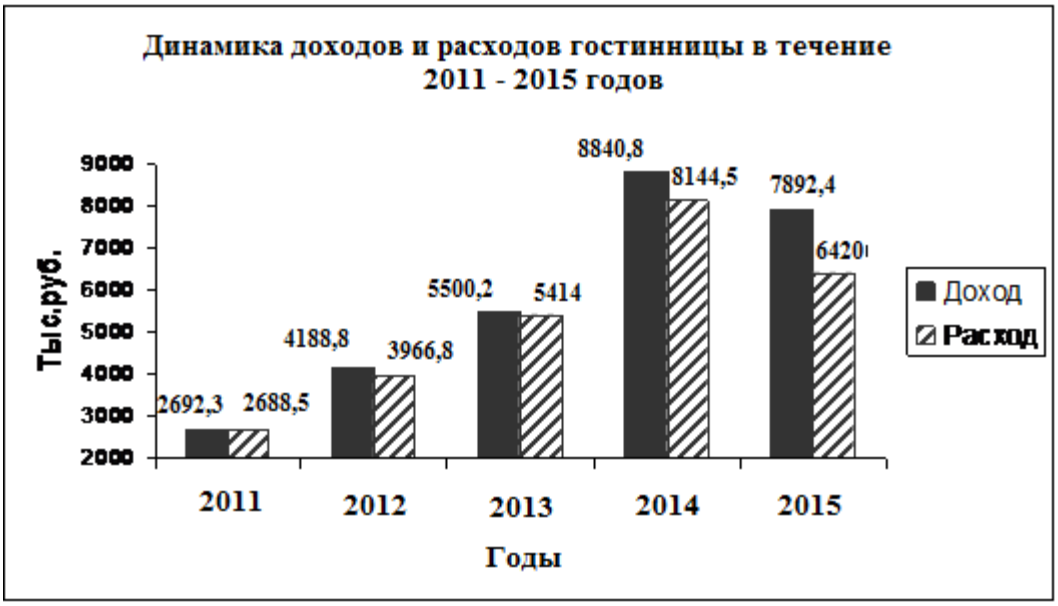

Рис. 6 - График динамики доходов и расходов гостиницы за 2011-2015 годы.

Несмотря на то, что общее количество койко-суток с 2014 года снизилось, доходы гостиницы увеличились. Резко увеличилась рентабельность и прибыльность гостиницы. Коренное изменение всех представленных показателей (приложение 8) напрямую связано с переходом гостиницы на коммерческое ценообразование.

Далее на основе справки об эксплуатации номерного фонда проведём анализ по уровню загрузки номеров каждого месяца в течение 2012-2014 годов [10,с.46].

В 2012 году коэффициент загрузки номерного фонда составил почти 37%. Наибольшая загрузка номерного фонда наблюдается в декабре, при этом среди сезонов выделяются осенние месяцы.

В структуре размещения по номерам наибольшим спросом пользовались номера первой категории двухместные (29,5%). Номера высшей категории одно - и двухместные пользовались спросом лишь на 9%.(приложение 9)

В 2013 году коэффициент загрузки номерного фонда увеличился и составил более 42%. Максимальная загрузка номерного фонда наблюдалась в марте (51,2%), при этом наиболее загруженный сезон в 2013 году – это весна. Наименьший уровень загрузки наблюдался в зимние месяцы.

По структуре проданных номеров в 2013 году выделяются номера двухместные: первой категории (27,4%) и четвертой категории (27,0%). Номера высшей категории

одно- и двухместные пользовались спросом немного меньше чем в предыдущем году на 1%.(см. приложение № 6).

Коэффициент загрузки в целом за 2014 год составил немного более 35%, что меньше чем в предыдущие годы. Наиболее загруженным месяцем в течение года был март (45,3%), и так же как в 2013 году самым загруженным сезоном стала весна.

По структуре существенных изменений так же не произошло – наибольшим спросом пользовались номера первой категории двухместные. Немного увеличился в сравнении с предыдущим годом процент размещения в одно- и двухместных номерах высшей категории (8,8%)

В сводной таблице (приложение 10) даны основные показатели по номерному фонду гостиницы, в которой для расчетов были использованы данные (приложение 7).

Анализ таблицы 2 выявил тенденцию снижения уровня загрузки номеров в течение года в среднем на 7% ежегодно на протяжении последних трех лет и тенденцию увеличения средней цены проданных койко-суток, при этом наблюдается в 2014 году увеличение выручки гостиницы и незначительное ее падение в 2015 году.

Таблица 2- Анализ номерного фонда гостиницы за 2013-2015 года

Показатели	Расчет	Фактически за год		
		2013	2014	2015
Коэффициент загрузки номеров	проданные койко-дни / располагаемые койко-места за год	42,2%	35,1%	28,0%
Средняя цена располагаемых номеров	поступления денежных средств / число располагаемых койко-суток	106,0	174,1	147,2
Средняя цена проданных номеров	поступления денежных средств / число проданных койко-суток	251,1	495,8	525,5
Общая выручка гостиницы	общее количество койко-суток * средняя цена одной койко-сутки	5223	8577,4	7252,1

Состояние материально-технической базы гостиницы соответствует требованиям российской классификации номеров, при этом за последние три года был произведен ремонт всего номерного фонда гостиницы (в 2013году - 20%, в 2014году-60% и в 2015 году – остальную часть всех номеров).

2.4 Мониторинг внешней среды предприятия

Постоянные поставщики гостиницы представлены в таблице 3

Ткани для пошива постельного белья, полотенца, бытовая химия и бытовая техника приобретается за наличный расчет в виде разовых покупок у оптовых продавцов.

Таблица 3 - Поставщики гостиницы «Натали»

Поставщик	Услуга
СПб Городской узел связи	Услуги связи
ООО«Инфотел»	Обслуживание пожарной сигнализации
Отдел вневедомственной	Тревожная кнопка

охраны при УВД	
ООО «ПрофНалог»	Обслуживание контрольно-кассовых машин
ПТС и СО	Вывоз мусора
Санитарно-эпидемиологическая станция	Дезинфекция
ООО «СТРОЙ ЭРА»	Проверка манометров и счетчиков Ремонт телевизоров, холодильников, ключей Сертификация
Сбербанк России	Инкассация

В г. Пушкине услуги размещения предоставляют следующие организации:

Парк-отель «Потемкин»; Мини-отель «Фриденталь» ; Отель «Охотничья усадьба»; Комплекс «Аксинья».

Ни одна из представленных организаций не является прямым конкурентом гостиницы «Натали», т.к. каждая из них имеет лишь незначительный номерной фонд и свою специфику, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристика гостиниц-конкурентов

Наименование	Номерной фонд/ количество мест	Целевая аудитория	Примечание
Парк-отель «Потемкин»	9/16	Транзитные пассажиры	Невысокий уровень обслуживания, малое количество дополнительных услуг
Мини-отель «Фриденталь»	11/21	Транзитные водители	Наличие удобной автостоянки для

		большегрузных машин	большегрузных машин и станции технического обслуживания
Отель «Охотничья усадьба»	7/20	Клиенты, размещающиеся на одну ночь	Невысокий уровень обслуживания, малое количество дополнительных услуг
Комплекс «Аксинья»	6/12	Клиенты, размещающиеся на одну ночь	Предоставляется комплекс услуг: сауна, бильярд, кафе

На основе годовых сведений за 3 года о деятельности гостиницы по форме № 1-КСР Федерального государственного статистического наблюдения, был проведен сравнительный анализ клиентов гостиницы «Натали» в таблице (приложение 11).

Из таблицы представленных в приложении 11 видно, что в 2013 году наблюдалось сокращение числа размещенных лиц из стран СНГ на треть, при этом число размещенных лиц из стран вне СНГ увеличилось на 42 %. При этом видна тенденция увеличения остальных показателей, в том числе численности всех размещенных лиц за год на 10 % и числа койко-дней на 13% в сравнении с 2012 годом. В 2014 году видна обратная тенденция: наряду с уменьшением численности всех размещенных лиц за год на 8% и числа койко-дней на 20% в сравнении с 2013 годом, наблюдается также резкое сокращение числа размещенных детей и лиц из стран вне СНГ.(приложение 12).

На основе данных таблицы видно, что большая часть клиентов гостиницы прибывают с деловой и профессиональной целью, и ежегодно процент данных клиентов увеличивается (с 57,4% до 77,7%), что, возможно, связано с постоянным развитием сфер экономики г. Пушкин. При этом поток клиентов с деловой и профессиональной целью пребывания был большей частью из России, но и число граждан из стран СНГ с данной целью пребывания увеличилось более чем в 9 раз, граждан вне СНГ – в 4 раза в 2013 году и понемногу уменьшилось в 2014.

Обратная тенденция наблюдается с клиентами, прибывшими с целью досуга, рекреации, отдыха, – снижение их числа с 23% в 2012 году до 16% в 2014, а также с прочими целями – их численность снизилась с 19,6% до 6,1%. Наблюдалось также резкое снижение числа детей, прибывших с целью досуга, рекреации, отдыха в 2014 году по сравнению с предыдущими годами почти в 3 раза.(приложение 13).

Анализ данных таблицы представленных в приложении 13 показал, что большая часть клиентов размещаются в гостинице на 1-3 дня (71,3%-73,6%). На срок от 4 до 7 дней проживают в гостинице четверть всех прибывших в гостиницу клиентов, на срок более недели и до 2-х недель – не более 5%, а проживающих в гостинице более 2х недель – лишь 0,16 - 0,18%.. При этом данное соотношение в течение 2012-2014 годов остается практически неизменным. Из тех клиентов, чей срок проживания более 15 дней, одна половина - это граждане России, а вторая – граждане вне СНГ. Из потребителей гостиничных услуг, проживающих в гостинице 1-3 дня, в динамике происходит стабильное увеличение граждан из стран СНГ, остальные показатели увеличиваются к 2013 году и снижаются к 2014, при этом наблюдается резкое снижение численности детей в 2014 году.

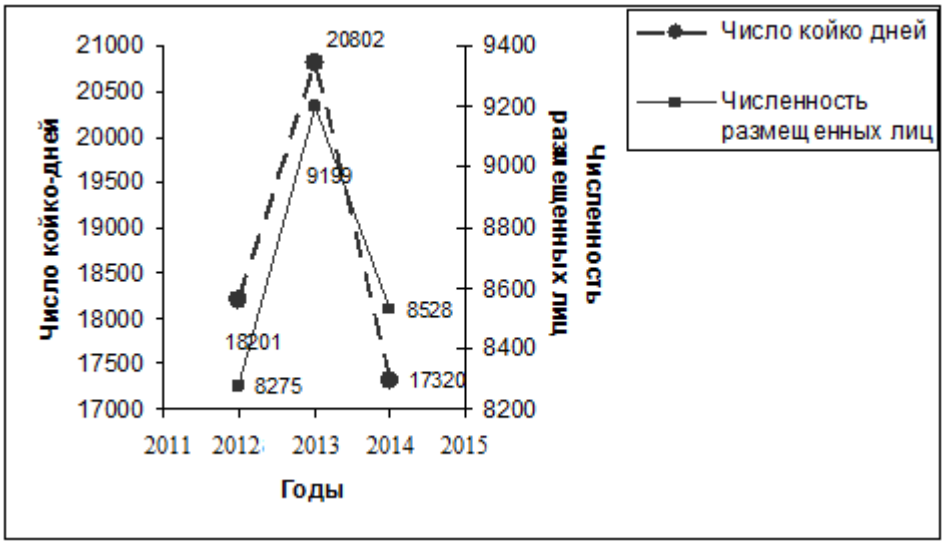

Рис. 7 - График сравнения показателей за 2011 -2015 года.

По данным диаграммы видно, что в 2013 году наблюдался пик числа размещенных лиц и продолжительности их пребывания в гостинице, что связано с

общим подъемом экономики города и проведением большого количества мероприятий как спортивного, так и делового характера.

Вывод

Анализ деятельности гостиницы «Натали» показал, что исследуемое предприятие является рентабельным, демонстрирующим рост выручки, прибыли от продаж и производительности при постоянном кадровом составе, обеспечивающем эффективную работу гостиницы.

Проведенный анализ гостиничного рынка России и Санкт-Петербурга показал, что гостиничный бизнес является быстро и успешно развивающийся сферой как в мире, и в России в том числе. В Санкт-Петербурге сконцентрировано около 8% всех российских гостиниц. Для Санкт-Петербурга характерно лидерство гостиниц средней ценовой категории. При этом, в 2015 году кривая спроса на гостиничные услуги впервые за последние 3 года наблюдений стала приближаться к показателям докризисных лет, стоимость проживания увеличилась в гостиницах всех категорий.

Проведенное исследование клиентов гостиницы «Натали» показало, что целевым сегментом гостиницы является российская молодежь, преимущественно школьники и студенты, с невысоким уровнем дохода, которые приезжают в город в экскурсионных целях в данную гостиницу под руководством турагентства, основными факторами выбора гостиницы для которых являются цена, комфорт и месторасположение, а источниками информации турагентства, знакомые и Интернет.

Основными недостатками в работе гостиницы «Натали» по расширению рынка сбыта являются недостаточное сотрудничество с российскими туроператорами и турагентствами; отсутствие работы с зарубежными туроператорами по расширению рынка сбыта услуг гостиницы; отсутствие реализации мероприятий по продвижению гостиницы в сети Интернет.

Автором предлагаются следующие мероприятия по расширению рынка сбыта услуг гостиницы направленные на проникновение на зарубежные рынки сбыта и расширение рынка сбыта за счет российских регионов:

- разработка многоязычного Интернет-сайта гостиницы, на котором будет представлена полная информация о гостинице на различных языках;

- продвижение сайта гостиницы в поисковых системах Интернет и социальных сетях;

- разработка рекламных буклетов на различных языках с информацией о гостинице;

- рассылка коммерческих предложений о сотрудничестве на взаимовыгодных условиях российским и зарубежным туроператорам и турагентствам;

- приглашение представителей зарубежных туроператоров бесплатно посетить гостиницу «Натали» с целью провести переговоры с ними, показать преимущества гостиницы, согласовать взаимовыгодные условия дальнейшего сотрудничества.

Предложенные мероприятия позволят гостинице «Натали» увеличить рынок сбыта и повысить тем самым посещаемость гостиницы и ее прибыль.

Глава 3. Разработка стратегии развития гостиницы «Натали»

Анализ, проведенный в главе 2 настоящей работы, показал, что наиболее приемлемой стратегией на данном этапе развития гостиницы является стратегия концентрической диверсификации, т.е. создание новых продуктов (услуг), совпадающих с основным профилем предприятия гостиничного бизнеса.

Данная стратегия реализуется в условиях:

1) когда компания конкурирует в отрасли промышленности, не имеющей роста, либо имеющей очень низкие темпы роста;

2) когда добавление новых, но, в то же время, профильных, продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции (услугу размещения);

3) когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким ценам.

Стратегия концентрической диверсификации соответствует базовой стратегии центрированной диверсификации, что подразумевает поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов. Гостиничный продукт можно определить как совокупность материальных, технических, человеческих, информационных, временных и других факторов деятельности гостиницы по

предоставлению клиентам благ, обладающих определенными потребительскими свойствами и способными удовлетворить их потребности [7,с.186].

Современному менеджменту гостеприимства известно два вида продуктовой классификации:

1) структурная, или горизонтальная, классификация, в соответствии с которой принято проводить дифференциацию гостиничных продуктов на основные, сопутствующие и дополнительные;

2) уровневая, или вертикальная, классификация по уровням одного конкретного продукта – продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении и продукт с подкреплением.

Так, в соответствии с первой классификацией, большинству гостиничных предприятий к основному гостиничному продукту следует относить предоставление гостю жилой площади (гостиничного номера) на определенный период времени. Это фактически то, ради чего люди приезжают в гостиницу, то, что они покупают на самом деле, – ночлег. С другой стороны, известны примеры, когда размещение не является основным продуктом. [3, с. 282]

С точки зрения управления основной продукт – это центр и причина существования всего бизнеса, он же, как правило, является главным источником прибыли для гостиницы. Реализация основного продукта – необходимое, но недостаточное условие успешной работы отеля.

Для наиболее эффективного продвижения основного продукта на рынок вводятся так называемые сопутствующие продукты, которые способствуют процессу использования основного и позволяют существенно увеличивать прибыль гостиницы. К ним, например, могут относиться услуги по оформлению виз, организации специального медицинского обслуживания, предоставлению телефонной связи в номерах, транспортные услуги, услуги ресторанов и баров гостиницы, услуги прачечной и химчистки и т. д. Ассортимент продуктов этого уровня может меняться в зависимости от категории, типа, специализации, размера гостиничного предприятия, а также некоторых других факторов. [26, с. 326]

Разработка конкретного набора сопутствующих услуг производится с ориентацией на определенный сегмент туристического рынка. Если сопутствующие продукты существуют как логичное, а иногда необходимое продолжение основного продукта, то дополнительные продукты повышают привлекательность основного продукта и придают ему дополнительную выгоду в глазах потребителя. Дополнительные продукты помогают позиционировать данный продукт и помогают отличить от конкурирующих с ним.

К дополнительным продуктам можно отнести, например, услуги бизнес-центра, банкетной службы, оздоровительного центра, продажу авиабилетов, билетов в театр, организацию экскурсионного обслуживания и т. д. На современном этапе развития гостиничного бизнеса именно дополнительные продукты становятся основным инструментом ведения конкурентной борьбы между гостиницами равной классности и с одинаковыми стандартами обслуживания [39,с.67].

Таким образом, в гостинице необходимо ввести дополнительные услуги в рамках стратегии концентрической диверсификации.

На основе проведенного анализа потребителей было выявлено, что большая их часть приезжает с деловой и профессиональной целью (рис. 8).



Рис. 8 - Диаграмма распределения числа размещенных лиц в 2005 году по целям пребывания.

С каждым годом доля потребителей, приезжающих с деловой и профессиональной целью возрастает (рис. 9)



Рис. 9 - График изменения доли размещенных лиц, прибывших с деловой и профессиональной целью в 2012-2014 годах.

Ориентируясь на данный сегмент потребителей, целесообразно создание в гостинице бизнес-центра, представляющего собой специализированное помещение, имеющее две рабочие зоны для работы клиентов на компьютере. Также в бизнес-центре предоставляются услуги набора, распечатки, копирования и отправки текстов по факсу и электронной почте, а также продажа канцелярских товаров. При необходимости в бизнес-центре возможно проведение совещаний на семь-десять персон.

В настоящее время гостиница не располагает свободными помещениями необходимой площади, поэтому создание бизнес-центра будет происходить путем совмещения двух неблагоустроенных номеров (четвертой категории) на втором этаже здания гостиницы, оборудования его тремя рабочими столами с компьютерами, имеющими доступ в сеть Интернет: два для клиентов и один для секретаря-референта бизнес-центра, который будет консультировать клиентов и заниматься предоставлением вышеперечисленных услуг (подробно в таблице 5).

Рассчитаем смету капитальных и текущих затрат на переоборудование номеров в бизнес-центр (приложение 14).

Организацией работы бизнес-центра будет заниматься секретарь-референт. Для секретаря-референта бизнес-центра гостиницы «Натали» была разработана должностная инструкция.

Секретарь-референт бизнес-центра гостиницы будет выполнять следующие виды работ (таблица 5).

Таблица 5- Услуги, предоставляемые в бизнес-центре.

Услуга	Количество	Формат	Цена
Набор текста	1 лист	А4	15 руб.
Редактирование текста	1 лист	А4	8 руб.
Ксерокопирование	1 лист	А4	1,5 руб.
Отправление/прием факса	1 лист	А4	30 руб.
Распечатка текста (ч/б)	1 лист	А4	2 руб.
Отправление письма по электронной почте	1 лист	А4	30 руб.
Сканирование текста	1 лист	А4	8 руб.
Запись на диск	1	CD/DVD	20 руб.
Аренда помещения для проведения совещаний/переговоров	1 час		80руб.
Пользование сетью Интернет	1Мб		3,3 руб.

Далее рассчитаем примерный объем продаж канцелярских товаров и услуг бизнес-центра за один месяц (Приложение 15).

Рассчитав необходимые денежные средства для создания и организации работы бизнес-центра, а также предполагаемый объем выручки канцелярских товаров и услуг, посчитаем срок окупаемости данного проекта.

$$PB = \frac{I}{PV}$$

(2)

где PB – период окупаемости;

I – объем начальных инвестиций;

PV – чистая прибыль периода.

$$PB = \frac{214342}{32976} = 6{,}5 месяца$$

Таким образом, денежные средства, необходимые для реализации проекта создания бизнес-центра окупятся через шесть с половиной месяцев.

При успешном внедрении данного продукта гостиница может перейти к стратегии захвата рынка. [36,с.182].

3.1. Анализ мероприятий по расширению рынка сбыта ООО «Натали»

Для разработки мероприятий по расширению рынка сбыта гостиницы необходимо определить целевой сегмент клиентов – потребителей услуг гостиницы. Для этого в процессе прохождения практики была разработана анкета и проведен опрос среди 50 посетителей гостиницы «Натали» в соответствии с разработанной анкетой (Приложение 16).

Результаты данного опроса представлены ниже.

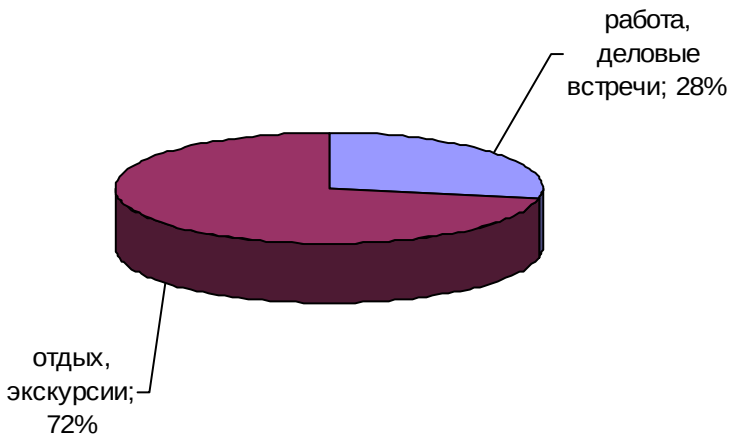

Рис. 10. Цели посещения г. Санкт-Петербурга при проживании в гостинице «Натали»

Как видно из рисунка 10 большинство клиентов гостиницы приезжают в Санкт-Петербург в развлекательных экскурсионных целях.

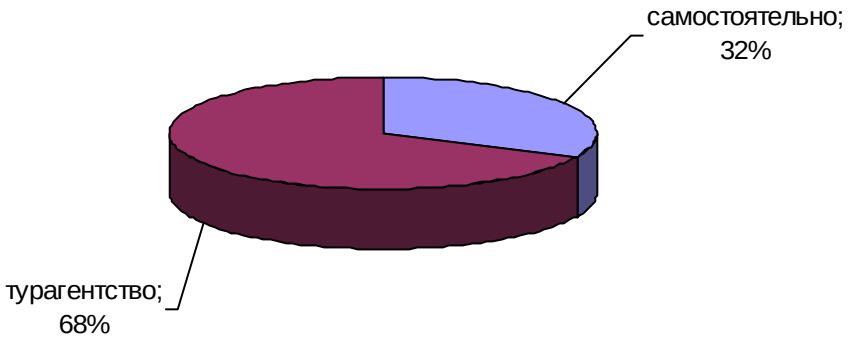

Рис. 11. Способы выбора гостиницы «Натали» клиентами

Большинство клиентов гостиницы «Натали» (68%) выбрали ее по рекомендации турагентства.

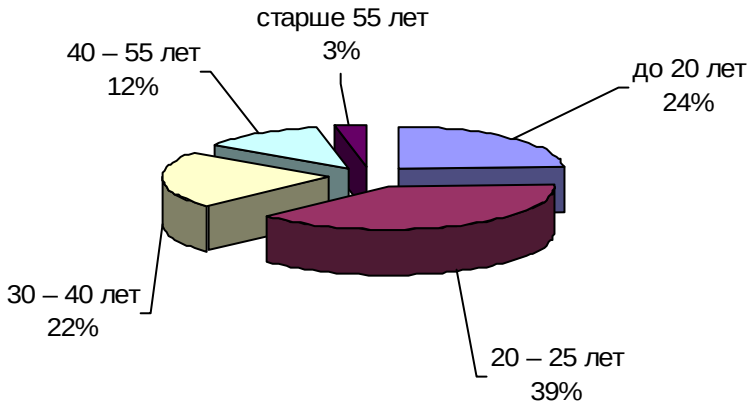

Рис. 12. Возрастная структура посетителей гостиницы «Натали»

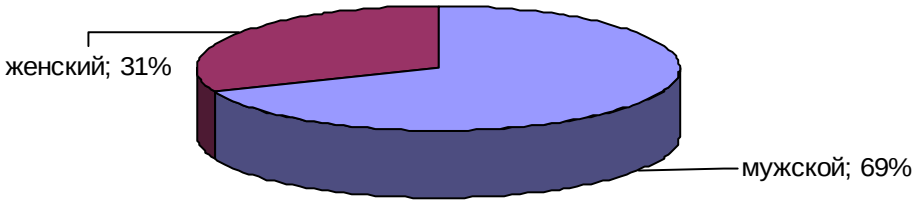

Рис. 13. Половая структура посетителей гостиницы «Натали»

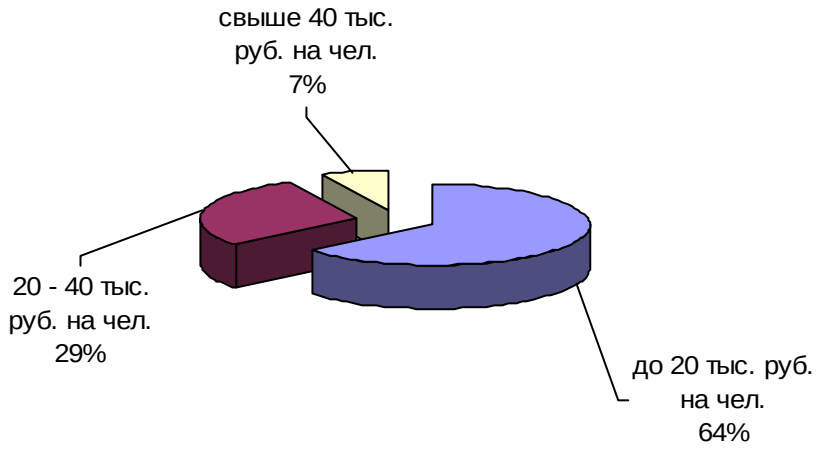

Рис. 14. Уровень дохода клиентов гостиницы «Натали»

Как видно из рис. 12 – 14 большая часть посетителей гостиницы «Натали» это мужчины в возрасте до 25 лет (преимущественно молодежь) с низким уровнем дохода.

При этом, почти все клиенты гостиницы являются российскими гражданами – рис. 15.

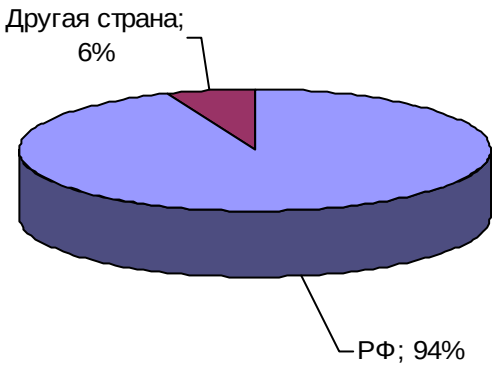

Рис. 15. Гражданство клиентов гостиницы «Натали»

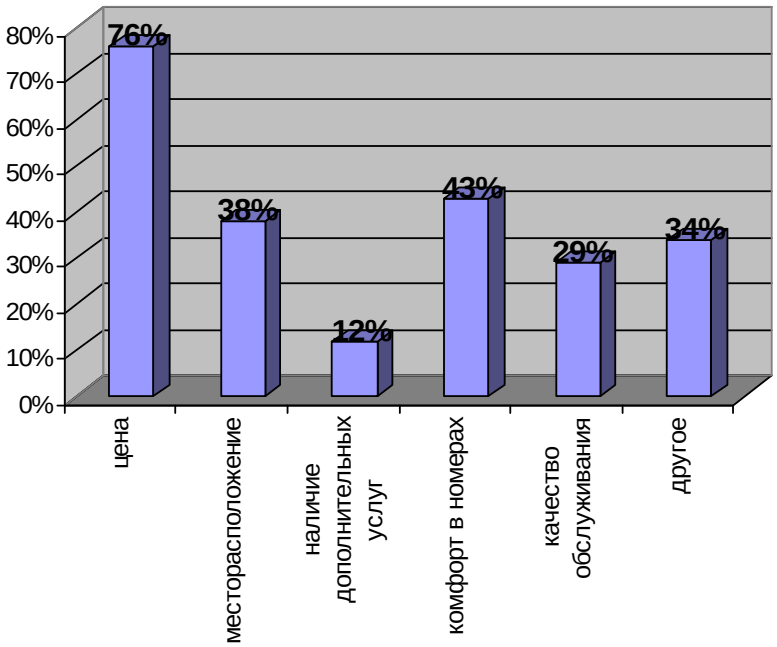

Рис. 16. Основные критерии выбора гостиницы клиентами ООО «Натали»

Как видно из рис. 16 для клиентов гостиницы «Натали» основными критериями выбора гостиницы являются цена, комфорт в номерах и месторасположение гостиницы. Это необходимо учитывать при разработке рекламной кампании гостиницы – делать акцент на данные параметры работы.

Основными источниками информации при выборе гостиницы для клиентов «Натали» является Интернет, турагентства и советы друзей – рис. 17.

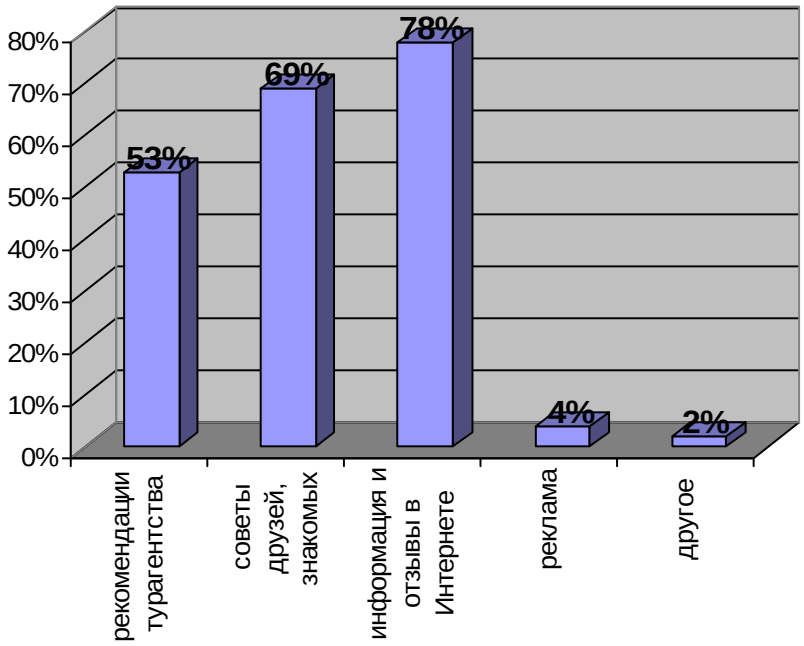

Рис. 17. Основные источники информации при выборе гостиницы.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Основными клиентами гостиницы (целевым сегментом) является российская молодежь, преимущественно школьники и студенты, с невысоким уровнем дохода, которые приезжают в город в экскурсионных целях в данную гостиницу под руководством турагентства, основными факторами выбора гостиницы для которых являются цена, комфорт и месторасположение, а источниками информации турагентства, знакомые и Интернет.

2) Основными недостатками в работе гостиницы «Натали» по расширению рынка сбыта являются:

- недостаточное сотрудничество с российскими туроператорами и турагентствами;

- учитывая, что г. Санкт-Петербург, посещает большое количество иностранных туристов, при этом среди клиентов гостиницы «Натали» 94% посетителей граждане РФ, можно сделать вывод об отсутствии работы с зарубежными туроператорами по

расширению рынка сбыта услуг гостиницы, что также является недостатком в работе ООО «Натали»;

- отсутствие реализации мероприятий по продвижению гостиницы в сети Интернет, что крайне негативно влияет на процесс расширения рынка сбыта, так как в современном мире информационных технологий основным источником информации становится Интернет.

На основании проведенного исследования и выявленных недостатков в работе гостиницы ООО «Натали» предлагаются следующие мероприятия по расширению рынка сбыта услуг исследуемой гостиницы:

1) Разработка многоязычного Интернет-сайта гостиницы, на котором будет представлена полная информация о гостинице на различных языках: русском, английском, немецком, французском с возможностью он-лайн бронирования номеров и получению необходимых консультаций он-лайн.

2) Продвижение сайта гостиницы в поисковых системах Интернет и социальных сетях. Размещение рекламы в сети, публикация положительных отзывов о гостинице на специализированных сайтах.

3) Разработка рекламных буклетов на различных языках с информацией о гостинице, ее конкурентных преимуществах, ценовой политике, спектре предоставляемых услуг и т.д.

4) Рассылка коммерческих предложений о сотрудничестве на взаимовыгодных условиях российским и зарубежным туроператорам и турагентствам, предоставление в их пользование печатных рекламных материалов для ознакомления с ними сотрудников турагентств и туроператоров, а также обращающихся к ним туристов.

5) Приглашение представителей зарубежных туроператоров бесплатно посетить гостиницу «Натали» с целью провести переговоры с ними, показать преимущества гостиницы, согласовать взаимовыгодные условия дальнейшего сотрудничества.

Таким образом, основными направлениями расширения рынка сбыта услуг гостиницы «Натали» должно стать расширение российского рынка сбыта за счет активного сотрудничества с российскими туроператорами и турагентствами в

различных регионах страны и Интернет-рекламе, а также выход на зарубежные рынки, что связано с большим количеством зарубежных туристов в Санкт-Петербурге, путем проведения переговоров с зарубежными туроператорами и использованием англоязычной печатной и Интернет-рекламы.

Вывод

В третьей главе данной работы мы определили основные проблемы гостиницы «Натали», которые необходимо решить, чтобы разработать конкурентную стратегию развития предприятия. В третьей главе предложены способы по решению данных проблем, дана оценка их эффективности, а также описаны мероприятия по внедрению предложенных улучшений на предприятии.

Новая стратегия развития гостиницы, в которой учтены и исправлены недостатки стратегии, действующей в данной момент на предприятии, поможет эффективнее использовать имеющиеся ресурсы и успешнее бороться с конкурентами.

Заключение

Анализ литературы по проектированию финансовой стратегии организации позволил сделать ряд выводов:

Возникновение и развитие гостиничного хозяйства тесно переплетено с историей развития общества. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят, как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур. Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других.

В первой части данной дипломной работы были подробно рассмотрены понятия стратегического менеджмента, его основных составляющих: потенциал организации, конкурентоспособность и стратегия, а также сам процес стратегического управления.

Были изучены основные концепции формирования стратегии на каждом организационном уровне фирмы, основные факторы, влияющие на выбор стратегии, а также виды базовых стратегий развития.

Во второй части работы были проанализированы внешняя среда гостиницы (клиенты, конкуренты, поставщики) и выявлено отсутствие прямых конкурирующих фирм, что является, несомненно, положительным моментом, но при этом наблюдается тенденция сокращения числа размещенных лиц, а также общего числа койко-суток в течение года, что говорит о падении спроса на услуги, предоставляемые гостиницей «Натали».

Подробное рассмотрение и анализ внутренней среды (история, организационная структура, персонал, финансово-хозяйственное состояние) выявили также некоторые негативные моменты: во-первых, отсутствие утвержденной организационной структуры предприятия, во-вторых, нестабильность доходов, в-третьих, низкий уровень заполняемости номерного фонда, который не превышает в течение последних трех лет 45%, и более того с каждым годом наблюдается падение данного показателя в среднем на 7%, в-четвертых, это старение и низкий уровень образования кадров.

При этом отмечается и положительные стороны, такие как смена формы собственности и переход в частные руки, опытные сотрудники с большим стажем работы в данной специальности в гостинице «Натали», высокая рентабельность продаж и получение прибыли, а также увеличение значения прибыли за последние два года более чем на 50% ежегодно, что связано с переходом гостиницы на коммерческое ценообразование.

В результате проведенного анализа была выявлена стратегия дальнейшего развития гостиницы – это стратегия концентрической диверсификации, которая соответствует базовой стратегии центрированной диверсификации, что подразумевает поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов.

На основе анализа внешней и внутренней среды организации, а также в рамках данной стратегии – внедрение нового продукта - было предложено создание бизнес-центра в гостинице, представляющего собой специализированное помещение, имеющее две рабочие зоны для работы клиентов на компьютере. Также в бизнес-центре предоставляются услуги набора, распечатки, копирования и отправки текстов по факсу и электронной почте, а также продажа канцелярских товаров. При необходимости в бизнес-центре возможно проведение совещаний на семь-десять персон.

Были подетально рассчитаны затраты на создание и организацию работы бизнес-центра (разовые и периодические) и составили 204 799 руб. Был рассчитан примерный объем продажи канцелярских товаров и услуг бизнес-центра, а также срок окупаемости данного проекта.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанного бизнес-плана в любой гостинице, не имеющих данную услугу.

Список использованных источников

1.Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.- 389 с.

2.Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов.- М.: КноРус, 2011.- 430 с.

3.Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.Б. Бердникова.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 415 с.

4.Бланк, И.А. Финансовый менеджмент.- Киев: Ника-Центр, 2011.- 650 с.

5.Бланк, И.А. Энциклопедия финансового менеджмента. В 4-х томах. Т. 1 / И.А. Бланк.- Киев: Ника-Центр, 2012.- 398 с.

6.Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В. Богатин.- М., 2012.- 416 с.

7.Бородина, Е.И. Финансы предприятий. Учебное пособие / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова, Н.В. Колчина.- М: Финансы и статистика, 2012.- 423 с.

8. Бочаров, В.В. Финансовое моделирование / В.В. Бочаров.- СПб.: Питер, 2013.- 378 с.

9. Бригхэм, Ю. Энциклопедия финансового менеджмента. Пер. с англ. / Ю. Бригхэм.- М.: РАГС, 2012.- 695 с.
10.Буров, В.П. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / В.П. Буров, В.А. Морошкин.- М.: ЦИПККАП, 2012.- 264 с.
11. ГОСТ РК 50645-94. "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц"
12. ГОСТ Р 51185-2008 "Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования"
13.Герчикова, Н.И. Финансовый менеджмент / Н.И. Герчикова.- М., 2011.- 455 с.
14.Закон РФ "О туризме и туристской индустрии в РФ"
15. Закон РФ "О защите прав потребителей"от 24 июля 2015
16.Забелин, П.В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие / П.В. Забелин.- М.: ИВЦ, 2013.- 495 с.
17.Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: Методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов.- М.: Генезис, 2012.- 397 с.
18.Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент / А.Г. Каратуев.- М.: ФБК-ПРЕСС, 2013.- 580 с.
19.Кнышова, Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 336 с.
20.Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев.- М.: Финансы и статистика, 2013.- 560 с.
21. Ковалев, В.В. Управление финансами / В.В. Ковалев.- М.: ФБК-ПРЕСС, 2012.- 467 с.
22.Ковалева, А.М. Финансы фирмы / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 583 с.
23.Колчина, Н.В. Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 413 с.
24.Маршалл, Д. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям. Пер. с англ. / Д. Маршалл, В. Бансал.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 575 с.
25.Москвин, В.А. Кредитование инвестиционных проектов / В.А. Москвин.- М.:

Финансы и статистика, 2013.- 357 с.
26.Павлова, Л.Н. Финансы предприятия / Л.Н. Павлова.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 459 с.
27.Перар, Ж. Управление финансами: с упражнениями. Пер. с франц. / Ж. Перар.- М.: Финансы и статистика, 2012.- 451 с.
28.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособие / Г.В. Савицкая.- Мн.: Новое знание, 2011.- 652 с.
29.Семенова, В.М. Экономика предприятия: Учебник / В.М. Семенова.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 390 с.
30.Скляренко, В.К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебное пособие / В.К. Скляренко, А.И. Кучеренко, Н.Б. Акуленко.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 456 с.
31.Стратегическое планирование.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 368 с.
32.Томас, Р. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности / Р. Томас.- М.: Дело и Сервис, 2013.- 342 с.
33.Усенко, А.М. Оценка эффективности финансовой стратегии предприятия и управление ее реализацией / А.М. Усенко // Финансовые исследования.- 2011.- № 16.
34.Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.- М.: Перспектива, 2012.- 656 с.
35.Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Г.Б. Поляка.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 518 с.
36.Финансы: Учеб. пособие / Под ред. А.М. Ковалевой.- М.: Финансы и статистика, 2011.- 384 с.
37. Федеральный закон "О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации", изменения от 28 ноября 2015 года
38.Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова.- М.: Финансы и статистика, 2012.- 432 с.
39.Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 576 с.
40.Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 588 с.

41. Электронный ресурс – URL Обзор рынка гостиничной недвижимости Санкт-Петербурга по состоянию на март 2016 года: http://www.estimation.ru/ru/analytics/2012/03/13-5/

Приложение № 1.

Штатное расписание ООО «Натали».

Должность	Количество человек	З/плата, руб.	ФОТ, тыс. руб.
Директор	1	76000	912
Главный бухгалтер	1	41000	492
Бухгалтер	2	28000	672
Начальник административной службы	1	34000	408
Портье	4	27000	1296
Начальник отдела бронирования	1	33000	396
Менеджер отдела бронирования	1	27000	324
Начальник отдела продаж	1	35000	420
Маркетолог	2	30000	720
Начальник отдела поддержания чистоты	1	32000	384
Уборщица	3	15000	540
Директор по общественному питанию	1	43000	516
Шеф-повар	1	40000	480
Повар	2	30000	720
Официант	7	25000	2100
Бармен	4	25000	1200
Уборщица	2	15000	360
Посудомойка	2	18000	432
Начальник службы безопасности	1	32000	384
Охранник	2	28000	672
Начальник отдела кадров	1	34000	408

Должность	Количество человек	З/плата, руб.	ФОТ, тыс. руб.
Менеджер по персоналу	1	27000	324
Итого:	42		14160

Приложение № 2

Основные показатели финансово-экономической деятельности гостиницы ООО «Натали»

№ пп	Наименование показателя	Ед. изм.	2014	2015	Изменения	
					+/-	%
1	Выручка (без НДС)	тыс. руб.	47061,89	50578,59	3516,7	7,47%
2	Себестоимость	тыс. руб.	31947,8	33970,61	2022,81	6,33%
	переменные		26883	27930	1047	3,9%
	постоянные		5064,8	6040,61	975,81	19,26%
3	Стоимость основных фондов	тыс. руб.	158750	158834	84	0,05%
4	Численность работающих	Чел.	42	42	0	0,00%
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	13850	14160	310	2,24%
6	Прибыль от реализации (с.1 – с.2)	тыс. руб.	15114,09	16607,98	1493,89	9,88%
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100%	%	47,31%	48,89%	1,58%	1,58%
8	Рентабельность продаж (с.6/с.1)х100%	%	32,12%	32,84%	0,72%	0,72%
9	Производительность труда (с.1/с.4)	Руб./чел.	1120,52	1204,25	83,73	7,47%
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	Руб./ руб.	0,30	0,32	0,02	7,42%
11	Средняя месячная заработная плата	тыс. руб./чел.	31,93	35,40	3,48	10,89%

№ пп	Наименование показателя	Ед. изм.	2014	2015	Изменения	
					+/-	%
	(с.5/с.4)/12					

Приложение №3

Структура себестоимости реализации услуг ООО «Натали»

Показатель	Период		Изменения	
	2014	2015	+/-	%
1. З/пл	13850	14160	310	2,24%
2. ЕСН (26%)	3601	3682	81	2,25%
3. Амортизация ОФ(12%)	2939	2805	-134	4,5%
4. Реклама	465	489	24	5,1%
5. Коммунальные услуги	7852	8516	664	8,46%
6. Затраты на приобретение продуктов и напитков службы общественного питания	1580	1572	-8	-0,51%
7. Прочие затраты	1660,8	2746,61	1085,81	65,38%
Полная себестоимость	31947,8	33970,61	2022,85	6,33%
Итого переменных затрат	26883	27930	1047	3,9%
Итого постоянных затрат	5064,8	6040,61	975,81	19,26%

Приложение № 4.

Качественный состав трудовых ресурсов гостиницы.

Группа рабочих	Численность рабочих на начало 2014 года	Удельный вес, %
По возрасту, лет		
от 20 до 30	3	11,5
от 30 до 40	5	19,2
от 40 до 50	8	30,8
от 50 до 60	8	30,8
старше 60	2	7,7
Итого	26	100
По образованию:		
незаконченное среднее	1	3,8
среднее	13	50
среднее специальное (среднее техническое)	11	42,3
высшее	1	3,8
Итого	26	100
По трудовому стажу, лет:		
до 5	11	42,3
от 5 до 10	9	34,6
от 10 до 15	3	11,5
от 15 до 20	2	7,7
свыше 20	1	3,8
Итого	26	100
По полу:		
Женщины	24	92,3
Мужчины	2	7,7

Итого	26	100

Приложение № 5

Отчётная калькуляция себестоимости услуг гостиницы.

Показатели	2013 год	2014 год	Изме-нение	% изме-нения	2015 год	Изме-нение	% изме-нения
1. Натуральные показатели							
Общее количество мест в гостинице, ед.	137	137	0	0,0%	137	0	0,0%
Общая полезная Площадь, кв. м.	1905,1	1905,1	0	0,0%	1905,1	0	0,0%
Жилая площадь гостиницы, кв.м.	1042,4	1042,4	0	0,0%	1042,4	0	0,0%
Общее количество койко-суток, т.к/с	20,8	17,3	-3,5	-20,2%	13,8	-3,5	-25,4%
в том числе иностранцы	0,3	0,314	0,014	4,5%	0,2	-0,114	-57,0%
2. Полная себестоимость услуг гостиницы (тыс. руб.)							
Затраты на оплату труда	997,9	1314	316,1	24,1%	1308,7	-5,3	-0,4%
Отчисления на социальные нужды	352,9	202,5	-150,4	-74,3%	182,5	-20	-11,0%
Амортизация	40,7	43,2	2,5	5,8%	3,2	-40	-1250%
Ремонт и тех ническое обслуживание	1515,2	2239,1	723,9	32,3%	1723,7	-515,4	-29,9%
Энергия	74,8	96,7	21,9	22,6%	91,6	-5,1	-5,6%
Водоснабжение и канализация	102,8	117,7	14,9	12,7%	55,2	-62,5	-113,2 %
Отопление	178,9	220,3	41,4	18,8%	117,6	-102,7	-87,3%

Стирка белья	170,9	278,9	108	38,7%	224,1	-54,8	-24,5%
Телефонизация, радиовещание и часофикация	57,4	76,7	19,3	25,2%	12,3	-64,4	-523,6 %
Показатели	2013 год	2014 год	Изме-нение	% изме-нения	2015 год	Изме-нение	% изме-нения
Прочие расходы на содержание зданий и территорий	806,7	2142,8	1336,1	62,4%	1700	-442,8	-26,0%
Расходы на содержание аппарата управления	96	114,1	18,1	15,9%	1001,1	887	88,6%
Итого расходов по эксплуатации	4394,2	6846	2451,8	35,8%	6298	-548	-8,7%
Общеэксплуатационные расходы	1019,8	1298,4	278,6	21,5%	122	-1176,4	-964,3 %
Всего расходов по полной себестоимости	5414	8144,5	2730,5	33,5%	6420	-1724,5	-26,9%
Всего доходов по основной деятельности гостиницы по действующим тарифам, в т.ч.	5500,2	8840,8	3340,6	37,8%	7252,1	-1588,7	-21,9%
от прочих платных услуг	277,2	263,4	-13,8	-5,2%	640,3	376,9	58,9%
разница в тарифах	22,2	45,3	23,1	51,0%	-	-	-
Всего доходов по экономически	5223	8590,4	3367,4	39,2%	7892,4	-698	-8,8%

обоснованным тарифам							
Себестоимость одной койко-сутки, руб.	260-29	470-24	209-95	44,7%	465-2	-5	-1,1%
Средний тариф за 1 койку в сутки, руб. действующий	264-44	511-03	246-59	48,3%	571-91	61	10,7%
Экономически обоснованный	251-11	495-98	244-87	49,4%	525-52	30	5,7%
Прибыль	86,2	696,3	610,1	87,6%	1472,1	775,8	52,7%

Приложение № 6

Динамика цен на номера гостиницы за 2012-2015 годы.

Виды услуг	Ед.изм.	Годы				
		2011/ 2012	2013	Измене-ние (%)	2014/ 2015	Измене-ние (%)
Номер высшей категории двух местный четырехкомнатный	1 место	750	1000	25	1500	33,3
Номер высшей категории двух местный двухкомнатный	1 место	500	670	25,4	1000	33
Номер высшей категории одноместный	1 место	500	670	25,4	1000	33
Номер первой категории одноместный	1 место	350	470	25,5	700	32,9
Номер первой категории двух местный	1 место	200	270	25,9	500	46
Номер четвертой категории одноместный	1 место	150	200	25	300	33,3
Номер четвертой категории двух местный	1 место	120	160	25	250	36
Средний процент изменения цены номера				25,3		35,4
Виды услуг	Ед.изм.	Годы				
		2011/ 2012	2013	Измене-ние (%)	2014/ 2015	Измене-ние (%)
Услуги гостиницы для иностранных граждан						
Номер высшей категории двух местный четырехкомнатный	1 место	1000	1250	20	1900	34,2
Номер высшей категории двух местный двухкомнатный	1 место	650	850	23,5	1300	34,6
Номер высшей категории одноместный	1 место	650	850	23,5	1300	34,6
Номер первой категории одноместный	1 место	460	620	25,8	900	31,1
Номер первой категории двух местный	1 место	260	370	29,7	650	43,1
Номер четвертой категории	1	200	250	20	400	37,5

одноместный	место					
Номер четвертой категории двух местный	1 место	170	200	15	300	33,3
Средний процент изменения цены номера				22,5		35,5

Приложение № 7

Сводная таблица основных показателей деятельности гостиницы «Натали»

Показатели	Ед.изм.	Фактическое выполнение				
		2011	2012	2013	2014	2015
Количество койко-	т.к/с	17,9	18,2	20,8	17,3	13,8

суток						
Доходы всего:	т.руб.	2692,3	4188,8	5500,2	8840,8	7892,4
в том числе от основной деятельности	т.руб.	2335,1	3861,3	5223	8577,4	7252,1
в том числе от дополнительных услуг	т.руб.	357,2	327,5	277,2	263,4	640,3
Расходы	т.руб.	2688,5	3966,8	5414	8144,5	6420
Прибыль	т.руб.	3,8	222	86,2	696,3	1472,4
Рентабельность	%	0,14%	5,60%	1,59%	8,55%	22,93%
Прибыльность	руб./руб.	1,00	1,06	1,02	1,09	1,23

Приложение № 8.

Анализ номерного фонда гостиницы по уровню загрузки в 2012 году.

Вид номера	янв	февр	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	год	% к итогу
Номер высшей категории двухместный 4-х комнатный	2	10	20	14	4	2	8	6	12	20	24	21	143	0,8
Номер высшей категории двухместный 2-х комнатный/номер высшей категории одноместный	73	189	132	152	127	120	162	125	180	111	95	176	1642	9,0
Номер первой категории одноместный	289	351	307	331	361	322	321	274	390	449	408	453	4256	23,4
Номер первой категории двухместный	335	373	333	472	409	334	474	473	557	544	430	636	5370	29,5
Номер четвертой категории одноместный	137	108	145	223	288	259	232	138	214	275	314	333	2666	14,7
Номер четвертой категории двухместный	215	259	249	246	234	280	366	258	260	384	642	716	4109	22,6
Всего	1051	1290	1186	1438	1423	1317	1563	1274	1613	1783	1913	2335	18186	100
Коэффициент загрузки номеров (%)	25,1	34,1	28,3	35,5	34,0	32,5	37,3	30,4	39,8	42,6	47,2	55,8	36,9%	
Среднее значение коэффициента загрузки по сезону	38,3		32,6			33,4			43,2					

Приложение № 9.

Анализ номерного фонда гостиницы по уровню загрузки в 2013 году.

Вид номера	янв	февр	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	год	% к итогу
Номер высшей категории двухместный 4-х комнатный	2	10	14	17	16	6	6	2	6	8	28	0	115	0,6
Номер высшей категории двухместный 2-х комнатный/ номер высшей категории одноместный	100	137	163	172	158	129	98	110	208	135	160	95	1665	8,0
Номер первой категории одноместный	298	418	406	401	375	386	220	344	372	398	447	417	4482	21,6
Номер первой категории двухместный	390	559	574	487	539	479	487	528	402	380	454	407	5686	27,4
Номер четвертой категории одноместный	166	289	292	280	313	326	273	220	245	225	328	270	3227	15,5
Номер четвертой категории двухместный	240	588	693	704	650	522	367	403	380	335	365	361	5608	27,0
Всего	1196	2001	2142	2061	2051	1848	1451	1607	1613	1481	1782	1550	20783	100,0
Коэффициент загрузки номеров	28,6	51,1	51,2	50,9	49,0	45,6	34,7	38,4	39,8	35,4	44,0	37,0	42,2%	
Среднее значение коэффициента загрузки по сезону	38,9		50,4			39,6			39,7					

Приложение №10.

Анализ номерного фонда гостиницы по уровню загрузки в 2014 году.

Вид номера	Янв.	Февр.	март	Апр.	май	июнь	июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	дек	год	% к ит
Номер высшей категории двухместный 4-х комнатный	8	7	12	4	2	4	6	6	7	16	5	7	84	0,5
Номер высшей категории двухместный 2-х комнатный/номер высшей категории одноместный	106	133	195	164	110	137	98	135	123	118	92	112	1523	8,8
Номер первой категории одноместный	244	292	424	368	313	348	272	249	324	335	325	337	3831	22,1
Номер первой категории двухместный	269	490	471	434	305	384	368	345	350	495	457	366	4734	27,3
Номер четвертой категории одноместный	203	215	316	302	286	289	147	165	336	265	276	217	3017	17,4
Номер четвертой категории двухместный	205	333	476	431	308	317	282	309	398	435	377	259	4130	23,8
Всего	1035	1470	1894	1703	1324	1479	1173	1209	1538	1664	1532	1298	17319	100,0
Коэффициент загрузки номеров	24,7	38,9	45,3	42,0	31,6	36,5	28,0	28,9	38,0	39,8	37,8	31,0	35,1%	
Среднее значение коэффициента загрузки по сезону	31,5		39,6			31,1			38,5					

Приложение № 11.

Сведения о размещенных лицах в 2012-2014 годах.

№ п./п.	Наименование показателя	Ед.измер.	2012	% к итогу	2013	% к итогу	Изменение	2014	% к итогу	Изменение
1	Число койко-дней - всего (2+4+5)	ед.	18201	100	20802	100	13%	17320	100	-20%
2	в том числе граждан: России	ед.	17629	96,86	19812	95,24	11%	16703	96,44	-19%
3	из них детей	ед.	152	0,86	217	1,10	30%	276	1,65	21%
4	государств-участников СНГ	ед.	258	1,42	165	0,79	-56%	133	0,77	-24%
5	стран вне СНГ	ед.	314	1,73	825	3,97	62%	484	2,79	-70%
6	Численность размещенных лиц - всего (7+9+10)	чел.	8275	100	9199	100	10%	8528	100	-8%
7	в том числе граждан: России	чел.	8086	97,72	8947	108,12	10%	8303	100,34	-8%
8	из них детей	чел.	135	1,67	193	2,16	30%	141	1,70	-37%
9	государств-участников СНГ	чел.	75	0,91	57	0,69	-32%	61	0,74	7%
10	стран вне СНГ	чел.	114	1,38	195	2,36	42%	164	1,98	-19%

Приложение № 12.

Распределение численности размещенных лиц по целям поездок в 2012-2014 годах.

Наименование показателя	Цель пребывания														
	досуг, рекреация, отдых					деловые и профессиональные					прочее				
	2012	2013	Изме-нение	2014	Изме-нение	2012	2013	Изме-нение	2014	Изме-нение	2012	2013	Изме-нение	2014	Изме-нение
Граждане России	1847	1654	-11,7%	1363	-21,4%	4709	6520	27,8%	6454	-1,0%	1530	773	-97,9%	486	-59,1%
из них детей	48	49	2,1%	17	-188,3%	87	137	36,5%	123	-11,4%	-	7	-	1	-600,0%
государств-участников СНГ	36	-	-	16	-	6	57	89,5%	29	-96,6%	33	-	-	16	-
стран вне СНГ	23	11	-109,1%	6	-83,3%	36	156	76,9%	139	-12,2%	55	28	-96,4%	19	-47,4%
Всего по цели	1906	1665	-14,5%	1385	-20,2%	4751	6733	29,4%	6622	-1,7%	1618	801	-102,0%	521	-53,7%
	23.1%	18.1%	-4,9%	16.2%	-1,9%	57.4%	73.2%	15,8%	77.7%	4,5%	19.6%	8.7%	-10,9%	6.1%	-2,6%

Приложение № 13.

Распределение численности размещенных лиц по продолжительности пребывания в 2012-2014 годах.

Наименование показателя	Продолжительность пребывания																			
	1-3 ночевки					4-7 ночевок					8-14 ночевок					15-28 ночевок				
	2012	2013	Изме-	2014	Изме-	2012	2013	Изме-	2014	Изме-	2012	2012	Изме-	2014	Изме-	2012	2013	Изме-	2014	Изме-
Граждане России	5810	6378	8,9%	6113	-4,3%	1909	2105	9.3%	1868	-12.7%	353	451	21.7%	295	-52.9%	14	15	6,7%	27	44,4%
из них детей	135	187	27,8	96	-94,8	-	6	-	45	86.7	-	-	-		-	-	-	-		-
государств-участников СНГ	38	40	5,0%	47	14,9%	26	15	-73.3%	10	-50.0%	11	2	- 450.0%	3	33.3%	-	-	-	1	-
стран вне СНГ	65	137	52,6	122	-	42	51	17.6	24	-	6	5	-	18	72.2	1	-	-		-
Всего по продолжительности пребывания	5913	6555	9,8%	6282	- 4,3%	1977	2171	8.9%	1902	-14.1%	370	458	19.2%	316	- 44.9%	15	15	0,0%	28	46,4%
Всего по продолжительности в %	71.5%	71.3%	-0,2%	73.6%	2,4%	23.9%	23.6%	-0.3%	22.3%	-1.3%	4.5%	5.08%	0.5%	3.7%	-1.3%	0.2%	0.2%	-0,02%	0.3%	0,2%

Приложение № 14.

Смета затрат на создание бизнес-центра.

Статья затрат	Ед. изм.	Количество	Цена за ед.	Сумма
1. МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ				
1.1 Ремонтные работы				
Демонтаж стены	1м2	4	140	560
Розетки	шт.	4	60	240
Косметический ремонт	1м2	25,2	600	15120
Жалюзи	1м2	4,2	360	1512
1.2 Мебель				
Стол компьютерный	шт.	3	3300	9900
Столик журнальный	шт.	1	2100	2100
Стол письменный	шт.	1	1200	1200
Стол переговорный	шт.	1	2400	2400
Шкаф для продажи и хранения канцелярских товаров	шт.	1	4720	4720
Стул компьютерный	шт.	3	1300	3900
Статья затрат	Ед. изм.	Количество	Цена за ед.	Сумма
Стул обычный офисный	шт.	6	970	5820
Диван мягкий	шт.	1	22500	22500
Декоративные предметы интерьера				6000
1.3 Оборудование				
Ксерокс	шт.	1	2300	2300
Телефон с факсом	шт.	1	6380	6380
Радиотелефон	шт.	1	680	680
Монитор жидкокристаллический	шт.	3	6700	20100

Системный блок	шт.	3	10300	30900
Клавиатура	шт.	3	240	720
Мышь	шт.	3	150	450
Принтер (лазерный черно-белый) со сканером	шт.	1	6800	6800
Кассовый аппарат	шт.	1	14000	14000
Банерный мобильный стенд	шт.	1	2100	2100
1.4 Подключение услуг связи				
Подключение к сети Интернет	шт.	1	726	726
Проведение телефонной связи	шт.	2	8850	17700
1.5 Коммунальные расходы				
Коммунальные расходы	руб. за 1м2	25,2	91,5	2305,8
Итого по материальным затратам				181134
2. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА				
Оплата труда секретаря-референта бизнес-центра	руб.	1	8000	8000
Единый социальный налог	руб.	0,14	8000	1120
Итого по расходам на оплату труда				9120
3. АМОРТИЗАЦИЯ				
Амортизационные начисления на оборудование	руб.	0,1	84430	8443
ИТОГО ПО КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ				198697
ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ				
1. Канцелярские товары				
Бумага для ксерокопий	упаковка	4	98	392
Бумага для печати	упаковка	8	106	848
Маркер	шт.	3	13	39
2. Пользование услугами связи				
Использование сети Интернет	1Мб	500	1,8	900

Использование телефонной связи	месяц	1	354	354
3. Канцелярские товары для перепродажи				
Тетрадь	шт.	88	11	968
Дискета	упаковка	16	90	1440
Статья затрат	Ед. изм.	Количество	Цена за ед.	Сумма
Диск	упаковка	14	230	3220
Письменная ручка	шт.	220	6	1320
Папка для бумаг	шт.	40	68	2720
Скоросшиватель	упаковка	12	60	720
Файл	упаковка	132	7	924
4. Реклама				
Бегущая строка на местном телевизионном канале	руб. в сутки	360	5	1800
ИТОГО ПО ТЕКУЩИМ ЗАТРАТАМ				15645
ИТОГО ПО ЗАТРАТАМ				214342

Приложение № 15.

Примерный объем продаж и выручка канцелярских товаров и услуг бизнес-центра.

№ п/п	Товары	Цена за ед.	Количество	Сумма
1	Тетрадь	14	88	1232

2	Дискета	13	156	2028
3	Диск	28	137	3836
4	Письменная ручка	10	220	2200
5	Папка для бумаг	70	43	3010
6	Скоросшиватель	8	120	960
7	Файл	1	1320	1320
№ п/п	Услуги	Цена за ед.	Количество	Сумма
1	Набор текста	15	360	5400
2	Редактирование текста	8	20	160
3	Ксерокопирование	1,5	2000	3000
4	Отправление/прием факса	30	5	150
5	Распечатка текста (ч/б)	2	4000	8000
6	Отправление письма по электронной почте	30	4	120
7	Сканирование текста	8	80	640
8	Запись CD/DVD	20	14	280
10	Пользование Интернетом	3,3	500	1650
ИТОГО				32976

Приложение № 16.

Анкета посетителя гостиницы «Натали».

1. Цель поездки в Санкт-Петербург
   - работа, деловые встречи
   - отдых, экскурсии

2. Вы самостоятельно выбрали нашу гостиницы или Вам ее подобрали в турагентстве
   - самостоятельно
   - турагентство

3. Ваш возраст
   - до 20 лет
   - 20 – 25 лет
   - 30 – 40 лет
   - 40 – 55 лет
   - старше 55 лет

4. Ваш пол
   - мужской
   - женский

5. Уровень дохода
   - до 20 тыс. руб. на чел.
   - 20 - 40 тыс. руб. на чел.
   - свыше 40 тыс. руб. на чел.

6. Гражданство
   - Россия
   - другое государство

7. Какие критерии являются для Вас наиболее важными при выборе гостиницы:
   - цена
   - месторасположение
   - наличие дополнительных услуг
   - комфорт в номерах
   - качество обслуживания
   - другое

8. Какими источниками информации вы пользуетесь при выборе гостиницы:
   - рекомендации турагентства
   - советы знакомых, друзей
   - информация и отзывы в Интернете
   - реклама
   - другое