БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГК «АРКАДИЯ»)»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....6
1.1 Понятие и методы эффективности.....6
1.2 Показатели эффективности хозяйственной деятельности.....10
1.3 Пути повышения эффективности в сфере оказания гостиничных услуг.....17
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «АРКАДИЯ».....28
2.1 Характеристика гостиницы «Аркадия» и анализ основных показателей деятельности.....28
2.2 Оценка показателей эффективности.....31
2.3 Характеристика конкурентной среды гостиницы «Аркадия».....34
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «АРКАДИЯ».....42
3.1 Обоснование мероприятия по расширению дополнительных услуг в ГК «Аркадия».....42
3.2 Оценка затрат на открытие фитнес-зала.....47
3.3 Экономическая оценка эффективности реализации проекта.....56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....64
ПРИЛОЖЕНИЕ А. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА.....68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....70

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация диктует необходимость поиска новых направлений повышения эффективности деятельности предприятия, анализа причин и факторов, сдерживающих их развитие. Следовательно, данная тема, несомненно, актуальна.

Объект исследования – гостиничный комплекс «Аркадия».

Предмет исследования – совокупность теоретико-методических и практических аспектов повышения эффективности в сфере гостиничных услуг.

Цель написания выпускной квалификационной работы – изучение гостиничной индустрии и поиск предложения по улучшению эффективности предприятия.

Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

- рассмотреть методы эффективности;
- изучить показатели эффективности;
- определить возможные пути повышения данной проблемы;
- изучить функции служащих гостиницы;
- рассмотреть характеристику и основные показатели гостиницы;
- проанализировать технико-экономические показатели ГК «Аркадия»;
- провести анализ конкурентной среды ГК «Аркадия»;
- предложить пути решения проблемы.

Для повышения эффективности и успеха коммерческой деятельности современного гостиничного предприятия необходим зал для занятий фитнесом. Это обусловлено тем, что по международным стандартам гостиница без такого зала не может быть иметь высокую категорию, независимо от прочих условий. Фитнес-зал обеспечивает большую узнаваемость в городе, что, безусловно, увеличивает преимущества перед конкурентами, а также становится имиджевым подразделением и дополнительным источником дохода отеля. Также

это будет абсолютно новый вид фитнес-зала в городе, совершенно актуальная концепция в городе.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного бизнес проекта для повышения эффективности деятельности гостиничного комплекса «Аркадия».

Структура выпускной квалификационной работы последовательно решает все поставленные задачи. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 35 наименований и 2 приложений. Работа изложена на 71 страницах. Количество таблиц – 23, количество формул – 24.

Во введении обосновывается выбор темы, постановка проблемы исследования, а также формулируются цели и задачи данной работы. Первая глава посвящена описанию теоретическим аспектам оценки эффективности деятельности предприятия.

Во второй главе представлена характеристика предприятия, конкурентов и оценка показателей эффективности.

В третьей части предложен проект для повышения эффективности деятельности предприятия.

В заключении представлены основные выводы о проделанной работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и методы эффективности

Эффективность – экономическая категория, она находится в «родственных связях» с понятием результативности, категории управленческой. Понятия эти важно не смешивать. Другими словами, эффективность – это соотношение полученного результата и вложенного капитала. Результаты отражают ключевые задачи, решаемые в организации на основе имеющейся стратегии.

Понятие экономической эффективности трактуется как отношение между затратами труда и средств производства с одной стороны и полученными результатами с другой. На уровне предприятия затраты принимают форму инвестиций, а полученные результаты – форму прибыли.

В настоящее время существует множество трактовок понятия экономической эффективности. Например, П. Друкер определяет эффективность как максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами [4]. Данная трактовка имеет схожий смысл с трактовкой Р. Каплана. Он объясняет понятие эффективности как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение»[8].

Важное значение для полного представления сущности данного понятия содержится в статье И. В. Матяш [10]. В данной статье, понятие эффективности делится на внешнюю и внутреннюю эффективность. Внутреннюю эффективность отражает показатель нормы прибыли, а внешнюю – сравнение нормы прибыли экономики и нормы прибыли предприятия или проекта. На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что предприятие может быть рентабельным с точки зрения внутренней эффективности, но одновременно неэффективным для экономики в целом.

Можно выделить несколько особенностей, отражающих понятие эффективности как экономической категории:

Во-первых, экономическую эффективность предприятия отражают финансовые показатели его деятельности. Например, прибыль, рентабельность.

Во-вторых, следует учитывать, что экономическая эффективность должна не только соответствовать установленному уровню, но и быть выше.

В-третьих, предприятию в современных условиях необходимо постоянно проводить оценку его экономической деятельности, а также по выработке мероприятий по ее повышению [1].

При измерении экономической эффективности предприятия, используется целый спектр различных показателей, они могут быть как качественные, так и количественные. Здесь можно выделить такие показатели, как производительность труда, фондоотдача, фондоемкость, показатели рентабельности, прибыльности, платежеспособности, окупаемости и другие.

На основе результатов оценки данных показателей и эффективности предприятие в целом, составляются стратегические планы развития данной организации, решаются его проблемы.

Система управления экономической эффективностью организации позволяет выделить круг задач, которые необходимо решить:

Во-первых, это повышение обоснованности плановых решений по количеству, структуре и качеству оказания услуг с точки зрения выявления и удовлетворения спроса, контроля и всесторонней оценки результатов исполнения планов;

Во-вторых, это оценка эффективности использования организациями своих материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

В-третьих, это оценка финансовых результатов деятельности организаций, сопоставление доходов и расходов;

В-четвертых, это выявление неиспользованных резервов. Под резервами понимают еще не использованные возможности улучшения показателей деятельности организации.

Система управления экономической эффективностью приносит организации реальную пользу. Полезность такого механизма заключается главным образом в изыскании резервов и упущенных возможностей на всех участках планирования и руководства организацией.

Стоит отметить, что основными элементами, составляющими систематическое понимание о явлении «эффективность» являются следующие:

Во-первых, это результативность, данный элемент показывает степень соответствия плановых значений и фактических;

Во-вторых, ресурсоемкость, то есть соотношение целевого эффекта к затраченным на его достижение ресурсами всех видов (трудовыми, материально-техническими, энергетическими, информационными, финансовыми и т.п.);

В-третьих, оперативность, которая определяется расходом времени, необходимого для достижения цели.

На сегодняшний момент существует множество методов к определению экономической эффективности предприятия. Суть одного из самых распространенных методов (традиционный метод) заключается в оценке экономической эффективности предприятия только на основе внутренних показателей деятельности, совершенно не затрагивая при этом внешнее влияние. Основным показателем увеличения эффективности предприятия является увеличение прибыли за счет снижения издержек. Анализ состояния предприятия проводится на основе данных отчетности предыдущих периодов, эффективность будущих периодов поставлена в прямую зависимость от ранее достигнутых результатов [17].

Данная традиционная модель позволяет оценить экономическую эффективность на основе либо только одного показателя, который выделяется как единственно важный, или основываясь на совокупности показателей.

Данная модель удобна тем, что она имеет не сложный алгоритм вычислений, простоту внедрения, универсальность применения, доступность информации. Но, можно отметить и минусы данной модели, они заключаются в том, что при определении эффективности учитываются только материальные

факторы, не учитываются изменения, произошедшие с капиталом собственника, данные бухгалтерской отчетности не дают точного представления о состоянии предприятия.

Основные методы оценки эффективности, используемые в экономике, стандартны, они используются различными авторами, отличается только их количество и названия показателей.

Стандартный метод определения эффективности предприятия имеет следующий алгоритм [2, 11, 21]:

1) Изучение баланса предприятия, его основных статей;

2) Анализ издержек обращения:

- факторный анализ издержек;
- анализ издержек обращения по статьям;
- оперативный анализ издержек обращения;
- сравнительный анализ издержек обращения;

3) Анализ трудовых ресурсов:

- анализ движения персонала;
- обеспеченность персоналом;
- анализ эффективности и качества труда;

4) Анализ основного капитала:

- анализ состава и движения денежных средств;
- анализ эффективности использования основного капитала;
- анализ платежеспособности;

5) Анализ оборотного капитала:

- анализ оборотных средств;
- анализ дебиторской и кредиторской задолженности;

6) Анализ финансовых результатов:

- анализ валового дохода;
- анализ формирования и использования прибыли;
- анализ безубыточности;

7) Анализ инновационной и инвестиционной деятельности:

- анализ эффективности инвестиций;
- анализ инновационной деятельности;

8) Анализ финансового состояния организации:

- общая оценка изменения статей и структуры бухгалтерского баланса;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ ликвидности баланса;
- анализ платежеспособности;
- анализ рентабельности.

9) Подведение итогов и разработка стратегических планов развития.

Выбор того или иного метода должен быть ответственен, так как это влечет за собой итоговый результат исследования и последующие действия относительно стратегии предприятия.

1.2 Показатели эффективности хозяйственной деятельности

Сущность экономической эффективности может быть выражена через систему показателей.

Показатель – это признак, описывающий определенную сторону явления, действия, их количественную и качественную характеристику или степень выполнения какой-либо поставленной задачи.

Для оценки экономической эффективности производства используют систему частных и общих показателей.

К частным показателям относятся:

- показатели эффективности использования рабочей силы предприятия: производительность труда, трудоемкость производства;
- показатели эффективности использования основных и оборотных фондов: фондоотдача, фондоемкость и материалоотдача, материалоемкость;
- земельных ресурсов: землеотдача и землеемкость, урожайность.

Эти группы могут включать в себя определенное количество конкретных показателей, которые характеризуют общую эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Все показатели, исходя из требований рынка, можно разделить на:

- оценочные, характеризующие достигнутый или возможный уровни развития или результатов той или иной деятельности;
- затратные, отражающие уровень затрат по осуществлению различных видов деятельности.

Такое деление весьма условно. Оно зависит от цели проводимого анализа. К примеру, показатель «издержки производства» в одном случае может рассматриваться как оценочный, характеризующий достигнутый уровень затрат труда, а в другом случае (при планировании) определяться как затратный, позволяющий установить количество затрат при оказании услуг. То же можно сказать о значимости показателей. Это во многом зависит от характера (вида) деятельности. Например, показатель прибыли, несмотря на всю его важность, далеко не всех интересует в одинаковой степени: арендодателя (земли, зданий, оборудования и др.) больше интересует движение ликвидности в компании, а акционеров интересует не только размер дивидендов, но и курс акций, который зависит от темпов роста объема их продаж.

В зависимости от цели анализа показатели могут выражаться в форме абсолютных, относительных и средних величин. Выделяют также структурные и приростные показатели.

1) Абсолютные показатели бывают стоимостными и натуральными. В условиях рыночных отношений первостепенное значение придается стоимостным, что обусловлено сущностью товарно-денежных отношений. Абсолютные показатели отражают уровень развития предприятия, достигнутый за определенный период времени. Ими являются: оборот (объем продаж), валовая и частичная выручка, валовая и частичная прибыль, величина дивидендов, уровень издержек производства и реализации продукции, основные и оборотные производственные фонды, уставный фонд, задолженность и др.

2) Относительные показатели выделяются как отношения абсолютных показателей, характеризующие долю одного показателя в другом, или как отношения разнородных показателей. Процедура их оценки заключается в сравнении отчетных значений с базисными плановыми, средними за предшествующий период, отчетными за предшествующие периоды, среднеотраслевыми, показателями конкурентов и т.д. К ним относятся: прибыль на единицу стоимости основных средств, издержек или уставного фонда; производительность; фондовооруженность труда и др.

3) Структурные показатели – по расходам, капиталу, доходам – характеризуют долю отдельных элементов в итоговой сумме.

4) Приростные показатели отражают свое изменение за определенный период. Они могут быть даны в относительном или абсолютном выражении. Таковыми являются, например, изменения уставного фонда за год, прибыли за год и т.д.

Следовательно, мы имеем дело с разнообразными и разнородными показателями, причем в одном и том же случае одни из них могут улучшаться, а другие ухудшаться. Например, увеличение прибыли при продажах в кредит (в случае задержки с выплатами) ведет одновременно и к уменьшению наличности. В условиях рынка в число контролируемых показателей входят: выручка от реализации, объем продаж, размер капитала, сумма чистой прибыли, величина активов, число акционеров, величина выплачиваемых дивидендов, доля экспорта в обороте и др.

Система показателей эффективности компании включает в себя четыре группы показателей [8, 14].

1) Показатели оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

В целом эффективность определяется в ходе оценки соотношения результирующих параметров (прибыли, выручки) и величиной использованных, примененных или совокупных ресурсов (активов, собственного капитала и

т.д.). Традиционно считается, что основные показатели эффективности находятся в этой группе, постепенно данная позиция утрачивает свою силу.

2) Критерии и показатели эффективности инвестиционной деятельности организации.

Данная группа показателей в первую очередь должна увязываться с интересами инвесторов как ключевой заинтересованной стороной в осуществлении капитальных вложений в целом и конкретных проектов в частности. Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта – это особая категория финансово-экономического анализа деятельности компании.

3) Группа показателей эффективности отдельных видов ресурсов, используемых в бизнесе: трудовых, фондовых (мощностных), финансовых.

4) Финансовые показатели экономической эффективности производства в разрезе товаров, работ, услуг на уровне отдельных позиций, производственных подразделений, стратегических единиц бизнеса.

Показатели, которые рассматриваются в данной группе, объединены в следующие группы:

а) Финансовые показатели рентабельности и деловой активности;

б) Показатели финансовой структуры капитала;

- Показатели ликвидности и устойчивости.
- Коэффициент концентрации собственного капитала.
- Коэффициент финансовой независимости.
- Коэффициент покрытия процентов.

в) Финансовые показатели рациональности использования оборотных средств и капитальных вложений;

г) Рентабельность активов, продаж, собственного капитала;

Существует система показателей для того, чтобы определить эффективность хозяйственной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Система показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия

Показатели	Характеристика	Способ расчета
I. Производительность труда		
1. Выработка	Отражает количество оказанных услуг в расчете на одного работника в месяц, квартал, год.	Отношение выручки за оказанные услуги к среднесписочной численности персонала.
2.Трудоемкость	Отражает затраты труда на оказание одной единицы услуги	Отношение затрат труда к объему оказанных услуг
П. Показатели использования основных фондов		
1. Фондоотдача	Отражает количество оказанных услуг в расчете на 1 руб. основных производственных фондов	Отношение годового объема оказанных услуг к среднегодовой стоимости основных производственных фондов
2. Фондоемкость	Отражает стоимость основных производственных фондов в расчете на 1 руб. оказанных услуг.	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к годовому объему оказанных услуг.
3. Фондовооруженность труда	Характеризует обеспеченность работников предприятия основными производственными фондами.	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работников.
4. Коэффициент интенсивности использования оборудования	Показывает насколько эффективно используется оборудование.	Отношение фактического объема оказанных услуг к установленной производственной мощности оборудования (пропускной способности).
III. Показатели использования оборотных средств		
1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Количество оборотов совершенных оборотными средствами за определенный период (квартал, полугодие, год)	Отношение объема оказанных услуг за отчетный период к среднему остатку оборотных средств за этот же период
2. Коэффициент закрепления оборотных средств	Это сумма оборотных средств, приходящихся на 1 руб. выручки от реализации	Отношение среднего остатка оборотных средств за отчетный период к объему реализации за этот же период

Продолжение таблицы 1

Показатели	Характеристика	Способ расчета
III. Показатели использования оборотных средств		
3. Длительность одного оборота	Показывает, за какое время к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции	Число дней в отчетном периоде, деленное на коэффициент оборачиваемости оборотных средств
4. Материалоемкость продукции	Характеризует суммарный расход всех материальных ресурсов на оказание определенной услуги	Отношение суммы материальных затрат, включенных в себестоимость реализованной продукции, к ее объему
5. Материалоотдача	Оказанные услуги в расчете на 1 руб. материальных ресурсов	Отношение объема оказанных услуг к сумме материальных затрат
IV. Показатели рентабельности		
1. Рентабельность продукции	Эффективность затрат, произведенных предприятием на оказание услуги	Отношение прибыли от оказания услуги к сумме затрат на ее оказание
IV. Показатели рентабельности		
2. Рентабельность производства общая	Характеризует прибыльность (убыточность) производственной деятельности предприятия за определенный период времени (год, квартал)	Отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств
3. Рентабельность продаж (оборота)	Показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля оказанных услуг	Отношение прибыли к средней за период величине чистых активов
4. Рентабельность имущества предприятия	Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов
5. Рентабельность собственного капитала	Показывает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия.	Отношение чистой прибыли к средней за период величине собственного капитала

Для оценки результативности финансовой деятельности также используется система показателей, причем, с одной стороны, дается оценка показателей состояния финансов на предприятии, а с другой – успешного их применения.

С этой целью используются разнообразные коэффициенты.

1) Коэффициенты текущей платежеспособности:

- коэффициент покрытия, используется для определения способности предприятия оплачивать текущую задолженность;
- коэффициент ликвидности, характеризует способность расплачиваться по счетам в кратчайший срок.

2) Коэффициенты долгосрочной платежеспособности:

- коэффициент отношения заемного капитала к собственному, показывает степень финансовой самостоятельности;
- коэффициент обеспеченности процентов по кредитам, характеризует степень защищенности кредиторов от недобросовестных плательщиков.

3) Коэффициенты рентабельности:

- коэффициент чистой прибыли на 1 руб. реализации, характеризует величину прибыли, приносимую каждым рублем, полученным от продажи продукции;
- коэффициент оборачиваемости активов, показывает, насколько эффективно используются активы для получения каждого рубля реализации;

4) Коэффициенты финансовой устойчивости:

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, отражает наличие собственных оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости (0,1-0,5);
- коэффициент маневренности собственных оборотных средств, показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и возможность пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников (0,2-0,5).

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что для развития предприятия в условиях острой конкуренции необходимо, чтобы руководитель видел результаты всех видов деятельности для формирования системы взаимосвязанных показателей, отражающих степень достижения целей предприятия.

1.3 Пути повышения эффективности в сфере оказания гостиничных услуг

Эффективность управления гостиничным предприятием – один из основных показателей совершенствования управления, который определяется сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

Существует множество факторов, которые оказывают влияние на эффективность управления в гостиничном хозяйстве.

Данные факторы представлены несколькими классификационными признаками:

1) По продолжительности выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени: технический уровень производства, стиль управления, и которые действуют непродолжительное время: прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины;

2) По характеру различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

3) По содержанию различают научно-технические: уровень механизации и автоматизации труда; организационные: рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина и т.д.; экономические

система материального поощрения и материальной ответственности; социально-психологические: мотивация труда, межличностные отношения и др.

4) По форме различают факторы прямые: квалификация персонала, состояние оборудования, и косвенные: психологический климат, групповая динамика.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности, при отрицательном же – снижают ее. Рост эффективности должен быть объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Гостиничное хозяйство, в свою очередь, складывается из нескольких составляющих: размещение, питание, обслуживание, развлечения, дополнительные услуги. Каждый вышеперечисленный элемент гостиничного хозяйства необходимо успешно реализовать и добиться эффективного его функционирования. Весь этот комплекс должен идеально функционировать, создавая для клиента максимальный комфорт и условия для проживания. В принципе, успешная реализация этого комплекса и является гостеприимством.

В сфере гостеприимства гостиничного хозяйства необходимо придерживаться определенных правил, которые помогут наиболее эффективно оказывать гостиничные услуги, которые полностью устроят любого клиента. Весь спектр гостиничных услуг направлен на удовлетворение потребностей посетителя, которые он должен получать. Находясь вдалеке от своего дома, человек должен чувствовать себя комфортно.

Оценка эффективности управления гостиничными предприятиями является довольно сложной, поэтому существует большое количество критериев и методов такой оценки, которые учитывают различные факторы, влияющие на эффективность.

Одним из наиболее известных методов оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия является метод рентабельности,

характеризующий размер полученной прибыли в зависимости от объема продаж и стоимости активов предприятия.

Гостиничное предприятие получает прибыль после того, как воплощенная в созданном продукте стоимость, осуществив стадию обращения, принимает денежную форму. Она является частью выручки от реализации продукции (работ, услуг), которая остается после вычета налогов, уплачиваемых из выручки, и затрат на производство. В отличие от прибыли, доход предприятия представляет собой реализованную вновь созданную стоимость (часть выручки, которая остается после вычета из нее материальных затрат на производство продукции).

В установлении эффективности управления гостиничным предприятием существенное значение имеет правильное определение состава затрат на управление. В эти затраты входят:

- основная и дополнительная заработная плата аппарата управления предприятием и его подразделениями с начислениями;
- амортизация основных фондов управления (зданий и помещений, технических средств управления (компьютеров, средств связи, оргтехники и хозяйственного инвентаря);
- затраты всех видов энергии на освещение, отопление и вентиляцию помещений управления;
- затраты на различные вспомогательные материалы (канцелярские принадлежности, бумагу и т.д.);
- затраты на текущий ремонт административных помещений (офисов) и др.

При оценке эффективности управления гостиничным хозяйством необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают:

- комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.;
- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.);
- показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные)[5]:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации работников;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации;
- экологические последствия.

То есть результативность данных показателей может быть охарактеризована облегчением и улучшением условий труда, улучшением психологической обстановки в коллективе, установлением нормальных взаимоотношений руководителей и исполнителей и т.д.

Свести эти показатели к единой величине практически невозможно. Ценность же такой эффективности бесспорна.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, что также требует оценки управления данными проектами [13].

При оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение [6].

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат в гостиничном бизнесе и результатов от их осуществления.

При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя,

критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

Для предприятий гостинично-туристского комплекса в литературе выделяют специфические показатели оценки экономической эффективности.

Рассмотрим их подробнее. Эти показатели учитывают специфику отрасли, с их помощью можно оценить только гостиничный бизнес [14, 20].

Специфические показатели для расчета экономической эффективности из расчета на 1 номер выглядят следующим образом:

1) Валовая операционная прибыль на один номер, тыс.руб., для расчета данного показателя используется формула (1).

$$\text{Пво1н} = \frac{Пво}{НФ}, \quad (1)$$

где Пво 1н – валовая операционная прибыль на один номер;

Пво – валовая операционная прибыль гостиницы;

НФ – номерной фонд гостиницы.

Данный показатель отражает прибыльность гостиницы на один номер и общую стоимость гостиничного комплекса в целом, но с помощью данного показателя невозможно с точностью оценить выручку номерного фонда

2) Суточная выручка с одного номера, тыс. руб. (формула 2).

$$\text{Выр 1н} = \frac{Выр}{КН}, \quad (2)$$

где Выр1н – суточная выручка с одного номера;

Выр – сумма чистой выручки с номеров за сутки;

КН – общее количество номеров в гостинице.

С помощью данного показателя можно проанализировать результативность и эффективность управления номерным фондом. Данный показатель позволяет охарактеризовать эффективность гостиничного комплекса, который зависит от загруженности номерного фонда и среднесуточной стоимости за номер.

3) Коэффициент рентабельности одного номера, % (формула 3).

$$R1н=\frac{П1н}{Z1н}\times 100\,\%, \qquad (3)$$

где R1н – рентабельность одного номера;

П1н – чистая прибыль от реализации одного номера;

Z1 н – суммарные издержки за один номер.

Данный коэффициент характеризует эффективность использования одного номера гостиничного комплекса.

Эти показатели позволяют оценить, насколько рационально используется один номер, а также номерной фонд в совокупности.

После расчета данных показателей можно принимать стратегические решения и составлять планы использования номерного фонда ГК, например, требуется ли гостиничному комплексу расширять номерной фонд или будет целесообразно его сократить.

Также существует специфические показатели, позволяющие оценить эффективность функционирования дополнительных услуг:

1) Коэффициент прибыли от бесплатных дополнительных услуг в год (формула 4).

$$Кпбду=\frac{(N-Zду)\times Qпбду}{ЧПгк}, \qquad (4)$$

где К пбду – коэффициент прибыли от бесплатных дополнительных услуг;

N – стоимость бесплатной услуги, которая включена в стоимость номера;

Zду – себестоимость оказываемой бесплатной услуги;

Qпбду – количество гостей, воспользовавшихся дополнительной бесплатной услугой;

ЧПгк – чистая прибыль гостиничного комплекса.

Данный показатель характеризует, сколько составляет прибыль от бесплатных дополнительных услуг.

2) Коэффициент прибыли от платных дополнительных услуг (формула 5).

$$Кпду = \frac{Пду}{ЧП}, \quad (5)$$

где Кпду – коэффициент прибыли от платных дополнительных услуг;

Пду – прибыль от реализации платных дополнительных услуг;

ЧП – чистая прибыль гостиницы.

Этот коэффициент характеризует, сколько составляет прибыль от платных дополнительных услуг.

3) Рентабельность дополнительных услуг в % (формула 6).

$$Rду = \frac{Пду}{Z\,ду} \times 100\,\%, \quad (6)$$

где Rду – рентабельность дополнительных услуг;

Пду – прибыль от реализации дополнительных услуг;

Zду – затраты на оказание дополнительных услуг.

Показатель рентабельности услуги характеризует эффективность работы службы, которые оказывают дополнительные услуги.

С помощью этих показателей руководитель гостиничного комплекса может определить, насколько эффективны дополнительные услуги, которые оказываются в гостиничном комплексе.

Дать оценку использования эффективности использования имеющихся площадей поможет следующая группа показателей [23]:

1) Выручка на 1м² номерного фонда (формула 7).

$$\text{Выр1 НФ} = \frac{Выр\ \ НФ}{S\,НФ}, \tag{7}$$

где Выр НФ – выручка от реализации номерного фонда;

S НФ – площадь номерного фонда;

Этот показатель предназначен для оценки размера выручки, который приходится на 1 м² номерного фонда.

2) Прибыль, приходящаяся на 1м² номерного фонда, % (формула 8).

$$\text{П1нф} = \frac{Пнф}{S\,нф} \times 100\,\%, \tag{8}$$

где Пнф – прибыль от реализации номерного фонда;

Sнф – площадь номерного фонда;

Этот показатель предназначен для оценки размера прибыли, который приходится на 1 м² номерного фонда.

3) Выручка и прибыль от оказания дополнительных услуг, приходящаяся на 1м² номерного фонда находятся по формулам (9) и (10):

$$\text{Вду1нф} = \frac{Вду}{S\,нф}, \tag{9}$$

где Вду – прибыль от реализации дополнительных услуг;

Sнф – площадь номерного фонда;

$$\text{Пду1нф} = \frac{Пду}{S\,нф}, \quad (10)$$

где Пду – прибыль от реализации дополнительных услуг;

Sнф – площадь номерного фонда;

Следующая группа показателей позволяет проанализировать прибыль и затраты приходящиеся на 1 гостя (постоянного клиента, новичка, гостя номера определенной категории) [7]:

1) Стоимость удержания 1 клиента (формула 11).

$$\text{Су} = \frac{Зпр + Ск + Знр + Здк}{Q\,пк}, \quad (11)$$

где Су – стоимость удержания 1 клиента;

Зпр – затраты на персональную рекламу;

Ск – скидки постоянным клиентам;

Знр – накладные расходы;

Здк – содержание и обслуживание дисконтных карт;

Qпк – количество постоянных клиентов.

2) Стоимость привлечения 1клиента (формула 12).

$$\text{Спр} = \frac{Зр + Зрм + Сбспец + Ка + Бнк + Зн}{Q\,нк}, \quad (12)$$

гдеСпр – стоимость привлечения 1 клиента;

Зр – расходы на рекламу (все);

Зрм – стоимость расходных материалов;

Сбспец – стоимость бонусов специалистам;

Ка – комиссионные агентств;

Бнк – бонусы новым клиентам;

Зн – накладные расходы;

Qнк – число новых клиентов.

В заключение следует сказать, что современная гостиница должна быть как второй дом или даже лучше. Это возможно только при качественном обслуживании, подготовленном персонале и грамотных руководителях.

Самым главным для гостиницы должно быть повышение уровня обслуживания**,** но также нельзя отрицать необходимость разработки программы контроля качества. В ней должны быть отображены нормы, которые определены руководством и которым должен соответствовать персонал на предприятии. Для развития предприятия необходима конкурентная среда, которая стимулирует его развитие, толкает на создание собственного имиджа.

Подводя итог, можно утверждать, что повышение эффективности предприятия – самое главное в успехе предприятия. Что касается гостиничного бизнеса, то обслуживание должно быть, безусловно, высокого уровня.

А среди возможных направлений повышения эффективности коммерческой деятельности современного гостиничного предприятия следует рассмотреть проект создания зала для занятий фитнесом. Это обусловлено тем, что по международным стандартам гостиница без такого зала не может иметь высокую категорию, независимо от прочих условий. Фитнес-зал обеспечивает большую узнаваемость в городе, что, безусловно, увеличивает преимущества перед конкурентами, а также становится имиджевым подразделением и дополнительным источником дохода отеля.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «АРКАДИЯ»

2.1 Характеристика гостиницы «Аркадия» и анализ основных показателей деятельности

Гостиница «Аркадия» находится в центре города по адресу Ленина 120, в 10 минутах ходьбы от железнодорожного вокзала Читы и в 20 минутах езды от аэропорта Кадала. Месторасположение на главной улице города позволяет с легкостью добраться до самых культовых мест города.

Гостиница «Аркадия» работает с 2007 года и успела заслужить хорошую репутацию. «Аркадия», помимо комфортного проживания, предлагает своим гостям услуги кафе, ресторана, клуба, а также полный комплекс дополнительных услуг[3].

Номерной фонд гостиницы насчитывает 140 номеров, расположенных в новом корпусе с 4 по 10 этаж и с 2 по 4 этаж в старом. Каждый номер оснащен качественной мебелью, ванной комнатой с ванной или душем, холодильником, телевизором, феном и чайником. Насчитывается семь типов номеров: от эконом до люкса.

На территории гостиницы работает круглосуточная элегантная кофейня «Кофе Молл», в которой предлагаются блюда европейской кухни, а также кофе и закуски. Также можно расслабиться в сауне с гидромассажной ванной. Имеется банкетный зал для проведения свадеб, банкетов, юбилеев. А для деловых мероприятий можно воспользоваться конференц-залом.

Данное предприятие зарегистрировано на индивидуального предпринимателя Новикову Валентину Иннокентиевну. На данном предприятии используется упрощенная система налогообложения ((доходы-расходы)*15%). Налог всегда уплачивается в установленные сроки.

Из выписки из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей на 09.11.2017 основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

На данном предприятии есть 6 подразделений:

1) Служба приема и размещения.
2) Номерной фонд.
3) Служба быта.
4) ХТС (хозяйственно-техническая служба).
5) Служба безопасности.
6) Служба снабжения и складирования.

Отдельно работает бухгалтерия, отдел кадров, кладовщик, водитель, системный администратор и юрист.

1. Служба приема и размещения занимается приемом и размещением гостей.

2. Номерной фонд обслуживают портье, которые отвечают за ежедневную разнарядку, отмечает неполадки в номерах (электричество, сантехника), принимает номера после уборок и переводит их в программе в «чистые». Горничные проводят уборку и отвечают за чистоту в номерах.

3. Служба быта отвечает за работу сауны и чистоту белья.

4. Хозяйственно-техническая служба включает в себя ремонтников различных направлений.

5. Служба безопасности занимается обеспечением повседневной безопасности гостевых комнат, контролем доступа в здание гостиницы, системой охранной сигнализации и контролем территории.

6. Служба снабжения и складирования поддерживает тесную взаимосвязь с бухгалтерией, совместно разрабатывая планы материально-технического обеспечения предприятия.

Остальные работники, не объединенные в службы, отвечают за свои обязанности согласно должностной инструкции.

Все подразделения подчиняются генеральному директору, а так же непосредственно взаимодействуют с людьми, вне подразделений.

Заключены договора поставки одноразовой продукции для гостиниц (тапочки, гели, мыло и т.п.), поставки продуктов для кафе и мини-баров в номерах. Основными поставщиками являются торговая компания «Луч», «Пятая армия», «ЭлитТрейд», «Сервико», «Juliusmeinl», торговая сеть «Янта», «Сас-пак».

Заключены договора на пользование лицензионными программами. СПиР использует программу «Shelter», а бухгалтерия ведется в программе «1С».

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации за предшествующие периоды проводится в динамике. Результаты представляются в виде таблицы (таблица 2).

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темп роста, %		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
1. Выручка в текущих ценах	тыс. руб.	56448	70560	77616	125,0	110,5	137,5

Продолжение таблицы 2

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темп роста, %		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
в сопоставимых ценах	тыс. руб.	56448	67200	72117	119,0	107,3	127,7
2. Себестоимость услуг	тыс. руб.	45158	56448	59496	125,0	105,4	131,7
3. Среднесписочная численность	чел.	42	40	40	95,0	100,0	95,0
4. Среднемесячная з/п	тыс. руб.	19,1	20,4	21,5	106,8	105,4	112,6
5. Основные средства	тыс. руб.	14824	14679	14122	99,0	96,2	95,4
6. Кол-во номеров	шт.	140	140	140	100,0	100,0	100,0
7. Прибыль от реализации	тыс. руб.	11290	14112	18120	124,9	117,0	160,5
8. Прибыль чистая	тыс. руб.	9966	12271	16049	123,1	117,8	145,0
9. Рентабельность предприятия	%	17,6	17,4	20,7	98,8	118,9	117,6

Исходя из данных таблицы, видно улучшение положения предприятия, его рост. Выручка увеличивается, как в сопоставимых ценах, так и текущих. Связано это, в первую очередь, с тем, что удалось завоевать лидирующие позиции на многих известных сайтах интернет-бронирования (booking, островок, 101 отель и др.). Отсюда следует рост наполняемости гостиницы. Среднесписочная численность изменилась незначительно, собственно, как и з/п. Прибыль от реализации выросла на 60,5% за 2 года. Предприятие прибыльное, имеет нормальное финансовое состояние.

2.2 Оценка показателей эффективности

Перед тем как рассчитывать специфические показатели, стоит рассмотреть основные показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов предприятия.

Полученные данные представим в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности гостиничного комплекса «Аркадия»

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темпы роста, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1.Производительность труда: в текущих ценах в сопоставимых ценах	тыс. руб.	1344,0 1344,0	1764,0 1680,0	1940,4 1802,9	131,2 125,0	110,0 107,3
2. Фондоотдача	руб./ руб.	3,8	4,8	5,5	126,3	114,6
3. Фондоемкость	руб./ руб.	0,26	0,21	0,18	80,8	85,7
4. Фондовооруженность	тыс. руб./ чел.	352,9	367,0	353,0	104,0	96,2

Сделаем следующие выводы:

1. Выработка растет, а следовательно на 1 человека приходится все больше оказанных услуг, и этот рост закономерен.

2. Фондоотдача увеличивается постепенно, количество оказываемых услуг растет без значительных колебаний.

3. Объем оказываемых услуг увеличивается, а основные фонды изменяются незначительно, отсюда следует уменьшение фондоемкости.

4. Фондовооруженность остается примерно на одном уровне, что связано со стабильной среднесписочной численностью.

Теперь перейдем к оценке специфических показателей эффективности в сфере оказания гостиничных услуг. И начнем с показателей качественной оценки гостиничного бизнеса из расчета на 1 номер. Для расчета были использованы формулы, представленные в первой главе. Рассчитанные показатели представим в таблице 4.

Таблица 4 – Специфические экономические показатели качественной оценки гостиничного бизнеса из расчета на 1 номер

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темпы роста, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1. Валовая операционная при-	тыс.	83,75	103,1	132,8	123,1	128,8

быль на один номер	руб.			5		
2. Выручка номерного фонда на один номер за сутки	тыс. руб.	1,1	1,4	1,5	127,3	107,1
3. Коэффициент рентабельности одного номера	%	20,0	20,0	23,3	100,0	116,5

Расчет показателей проведен с учетом данных о прочих доходах и расходах (таблица 5), позволяющих определить операционную прибыль.

Таблица 5 – Показатели прибыли предприятия за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темп роста, %		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
1. Прибыль от реализации	тыс. руб.	11290	14112	18120	124,9	117,0	160,5
2. Прочие доходы	тыс. руб.	1740	1620	1869	93,1	115,4	107,4
3. Прочие расходы	тыс. руб.	1305	1296	1390	99,3	107,2	106,5
4. Налог на прибыль	тыс. руб.	1759	2165	2550	123,1	117,8	145,0
5. Прибыль (чистая)	тыс. руб.	9966	12271	14452	123,1	117,8	145,0

Исходя из данных таблицы, можно сделать выводы о том, что валовая операционная прибыль имеет тенденцию роста. При цене самого дешевого номера в 2450 руб., выручка с 1 номера в год растет на 23,1-28,8%. Для услуг приемлемым считается уровень рентабельности 12-20%. В нашем случае этот показатель на самой высокой позиции на протяжении последних трех лет.

Следующие показатели, представленные в таблице 6, помогут оценить использование площадей.

Таблица 6 – Специфические экономические показатели качественной оценки гостиничного бизнеса относительно использования площадей

Показатель	Ед. изм.	Размер показателя по годам			Темпы роста, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1. Выручка, приходящаяся на 1м² номерного фонда	тыс. руб.	21,8	27,3	30,0	125,2	109,9

2. Прибыль, приходящаяся на 1м² номерного фонда	тыс. руб.	3,86	4,75	5,6	125,6	127,8
3. Площадь номерного фонда	$м^2$	2584,2			100,0	

И выручка и прибыль, приходящиеся на $1м^2$ номерного фонда, устойчиво растут. Наблюдается положительная динамика этих показателей.

Гостиничный комплекс имеет достаточный номерной фонд, но имеются неиспользованные площади, которые можно задействовать для оказания дополнительных услуг, а не просто сдавать их в аренду.

2.3 Характеристика конкурентной среды гостиницы «Аркадия»

Для предпринимательской деятельности в сфере социально- культурного сервиса характерна высокая степень конкуренции. Конкуренция представляет собой соперничество в какой-либо сфере между отдельными юридическими и физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Анализ конкурентов позволяет:

- своевременно выявлять сильные и слабые стороны конкурентов;
- вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- своевременно обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке [1].

В соответствии с последними данными рассмотрим характеристику прямых конкурентов и гостиницы «Аркадия».

Основными критериями при проведении анализа конкурентов является: местоположение, номерной фонд, стоимость номера, контингент гостей и дополнительные услуги.

1. ООО «Монблан»

Отель расположен в центральной части города Читы, рядом с авто и железнодорожным вокзалами, на пересечении маршрутов всех видов городского транспорта, вблизи всех административных учреждений, торговых и бизнес-центров. «Монблан» способен принять до 400 гостей. К услугам несколько вариантов размещения с комфортными зонами для работы и отдыха, оснащенными всем необходимым. Среди них непременно найдете вариант, подходящий по стоимости. Предлагает номера всех категорий комфортности - от стандартного одноместного номера до трехкомнатного люкса. Номера оборудованы стильной мебелью, высококачественной сантехникой, мини-барами, телевизорами и телефонами. Наличие кабельного телевидения и доступ в Интернет в каждом номере разнообразит время пребывания в отеле.

2. Гостиница «Забайкалье»

Удобное месторасположение, огромный опыт работы, большой номерной фонд и широкий спектр предоставляемых услуг позволяют справляться с задачами любой сложности, включая единовременное размещение 150 гостей. В гостинице имеются номера «Эконом», «Улучшенные», «1-й категории», двух- и трехкомнатные номера высшей категории «Полулюкс» и «Люкс». Номера отвечают всем современным требованиям индустрии гостеприимства и порадуют самых взыскательных клиентов. Бизнес-центр гостиницы предлагает все необходимые для деловых людей услуги: факс, электронная почта, телефонная связь с любой страной мира, персональный компьютер, ксерокс. Также в гостинице «Забайкалье» есть прекрасный ресторан, SPA-центр «Акватория», студия красоты, детская игровая комната «Непоседы», тренажерный зал «Титан» и бильярдный клуб «Классик».

3. Гостиница «Гранд-сити»

Гостиница «Гранд-сити» расположена в центре города Читы, в нескольких минутах ходьбы от автобусного и железнодорожного вокзала, в непосредственной близости от пересечения маршрутов всех видов городского транспорта. Из окон открывается великолепный вид на Собор Казанской иконы Божией Матери. Рядом расположены торговые центры, банковские учреждения,

офисные и административные здания. Администрация гостиницы «Гранд-сити» приглашает посетить кафе «GrandCity», находящееся в здании гостиницы.

Далее будет произведена оценка конкурентных преимуществ ГК «Аркадия». Оценку смог дать независимый тайный гость четырем гостиницам: «Аркадия», «Монблан», «Гранд-сити», «Забайкалье». Определим наиболее важные для потребителя параметры и их степень важности весомость факторов конкурентного преимущества. Результаты сложились следующим образом:

1. качество обслуживания клиентов – 10;
2. номерной фонд – 9;
3. состояние материально-технической базы – 10;
4. месторасположение – 9;
5. имидж – 9;
6. маркетинг (реклама) – 8;
7. качество питания – 10;
8. широкий спектр услуг – 8.

Оцениваем каждый параметр для анализируемого предприятия от 1 до 10 баллов (Pij) и определим соотношение значимости параметров качества и цены. Для этого возьмем за основной показатель цену одноместного номера эконом-класса.

1. Гостиница «Аркадия» - 2450 руб./сутки. В номере: чайник, фен, холодильник, телевизор. Санузел совместный для двух номеров.

2. Гостиница «Монблан» - 4100 руб./ сутки. В номере кровать шириной 1.1 м., прикроватная тумбочка, телефон, стол, ж/к телевизор, зеркало, стул, шкаф, багажница, холодильник, чайник. В санузле - душевая, фен.

3. Гостиница «Гранд-Сити» - 1950 руб./сутки. В номере: Телевизор, интернет, ванна или душ, чайник, фен, 1,5 спальная кровать, туалетные принадлежности. Бесплатный завтрак. Варианты размещения: одноместное размещение, возможно дополнительное место

4. Гостиница «Забайкалье» - 1650 руб./сутки. Номер с классическим набором мебели - одноместная кровать, тв, холодильник, письменный стол, шкаф для одежды.

Для оценки степени значимости параметров Ai, надо рассчитать коэффициент соответствия значимости цены и качества, но сначала найдем сумму:

A_i = 10+9+10+9+9+8+10+8=73 – сумма значимости всех показателей качества. В ходе исследования установлено, что отношение качество к цене равно 10/9, отсюда $Ai_{цена}$ = 65,7.

Результаты анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7– Конкурентные преимущества гостиницы «Аркадия» и ее конкурентов

Критерии	A_i	Аркадия			Монблан			Гранд-сити			Забайкалье		
		Pij	Kij	Iij	Pij	Kij	Iij	Pij	Kij	Iij	Pij	Kij	Iij
Качество обслуживания клиентов	10	9	1	10	9	1	10	8	0,89	8,9	8	0,89	8,9
Номерной фонд	9	10	1	9	10	1	9	8	0,8	7,2	9	0,9	8,1
Состояние материально-технической базы	10	9	1	10	9	1	10	8	0,89	8,9	7	0,78	7,8
Месторасположение	9	9	1	9	9	1	9	9	1	9	9	1	9
Имидж	9	9	0,9	8,1	10	1	9	8	0,8	7,2	7	0,7	6,3
Маркетинг (реклама)	8	9	1	8	9	1	8	8	0,89	7,12	8	0,89	7,12
Качество питания	10	10	1	10	10	1	10	9	0,9	9	9	0,9	9
Широкий спектр услуг	8	9	1	8	9	1	8	8	0,89	7,12	8	0,89	7,12
ИТОГО	73			72,1			73			64,44			63,34
Цена (9)	65,7	2450	1,09	71,61	4100	1,11	72,93	1950	1	65,7	1650	0,96	63,07
				1,007			1			0,98			1,004

где A_i- весомость j-го фактора;

Pij - экспертная оценка i-ым экспертом j-го фактора конкурентоспособности товаров;

Kij - единичный показатель конкурентоспособности по отношению к основному конкуренту;

Iij - сводный параметрический индекс конкурентоспособности по каждому показателю.

1. $K_{аркадия} = \frac{72,1}{71,61} = 1,0068$;

2. $K_{монблан} = \frac{73}{72,93} = 1,0009$;

3. $K_{гранд\text{-}сити} = \frac{64,44}{65,7} = 0,98$;

4. $K_{забайкалье} = \frac{63,34}{63,07} = 1,004$.

Конкурентное преимущество в качестве обслуживания клиентов является основным в гостиничном хозяйстве и в этой связи следует отметить, что вес этого преимущества у гостиницы «Аркадия» значительный.

Состояние материально-технической базы «Аркадия» одно из лучших, но есть недостатки.

Имидж у гостиницы «Аркадия» благоприятный: предлагает круглосуточное питание; довольно широкий спектр услуг – библиотека, теплая автостоянка, возможность проведения различных конференций, банкетов празднований, однако, отсутствие лифта в первом корпусе создают значительные неудобства. Есть бесплатная сеть WI-FI, но стоит отметить регулярные проблемы с ней.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что «Аркадия» заняла первое место в соотношении цена/качество. Но и главный конкурент «Монблан»не уступает. То же самое можно сказать и про гостиницу «Забайкалье». Гостиница « Гранд-сити» имеет одну из наименьших цен за одноместный номер эконом-класса (1950 руб.), но качество не соответствует цене. В этой связи на основе проведенного анализа ГК «Аркадия» есть, что

совершенствовать, поэтому необходимо разработать такие мероприятия, которые позволили бы данному предприятию существенно улучшить свои конкурентные преимущества, а также сформировать новые для повышения эффективности своей деятельности.

Для анализа факторов, влияющих на конкурентоспособность ГК «Аркадия» используем модель М.Портера «5 конкурентных сил» и определим, что основными конкурентными силами являются:

- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления услуг заменителей;
- соперничество между имеющимися конкурентами.

Большое влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, которые предоставляют однотипные услуги. Конкуренция возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм появляется возможность лучше удовлетворить нужды потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Для этого они используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как низкие цены, более высокий уровень обслуживания клиентов и др.

Следующим фактором является – угроза появления новых конкурентов, поскольку новые фирмы стремятся завоевать лидирующие позиции. Применительно к «Аркадии» данный фактор имеет место в связи с тем, что постоянно происходит строительство новых гостиниц, которые наиболее полно могут удовлетворить потребности клиентов, так как проводят эффективную рекламу, предлагают широкий ассортимент услуг и качественное обслуживание.

Важным фактором в гостиничном хозяйстве является угроза появления услуг заменителей. Поскольку в регионе присутствует возможность размещения туристов в частном секторе, где наряду с высоким уровнем комфорта предоставляется питание, некоторым потребителям гораздо удобнее и выгоднее организовать свой отдых именно там.

На основе вышеизложенных факторов, влияющих на конкурентоспособность ГК «Аркадия» проведем SWOT-анализ, поскольку для достижения

поставленных целей руководству гостиницы важно знать не только будущую нестабильность внешней среды, но и потенциальные возможности, а также слабые стороны санатория.

В таблице 8 приведены сильные и слабые, благоприятные возможности и потенциальные внешние угрозы «Аркадии».

Таблица 8– SWOT-анализ гостиничного комплекса «Аркадия»

Внутренние сильные стороны (S)	Внутренние слабые стороны (W)
Большой номерной фонд[1]	Низкая оснащенность номеров кондиционерами
Наличие библиотеки для гостей; отведенное место для работы за компьютером с бесплатным предоставлением техники	Узкий выбор дополнительных услуг
Высокое качество продукции и услуг, а также хорошее соотношение цены и качества	Отсутствие лифта в первом корпусе
Круглосуточная организация питания	Плохое владение персонала иностранными языками
Бесплатная теплая автостоянка для гостей	Регулярные неполадки с WI-FI
Благоприятные возможности (O)	Внешние угрозы (T)
Присвоение более высокого статуса гостинице.	Нехватка специалистов в гостиничной сфере
Инновации в сфере обслуживания клиентов	Вхождение на рынок мощного конкурента
Внедрение лучшего ПО и технологий	Растущие требования клиентов

[1] Общее количество номеров (мест) средств размещения.

Из приведенного выше анализа можно выделить, что значительной проблемой для гостиницы является незнание иностранных языков и отсутствие лифта.

К благоприятным возможностям отнесем присвоение более высокого статуса, инновации в сфере обслуживания, внедрение лучшего ПО и технологий.

С помощью SWOT-анализа полученные оценки позволят предприятию разработать стратегический план, определяющий направления и способы достижения поставленных целей [2].

После проведения SWOT-анализа предлагаются следующие рекомендации по улучшению положения на рынке услуг.

Во-первых, произвести установку кондиционеров во всех номерах без исключения, что даст возможность улучшить качество удобств гостей;

Во-вторых, устранить неполадки с интернетом, в частности с сетью WI-FI. Это позволит избежать недовольства гостей и выполнить одно из требований к гостиницам, желающих получить четвертую звезду.

В-третьих, в обязательно порядке, персоналу нужно повысить знания иностранных языков.

Ну и наконец, в-четвертых, открытие фитнес-центра, что даст право претендовать на получение более высокого статуса.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «АРКАДИЯ»

3.1 Обоснование мероприятия по расширению дополнительных услуг в ГК «Аркадия»

Выбор открытия фитнес-зала обусловлен, в первую очередь, пожеланиями гостей, но главное здесь – это совершенно новая концепция, которая не имеет аналогов в городе.

В ходе преддипломной практики было проведено исследование с целью выяснить потребность открытия фитнес-зала с отдельным направлением EMS-тренировок.

Задачи:

- Оценить потребности покупателей в традиционных занятиях фитнесом;
- Выявить потребности в EMS-тренировках.

Период проведения: февраль-март 2018 года.

В качестве респондентов выступали реальные посетители гостиницы «Аркадия», фитнес-залов, проводился онлайн-опрос и опрашивались лично 605 человек. Инструментом проводимого исследования является анкета (Приложение А).

По результатам анкетирования можно сделать следующие выводы: все опрошенные занимаются фитнесом, а именно 70% уделяют этому не более 1 часа.

Самый популярный ответ у респондентов, касается именно квалификации тренеров (62,5%). В будущем нужно уделить этому пункту особое внимание. Так же стоит отметить, что показатель цены важен для менее половины опрошенных (40%).

Чаще всего потребители данного вида услуг являются мужчины 393 человека (65%) в основном рабочие (командировочные) (22,5%) и женщины 212 человек (35%).

Больше всего клиенты любят заниматься самостоятельно (42,5%). Занятие с личным тренером выбирают 35% респондентов. С группой заниматься хотят уже чуть менее четверти (22,5%).

Наиболее востребованным оказалось направление EMS-тренировки. Популярность нового вида тренировки, такой как EMS-тренировка, или EMS-фитнес, обусловлена многими положительными моментами, среди которых:

- значительное сокращение длительности занятия;
- безвредность для здоровья;
- положительные отзывы тренеров и врачей.

Стоимость разового посещения зависит от цели посещения, а так же от выбранного направления. Так как свыше половины опрошенных считает приемлемой ценой менее 1000 рублей, можно предположить, что стоимость конкретной услуги не нужно сильно накручивать.

Большинство респондентов являются жертвами маркетологов. А значит потенциальных клиентов можно завлечь такими акциями. А именно, сделать акцент на возможность посещения с детьми, достижение быстрого результата и предоставление скидок представителям определенных социальных слоев.

Следовательно, при формировании маркетинговой стратегии при открытие фитнес-зала необходимо ориентироваться на востребованность данной услуги, на предоставление новых услуг в данном деле на местном рынке.

Для реализации поставленной цели необходимо:

- помещение в ГК «Аркадия» площадью 150 м^2 под фитнес-зал;
- проведение косметического ремонта в помещение фитнес-зала;
- приобретение оборудования, тренажеров, мебели;
- организовать наем работников, отвечающих необходимым требованиям;
- провести комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению фитнес-зала.

В результате реализации данного бизнес-плана будут достигнуты следующие цели:

- предложение как гостям отеля, так и жителям города фитнес-услуг;
- удовлетворение потребительского рынка индустрии красоты и спорта;
- возможность подать документы на присвоение отелю четыре звездочного ранга;
- финансовое развитие предприятия.

Особенностями и преимуществами настоящего бизнес-плана в соответствии с поставленными целями являются:

- быстрая окупаемость инвестиций;
- получение дополнительной прибыли.

Сущность проекта состоит в том, чтобы организовать оказание услуг фитнес-зала на территории гостиницы «Аркадия» с последующими услугами:

- услуги тренажерного зала - индивидуальные занятия;
- услуги тренажерного зала - занятия с тренером;
- осуществление EMS-тренировок.

Потенциальными потребителями будут гости отеля, а также жители города.

Качество обслуживания посетителей будет обеспечиваться за счет точного соблюдения всех пожеланий и требований посетителей, необходимого ассортимента тренажеров, высокого уровня квалификации персонала.

Стоимость услуг не будет превышать цены на аналогичные услуги, оказываемые другими предпринимателями, и является доступной для жителей г. Читы с различным уровнем доходов.

Фитнес-зал «Аркадия» будет работать с 07:00 до 22:00.

Основными конкурентами фитнес-зала «Аркадия» являются:

- «ЦЕХ» - уникальный и один из самых новых фитнес-залов в городе;
- «Boston» – удачно расположенный зал и один из самых узнаваемых в городе;
- «Пресс центр» – один из дорогих и элитных залов города;
- «ExtremeGym» – набирающий популярность, молодой клуб;

При анализе конкурентов можно выделить следующие ключевые факторы успеха для фитнес-залов:

- месторасположение,
- занимаемый сегмент рынка,
- ассортимент услуг,
- дополнительные услуги,
- цены за стандартный абонемент,
- комфортабельность спортивных сооружений,
- имидж фитнес-клуба.

Используя данные факторы, проведем сравнительную оценку конкурентов фитнес-зала «Аркадия», на основе тайного покупателя (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка сравнительных преимуществ конкурентов фитнес-зала «Аркадия»

Факторы конкурентоспособности	«ЦЕХ»	«Boston»	«Пресс центр»	«Extreme Gym»
1. Месторасположение	3	2	3	2
2. Ассортимент услуг	3	2	3	2
3. Дополнительные услуги	3	1	3	2
4. Цены за стандартный абонемент, руб. в мес.	3	3	1	3
5. Комфортабельность спортивных сооружений	3	2	3	3
6. Имидж фитнес-клуба	3	2	3	2
Итого	18	12	16	14

Как видно из таблицы 9, лидером по ассортименту услуг являются два фитнес-клуба, это «ЦЕХ» и «Пресс Центр», поскольку они предлагают, помимо, обычных занятий в тренажерном зале, ещё и такие как здоровая спина, йога, зумба, пилатес, стретчинг, кроссфит, зоны единоборств и многие другие.

Фитнес-зал «Аркадия» в начале своей деятельности предполагает активную кампанию по привлечению клиентов при помощи акций «Абонемент месяца», «Карта зала», «Скидки 10% постоянным клиентам».

Все названные конкуренты имеют равную транспортную доступность, также практически у всех конкурентов фитнес-зала «Аркадия» шестидневный рабочий режим.

В успехе любого вида деятельности не малую роль играет реклама, поскольку реклама является одним из способов увеличения объема продаж товаров, работ, услуг, путем передачи информации о товарах, работ, услуг потенциальным покупателям, клиентам.

В фитнес-зале «Аркадия» на начальном этапе развития, среди компонентов маркетинговых коммуникаций можно выделить такие виды рекламы расположенные на радио и в общественном транспорте (троллейбус), изготовление и размещение яркой вывески, которая будет светиться и ночью, раздача листовок и визиток в первые 2 месяца работы зала, реклама в лифтах близлежащих домов в первый год работы зала.

Расчет коэффициентов уровня цен представлен в (таблице 10).

Таблица 10 – Коэффициент уровня цен конкурирующих фирм

Предприятие	Разовое посещение	Абонемент (1 месяц)	Абонемент (12 месяцев) (безлимитная карта)
Цена за единицу, руб.			
«Аркадия»	200	1200	18000
«ЦЕХ»	250	1400	24000
«Boston»	250	2500	21900
«Extreme Gym»	170	1700	20400
Коэффициент уровня цены			
«Аркадия»	1,05	1,54	1,17
«ЦЕХ»	0,84	1,32	0,87
«Boston»	0,84	0,74	0,96
«Extreme Gym»	1,23	1,09	1,03

По такому фактору конкурентоспособности, как цена, лидером является фитнес-зал «Аркадия», поскольку для привлечения клиента установлены цены на услуги ниже, чем у конкурентов. Высокие цены на оказание услуг в залах «Boston» и «ЦЕХ» зависят от множества факторов.

Оценки конкурирующим залам были выставлены на основе расчета коэффициента уровня цен для каждого зала.

Коэффициент уровня цен (КЦУ) рассчитывается по формуле (13), который позволяет показать рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет динамики цен на товары, работы, услуги.

$$КЦУ = \frac{(Цмах + Ц\,min)}{(2 * ЦУФ)}, \quad (13)$$

где $Цмах$ – максимальная цена товара на рынке,

$Ц\,min$ – минимальная цена товара на рынке,

ЦУФ – цена товара, установлена предприятием.

3.2 Оценка затрат на открытие фитнес-зала

Для реализации бизнес-плана по открытию фитнес-зала «Аркадия» требуется сумма инвестиций в размере 2837,6 тыс. руб. (таблица 11).

Таблица 11 – Затраты на реализацию бизнес-плана по открытию фитнес-зала «Аркадия»

Показатели	Сумма за год, тыс. руб.
Расходы на косметический (дизайн - ремонт) с организацией душевых и саун, кондиционеров	850,0
Приобретение оборудования, тренажеров, мебели	1791,0
Расходы на оформление разрешительных документов	100,0
Затраты на проведение рекламной кампании	96,6
Итого:	2837,6

1.1 Помещение, в котором будет располагаться фитнес-зал, находится в собственности гостиницы «Аркадия». Следовательно, расходы по этому показателю отсутствуют.

1.2 Расходы на ремонт помещения салона составляют 850 тыс. руб. Для выполнения дизайн-ремонта есть предварительное соглашение с ООО «Анфилада». Услуги дизайнера составят 100 тыс. руб. и ремонт - 750 тыс. руб., в расчете 5000 руб./м^2 (с учетом зеркал и напольного покрытия).

1.3 Расходы на приобретение оборудования, тренажеров, мебели составят 1791 тыс. руб. (таблица 12).

Таблица 12 – Состав и стоимость приобретаемого оборудования, тренажеров и мебели для фитнес-зала «Аркадия»

Наименование и краткая характеристика	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Затраты, руб.
Система вентиляции и кондиционирования + монтаж			200000
Тренажер для пресса	2	12000	24000
Комплексный силовой тренажер	2	12000	24000
Беговая дорожка	3	17000	51000
Велотренажер	5	15000	75000
Тренажер гребли	3	10000	30000
Шведская стенка	2	2000	4000
EMS-тренажер	1	900000	900000
Мебель в вестибюле			120000
Мебель в зале ожидания			35000
Компьютер	2	25000	50000
Шкафчик для хранения личных вещей и одежды	20	6900	138000
МФО	1	24000	24000
Сантехника для туалетов и душевых			65000
Ковры/напольное покрытие	2	7500	15000
Телевизор	1	7000	7000
Аудиосистема	1	9000	9000
Стойка администратора	2	10000	20000
ИТОГО	X	X	1791000

1.4 Расходы на оформление разрешительных документов. Для открытия фитнес-зала необходима следующая документация:

- регистрация ИП;
- разрешения от Роспотребнадзора, Пожнадзора, СЭС;
- документы об аренде (собственности);

- план производственного контроля[2];
- медицинская лицензия. (Необходима для занятий EMS-тренировок).

Таким образом, затраты на необходимую документацию составят 100 тыс.р.

1.5 Затраты на проведение рекламной кампании. В составе инвестиционных средств необходимо учесть расходы на рекламу, цель которой привлечение потенциальных клиентов. Планируемая рекламная компания будет обладать следующими признаками:

- интересная креатив-идея;
- подробное описание достоинств и характеристик услуг;
- соответствие высшего качества оказания услуги высокому качеству рекламы;

Планируется использование следующих рекламных средств:

- изготовление баннера, плаката для размещения рекламы;
- изготовление флаеров (рекламные листовки) с логотипом зала и дальнейшее их распространение;
- создание интернет-сайта, группы ВК и аккаунта instagram с последующими обновлениями;
- размещение рекламы фитнес-зала на радио.

Расчеты затрат на проведение рекламной кампании представлены в (таблице 13).

Таблица 13 – Затраты на проведение рекламной кампании при открытии фит-нес-зала «Аркадия»

Мероприятие	Стоимость услуги	Изготовитель	Сумма затрат, руб.
Изготовление и установка вывески салона	Конструкция – 3265 руб. Световая надпись –15000 руб. Монтаж – 6250 руб.	ИП Р.М. Кузнецова	24515
Баннер и плакат	2 шт по цене 1500 руб./шт.	ИП С.В. Гурулев	3000

Продолжение таблицы 13

[2]документ, устанавливающий комплекс санитарно-эпидемиологических и природоохранных мероприятий, а также мер, направленных на защиту жизни и здоровья людей на предприятии.

Мероприятие	Стоимость услуги	Изготовитель	Сумма затрат, руб.
Изготовление флаеров (рекламные листовки)	1000 шт. по цене 1,10 руб./шт.	ТЦ «Экран»	1100
Создание и содержание интернет сайта	Создание сайта с дальнейшей раскруткой 8000 руб.	Компания «Site 75»	8000
Размещение на радио	1 мин.1000 руб. в утреннее время, 1 мин 500 руб. в вечернее время	ИП Лесков	60000
Итого:			96615

Фитнес-зал «Аркадия» планирует проведение рекламы на радио. Рассчитаем стоимость рекламы на радио, исходя из тарифов, рекламный период на радио составляет 20 дней. Фитнес-зал «Аркадия» организует рекламу при помощи радиостанции:

- «Европа плюс»2 минуты утром, 2 минуты в дневное время и 1 минута в вечернее.

За ведение социальных сетей отвечает администратор.

Таким образом затраты на проведение рекламной кампании фитнес-зала «Аркадия» составят 96,6 тыс. руб.

В производственном плане рассчитываем текущие затраты на содержание фитнес-зала «Аркадия»:

1. Рассчитываем затраты на оплату труда работникам фитнес-зала (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на оплату труда работникам фитнес-зала

Должность	Должностной оклад, руб.	Доплаты по районному коэффициенту, руб. 20%	Итого ФЗП за месяц, руб.	Годовая заработная плата, руб.
Администратор (менеджер)	15000	3000	18000	216000
Тренер	10000	2000	12000	144000
Фитнес-инструктор	15000	3000	18000	216000
Уборщица	10000	2000	12000	144000
Итого:	50000	10000	60000	720000

Ежемесячно необходимо оплачивать труд работников зала и поощрять их бонусами. Идеально подойдет система оклад + проценты, это повысит заинтересованность в работе, а также уменьшит риски платить деньги в пустую.

2. Страховые взносы в ПФ РФ, ФФОСМ И ФСС России составляют 217,4 тыс. руб. (720,0 тыс. руб.* 30, 2%).

3. Расходы на прочие затраты (ремонт техники и спортивного оборудования, моющих средств для душевых кабин и туалетных комнат, воды для кулеров и пр.) составят в общей сложности 72,0 тыс. руб. в год.

4. Расходы на электроэнергию определяются исходя из площади зала150 $м^2$ и нормы освещенности 25 Вт на 1 $м^2$. Рассчитывается по формуле (14).

$$Р= Но * Пл * Вр/1000, \quad (14)$$

где Но – норма освещения на 1$м^2$площади;

Пл – площадь освещения, $м^2$;

Вр – время освещения, исходя из режима предприятия.

Р = 150 кв.м. * 25Вт/1000 * 12ч * 353 раб.дн. * 4,13 руб./кВт = 65,6 тыс. руб.

Годовая сумма затрат за электроэнергию составит 65,6 тыс. руб.

5. Затраты на отопление помещения рассчитаем по формуле (15).

$$Зот. = А* д * О * (Т-T_1) * 10^{-6} * П * Тариф Гкал, \quad (15)$$

где А – поправочный коэффициент – 0,9;

д – удельная отопительная характеристика здания – 0,7;

О – объем отопляемого помещения, $м^3$;

О = 150 $м^2$ * 3 = 450$м^3$;

Т – внутренняя температура помещения, $°C + 20\ ℃;\ ℃ - 22 ℃;$

П – продолжительность отопительного сезона – 5760 часов;

Тариф 1 Гкал тепловой энергии, 1185,13 руб.

Зот. = 0,9 * 0,7 * 450 * (20 - (-22)) * 10^{-6} * 5760 ч. * 1185,13 руб. = 81,3 тыс. руб.

6. Уплата налога на совокупный доход (ЕНВД), ставка 15% рассчитывается по формуле (16).

$$ЕНВД = БД * ФП* K_1 *K_2 * 15\% , \quad (16)$$

БД – базовая доходность по оказанию бытовых услуг составила 7500 руб. (НК РФ Гл.26.3);

ФП – физический показатель, рассчитывается с учетом наемных работников и самого предпринимателя;

K_1 – коэффициент дефлятор на 2018 г. – 1,868;

K_2 – коэффициент определенный городской думой – 0,9.

ЕНВД = (7500 руб. * 6 * 1,868 * 0,9 * 15%) * 12 мес. = 136,2 тыс. руб.

7. Амортизационные отчисления.

Согласно НК РФ к амортизируемому имуществу относится имущество, стоимость которого превышает 100,0 тыс. руб. и сроком эксплуатации более 12 месяцев.

Приобретена вентиляция и кондиционирование, амортизационная стоимость которых составила 200 тыс. руб. Срок эксплуатации составляет 7 лет. Также приобретен EMS-тренажер, стоимостью 900,0 тыс. руб. и сроком эксплуатации 3 года. Все расчеты представлены в таблице 15.

Расчет проведем по формуле (17).

$$А = Сб/Тэ \quad (17)$$

где А - амортизационные отчисления, руб.;

Сб - балансовая стоимость имущества, руб.;

Тэ - срок эксплуатации, лет.

Таблица 15 – Расчет амортизационных отчислений имущества фитнес-зала «Аркадия»

Показатели	Балансовая стоимость имущества, тыс. руб.	Срок эксплуатации, лет	Сумма амортизационных отчислений за год, тыс. руб.
Вентиляция и кондиционирование	200	7	28,6
EMS-тренажер	900	3	300
Итого	1100	X	328,6

8. Канцелярские расходы состоят из расходов на бумагу для кассового аппарата и определенны в сумме 500 руб. в месяц. Тогда затраты на канцелярские расходы составят 500 руб. * 12мес. = 6,0 тыс. руб.

9. Рассчитываем проценты за пользование заемными средствами ПАО «Сбербанка России».

Согласно договору с отделением №8600 Сбербанка России заемные средства на реализацию проекта в сумме 2837,6 тыс. руб. берутся под 11,5% годовых месяцев.

В таблице 16 приведен график погашения кредита.

Таблица 16 – График погашения кредита

Месяцы	Сумма основного долга	Погашение сумы основного долга	Проценты за пользование заемными средствами банка 11,5%	Остаток долга
1	2837,6	236,467	27,715	2601,133
2	2601,133	236,467	25,406	2364,667
3	2364,667	236,467	23,096	2128,200
4	2128,200	236,467	20,786	1891,733
5	1891,733	236,467	18,477	1655,267
6	1655,267	236,467	16,167	1418,800
7	1418,800	236,467	13,858	1182,333
8	1182,333	236,467	11,548	945,867
9	945,867	236,467	9,238	709,400
10	709,400	236,467	6,929	472,933
11	472,933	236,467	4,619	236,467
12	236,467	236,467	2,310	0,000
Итого за 2018 г.	X	2837,6	180,149	2601,133

Таким образом, сумма выплат за 2018 г. по погашению процентов за пользование кредитом составит 180,15 тыс. руб.

10. Фиксированный размер страхового взноса (страховые взносы за ИП) в 2018 г. с дохода до 300 тыс. руб. составит 32385,0 руб., в том числе:

в ПФ РФ – 26545,0 руб.;

в ФФОМС – 5840,0 руб.

Прогнозная выручка фитнес-зала «Аркадия» в 2018 г. составит 8100 тыс. руб., следовательно, дополнительно необходимо уплатить в ПФ РФ (8100 тыс. руб. – 300 тыс. руб.)*1%= 78 тыс. руб.

Фиксированный размер страхового взноса (страховые взносы за ИП) в ПФ РФ в 2018 г. составит 110385 руб. (26545 + 5840 + 78000).

На основе проведенных расчетов определим текущие затраты на реализацию бизнес-плана по открытию фитнес-зала «Аркадия», величина которых на 2018 г. составит 2017,64 тыс. руб. (таблица 17).

Таблица 17 – Текущие затраты на реализацию бизнес – плана в 2018 г.

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб. 2018 г.
Амортизационные затраты	328,6
Расходы на оплату труда работникам	720,0
Страховые взносы на зарплату работников (СВ)	217,4
Фиксированный размер СВ за ИП	110,385
Расходы на рекламу	100,0
Расходы на электроэнергию	65,6
Затраты на отопление помещения	81,3
Уплата налога на вмененный доход (ЕНВД)	136,2
Канцелярские расходы	6,0
Уплата процентов за пользованием кредитом	180,15
Затраты на приобретение расходных материалов	72,0
Всего затрат	2017,64

Рассчитаем финансовые результаты по проекту за первый год реализации и представим их в таблице 18.

Таблица 18 – Расчеты финансовых показателей по открытию фитнес-зала «Аркадия», тыс. руб.

Показатели	2018 г.
1. Выручка от реализации услуги	8100
3. Текущие затраты	2017,64
4. Чистая прибыль	6082,36

Основной доход фитнес-клуб будет получать от продажи клубных карт. При максимально возможном количестве одновременно занимающихся спортом клиентов в количестве 17 человек и средней по году загрузке в 30% с учетом временных периодов в течение дня с низкой посещаемостью – планируется обслуживать около 25 клиентов в день (около 2 клиентов в час). При средней посещаемости каждым клиентом в 3 раза в неделю – это дает расчетный показатель количества проданных клубных карт в количестве 250 штук, что при средней цене карты за месяц в сумме 1500 руб. дает запланированную выручку в размере 375 тыс. руб.

Планируемая минимальная выручка от EMS-тренировок в размере 300 тыс. руб. в месяц. Из расчета 10 клиентов в день и стоимости разового посещения 1000 руб. 10 человек в день это при средней по году загрузке в 30-35%, учитывая 15-ти часовой режим работы и максимальное время на занятие 30 минут.

Всего в месяц выходит со всех тренажеров 375 тыс. руб. + 300 тыс. руб. = 675 тыс. руб.

А в год это 675 тыс. руб. * 12 мес. = 8100 тыс. руб.

За первый год реализации инвестиционного проекта по открытию фитнес-зала «Аркадия» предполагается, что чистая прибыль составит 6082,36 тыс. руб.

Перейдем к экономической оценки эффективности реализации проекта.

3.3 Экономическая оценка эффективности реализации проекта

Финансовая оценка предпринимательского проекта осуществляется с помощью следующих показателей:

- Чистый дисконтированный доход (NPV);
- Рентабельность инвестиций (PI);
- Внутренняя норма доходности (IRR);
- Срок окупаемости проекта (PP);
- Бухгалтерская рентабельность инвестиций (ARR);
- Точка безубыточности (Тб);

Для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо определить ставку дисконта – норму прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Ставка дисконта рассчитывается по формуле (18).

$$E= [(1+\frac{a}{100})*(1+\frac{b}{100})*(1+\frac{c}{100})]*100 -100 , \quad (18)$$

где a – принимаемая цена капитала или доходности альтернативных проектов вложения финансовых средств. В нашем случае ставка по кредиту, равна 11,5%.

b – уровень премии за риск для проектов данного типа;

c –уровень инфляции (на 2018 г. по прогнозам составит 5,4 %) [19].

Премия за риск рассчитывается исходя из среднего класса изменений, который определяется на основе морфологической таблицы (Приложение Б) по формуле (19).

$$K= \sum Ki / n, \quad (19)$$

где Ki – класс сложности по i – му классификационному признаку;

n – количество классификационных признаков.

Премия за риск устанавливается исходя из соотношения среднего класса изменений и средней премии за риск, устанавливаемой для изменений данного класса (таблица 19). На основе морфологической таблицы рассчитываем средний класс изменений для рассматриваемого инвестиционного проекта (приложение Б):

$$K= 60/13= 4,6 \approx 5 \text{ класс}$$

Таким образом, премия за риск составит 5%.

Таблица 19 – Соотношение среднего класса изменений и средней премии за риск, устанавливаемой для изменений данного класса

Средний класс изменений	1	2	3	4	**5**	6	7	8
Премия за риск, %	0,0	0,5	1,0	2,0	**5,0**	10,0	20,0	50,0

На основе полученных данных рассчитаем ставку:

$$E= [(1+\frac{11,5}{100})*(1+\frac{5}{100})*(1+\frac{5,4}{100})]*100 –100 =23,4\%$$

Далее рассчитаем дисконтированную стоимость денежных потоков. Расчеты представим в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет дисконтированной стоимости денежных потоков

Показатель	2018 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	6082,36
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	328,6
Чистая прибыль + Амортизационные отчисления, тыс. руб.	6410,96
Ставка дисконта $(1/(1+E)^n)$(1/1,234)	0,8103
Дисконтированная стоимость денежных потоков, тыс. руб. (стр.3*стр.4)	5194,8

Дисконтированная стоимость денежных потоков за период реализации проекта по открытию фитнес-зала 5194,8 тыс. руб.

Далее рассчитываем основные показатели финансовой оценки предлагаемого проекта:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV).

Рассчитываем как разность будущего дохода от реализации инвестированного проекта и затрат на его реализацию формула (20).

$$NPV = PV - CI, \quad (20)$$

где CI – инвестиционные затраты по проекту.

В нашем случае 2837,6 тыс. руб.

Таким образом, NPV= 5194,8 - 2837,6 = 2357,2 тыс. руб.

Критерием экономической эффективности проекта является положительное значение NPV. Для рассматриваемого инвестиционного проекта значение данного показателя положительное, что говорит о его эффективности.

2. Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается по формуле (21).

$$PI = \frac{PV}{CI}, \quad (21)$$

Тогда $PI = \frac{5194,8}{2837,6} = 1,83$ или 183 %.

Проект является прибыльным, поскольку на 1 руб. инвестиций получаем 83 коп. прибыли.

3. Внутренняя норма доходности(IRR).

Показывает такое значение дисконта, при котором NPV=0.

Данный показатель определяется методом итерации. Для этого проводится ряд вычислений NPV с постоянным увеличением дисконта до тех пор, пока NPV не станет отрицательным. Затем рассчитываем IRR по формуле (22).

$$\text{IRR}=E_1+\frac{NPV(E_1)}{NPV(E_1)-NPV(E_2)}*(E_2-E_1), \quad (22)$$

где E_1 – ставка дисконта при которой NPV положительная величина;

E_2 – ставка дисконта при которой NPV отрицательная величина.

Для расчета IRR используем программное обеспечение MicrosoftExcel. Величина этого показателя равна 114%.

Данное значение показывает, что проект эффективен для инвестора на 114%.

4. Срок окупаемости проекта(PP) формула (23).

$$\text{PP}=\frac{CI}{\overline{ЧП}}, \quad (23)$$

где ЧП – величина чистой прибыли за период реализации проекта;

PP= 2837,6 / 6082,36≈1 год. Проект окупается за 1 год.

5. Бухгалтерская рентабельность инвестиций (ARR). Расчет производится по формуле (24).

$$\text{ARR}=\frac{\overline{чп}}{\frac{1}{2}CI}, \quad (24)$$

Получим: ARR = 6082,36 / 1418,8 * 100 = 428,7 %.

Полученные значения показатели эффективности инвестиционного проекта по открытию фитнес-зала «Аркадия» сведем в таблицу 21.

Таблица 21 – Основные показатели эффективности бизнес-плана по открытию фитнес-зала

Показатель	Сущность показателя	Критерий положительной оценки	Значение
NPV	Чистая текущая стоимость, на	NPV>0	2357,2 тыс. руб.

	которую может прирасти ценность предприятия в результате реализации инвестиционного проекта, дает абсолютную величину роста		

Продолжение таблицы 21

Показатель	Сущность показателя	Критерий положительной оценки	Значение
PI	Рентабельность инвестиций. Показывает относительную величину прироста чистой текущей стоимости после завершения проекта, %	PI>0	183 %
PP	Период окупаемости проекта. Показывает тот срок, который понадобиться для возмещения суммы первоначальных инвестиций за счет поступлений от реализации проекта	PP<=t,гдеt – приемлемый для инвестора срок отвлечения инвестиционных ресурсов	1 год
ARR	Бухгалтерская рентабельность инвестиций, %	ARR>r, где r– стандартный для инвестора уровень рентабельности	428,7 %.
IRR	Внутренняя норма прибыли. Означает норму прибыли, превышение которой делает проект убыточным	IRR>CC,где CC – цена капитала	114 %

Далее определим бюджетную эффективность предложенного мероприятия (таблица 22).

Таблица 22 – Бюджетная эффективность, тыс. руб.

Налоги, сборы, отчисления	Налогооблагаемая база	Ставка налога, %	2018 г.
Страховые взносы (СВ)	Фонд заработной платы персонала зала	30,2	217,4
НДФЛ	Фонд заработной платы персонала зала	13	93,6
ЕНВД	Вмененный доход	15	136,2
Страховые взносы (СВ) за ИП	Фиксированная ставка	X	110,4
Итого		X	557,6

Таким образом, за первый год реализации проекта, бюджетная эффективность составит 557, 6 тыс. руб.

Все рассчитанные показатели соответствуют критериям эффективности: чистый дисконтированный поток больше нуля, рентабельность инвестиций – больше единицы, величина бухгалтерской рентабельности инвестиций больше, чем стандартный для инвестора уровень рентабельности.

При внедрении фитнес-зала предположительно показатели станут следующими (таблица 23).

Таблица 23 – Технико-экономические показатели после внедрения предложения

Показатель	Ед. изм.	До внедрения	После внедрения	Темп роста, %
1. Выручка	тыс. руб.	77616	85716	110,4
2. Себестоимость услуг	тыс. руб.	59496	61514	103,4
3. Среднесписочная численность	Чел	40	44	110,0
4. Основные средства	тыс. руб.	14122	15222	107,8
5. Чистая прибыль	тыс. руб.	16049	22131	137,9
6. Рентабельность предприятия	%	20,7	25,8	124,6

Как видно из таблицы 23, выручка выросла на 10,4%, при том, что себестоимость увеличилась всего на 3,4%. После внедрения фитнес-зала, чистая прибыль может вырасти на 37,9% и на 24,6% увеличиться рентабельность предприятия. Основные средства увеличились на 7,8%, т.к. произошел прирост на 1100 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничное хозяйство формируется из ряда составляющих: размещение, питание, развлечение и дополнительное обслуживание. Каждый из перечисленных выше компонентов следует успешно реализовать, чтобы достичь эффективного функционирования всего гостиничного комплекса.

Главную роль в сфере услуг размещения занимает гостиничное предприятие, которое предназначено для того, чтобы дать людям, находящимся вне дома всем тем, что необходимо для полного чувства комфорта и удобства. С этой целью гостиницы оказывают своим гостям ряд основных и широкий перечень дополнительных услуг. От того, как будут оформлены и скомбинированы эти услуги в единый комплекс, формируется определенный тип предприятия: отель-люкс, гостиница среднего или эконом класса, гостиница-апартамент. И соответственно, определяется ранг гостиницы и количество звезд. Успешное функционирование гостиничного комплекса, в условиях рыночной экономики, требует от его руководства постоянного совершенствования деятельности предприятия, на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, применения эффективных форм управления и расширения перечня оказываемых услуг.

В выпускной квалификационной работе была проанализирована деятельность гостиничного комплекса «Аркадия». Данное предприятие – коммерческая организация, оказывающая гостиничные услуги, где целью является получения прибыли. В ходе анализа была дана организационно- экономическая характеристика предприятия, где рассматривалась структура комплекса, основные службы, обеспечивающие функционирование гостиницы. Оценивая финансово-экономическое положение предприятия, были проанализированы основные технико-экономические показатели, которые показали, что предприятие эффективно функционирует, повышая свой экономический потенциал.

Далее была произведена оценка эффективности деятельности предприятия (анализ основных и специфических экономических показателей,

структуры номерного фонда и конкурентов). Все показатели имеют положительную динамику, что свидетельствует о стабильно улучшающемся положении предприятия на рынке гостиничных услуг.

Изучая деятельность гостиничного комплекса «Аркадия», было выяснено, что в целях повышения эффективности, а также основным требованием для получения более высокого статуса, на его территории отсутствует фитнес-зал. Это значительно снижает конкурентоспособность гостиницы и становится актуальным пожеланием гостей. Для расширения ассортимента предоставляемых услуг и повышения эффективности деятельности гостиничного комплекса «Аркадия» был предложен проект по открытию фирменного фитнес-зала в новом направлении на базе гостиницы.

Результаты расчетов показали, что проект является экономически выгодным, его реализация будет эффективна и в социальном плане. Это связано с предоставлением новых рабочих мест, что способствует снижению уровня безработицы в регионе, а также поддержание и развитие спорта в регионе.

Таким образом, все показатели работы гостиницы находятся в стабильном улучшающемся состоянии. Гостиничный комплекс «Аркадия» предоставляет стандартный ассортимент основных услуг. Чтобы привлечь дополнительных клиентов, улучшить свое финансовое положение и занять перспективную нишу в городе, этот ассортимент необходимо расширять, в частности за счет предоставления качественных услуг фитнеса в новом формате. Открытие фитнес-зала позволит получить дополнительную прибыль и занять желаемую нишу на рынке оказываемых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Всемирный банк. Отчет о мировом развитии. 2015. – М.: Прайм-ТАСС, 2015. – 251 с.
2. Волков, О.И. Экономика предприятия / О.И. Волков, В.К. Скляренко – М.: Инфра-М, 2013. – 280 с.
3. Геращенко Л., Психология рекламы: учеб. пособие. – М.: АСТ Астрель, 2014. – 267 с.
4. Друкер П. Эффективный руководитель [Электронный ресурс] // Менеджмент. Вызовы 21 века. 2012. – URL:http://thelib.ru/books/druker_piter/effektivnyy_rukovoditel-read.html (дата обращения 12. 04. 2018).
5. Дроздов А.Г. Пути повышения эффективности предприятий сферы услуг в крупном городе (мегаполисе) // Российское предпринимательство. — 2016. — № 10 (82). — С.137-139.
6. Ефимов С. Гостиничный бизнес в России. – М.: РосКонсульт, 2015. – 456 с.
7. Кабушкин Н., Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2013. — 416 с.
8. Каплан Р., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 304 с.
9. Любушин Н.П. Экономический анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит, и «Финансы и кредит». / Н.П.Любушин.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 575 с.
10. Матяш И. В. Проблемы анализа рыночной системной эффективности предприятий // Экономика. – 2017. – № 2. – С.253-261.
11. Майкл Портер Конкурентная стратегия / перевод Минервин И.Г. – М.: издание 2016 г. – 435 с.
12. Методы анализа эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Математический форум MathHelpPlanet. 2017. URL:

http://www.mathhelpplanet.com/static.php?p=metody-analiza-effektivnosti (дата обращения 23.02.18).

13. Методы исследований и организация экспериментов / К. П. Власов, П. К. Власов, А. А. Киселева, А. В. Осичев; Под ред. К. П. Власова. – Харьков: Гуманитарный центр, 2013. – 410 с.

14. Назаров О. Как раскрутить гостиницу. М.: Издательский дом – Гостиничные ведомости. 2016. – 176 с.

15. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Налоговый кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс]: от 31.07.1998 № 146-ФЗ : // Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc-_LAW_19671/ (дата обращения 14.05.18).

16. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон РФ №209-ФЗ [Электронный ресурс]: от 27 июля 2007 г.: // Консультант Плюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения 14.05.18).

17. Основные показатели эффективности деятельности предприятия. Анализ показателей эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] // SYL.ru. 2015. URL: https://www.syl.ru/ (дата обращения 02.03.18).

18. Обзор показателей эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] // URL: http://projectimo.ru/ocenka-ehffektiv-nosti/osnovnye-pokazateli-ehffektivnosti.html (дата обращения 02.03.18).

19. Официальные данные по инфляции за 2018 год [Электронный ресурс] // URL: http://ipc-zvezda.ru/oficialnye-dannye-po-infljacii-za-2017-god-rosstat-78754/ (дата обращения 10.04.18).

20. Письмо Министерства экономического развития РФ от 26 апреля 2017 г. № Д14и-917 «О разработке прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов» [Электронный ресурс] // URL:

http://www.consultant.ru/cons-/cgi/online.cgi?
req=doc&base=EXP&n=690735#07257614746811285 (дата обращения 02.03.18).

21. Пономаренко Д.О. / Политематический журнал научных публикаций «Дискуссия» – Рубрика: Экономические науки / Особенности оценки финансового состояния группы компаний в гостиничном бизнесе – январь, 2014 – Выпуск: №1 (42) – С. 73-77.

22. Поршнев, А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] // URL: http://www.elitarium.ru/kachestvo_menedzhmenta.html. (дата обращения 05.03.18).

23. Приказ Минэкономразвития России от 30.10.2017 N 579 «Об установлении коэффициентов-дефляторов на 2018 год» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.11.2017 N 48845) [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282599/ (дата обращения 02.03.18).

24. Русско-латинский словарь. / Под ред. А.В. Подосинова. 6-е издание, стереотипное. Москва Издательство «ФЛИНТА», 2017. – 368 с.

25. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. – 7-е изд. перераб. и доп. – м. : инфра-м, 2016. – 608 с.

26. Специфические показатели оценки экономической эффективности предприятий гостиничного комплекса [Электронный ресурс] // Экономика. Финансы. Предприятие. 2012. URL: http://sdamzavas.net/2-52813.html (дата обращения 20.05.18).

27. Таскаева М.П. Бизнес-планирования /учебное пособие/ М.П. Таскаева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 142с.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г., № 197-ФЗ. – 168 с. [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 02.03.18).

29. Федеральный закон «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные

акты Российской Федерации» от 27.11.2017 N 335-ФЗ [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283495/ (дата обращения 02.03.18).

30. Федеральный закон «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» от 24.07.2009 N 212-ФЗ [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89925/ (дата обращения 02.03.18).

31. Шеремет А.Д. Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 208 с.

32. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов – 1-у изд. Доп. и испр. – («Высшее образование») Серия: Высшее образование, 2015. – 418 с.

33. Эффективность использования торговых площадей [Электронный ресурс] // Суть и система показателей эффективности в торговле услугами. 2014. URL: https://uchebnikionline.com/marketing/organizatsiya_torgivli_-_apopiy_vv/efektivnist_vikoristannya_torgovih_plosch_magaziniv.htm (дата обращения 16.04.18).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты опроса

Вопрос	Количество человек	%
1. Посещаете ли Вы фитнес-клуб?		
Да	605	100
Нет		
2. Сколько времени Вы тратите на занятие?		
до 40 мин	227	37,5
примерно 1 час	197	32,5
больше 1,5 часа	181	30
3. Что для Вас важно при выборе фитнес-клуба? (Допускается несколько вариантов ответа)		
Известность фитнес-клуба	333	55
Цена	242	40
Расположение фитнес-клуба	318	52,5
Наличие групповых занятий	318	52,5
Квалификация тренеров	378	62,5
Другое(Что именно?)	227	37,5
4. Как Вы предпочитаете заниматься в фитнес-клубе?		
Самостоятельно	257	42,5
С личным тренером	212	35
С группой	136	22,5
5. 5. Какое направление тренировок Вы хотели бы посещать в фитнес-клубе?		
EMS-тренировки	212	35
Кроссфит	76	12,5
UFS	91	15
Танцевальное	121	20
Другое	105	17,5
6. Укажите наиболее приемлемую для Вас стоимость разового посещения зала?		
меньше 500 рублей	182	30
до 1 тысячи	302	50
свыше 1 тысячи	121	20

Продолжение приложения А

7. Какие из акций/специальных предложений привлекли бы Ваше внимание? (Допускается несколько вариантов ответа)		
Специальные предложения для студентов	378	62,5
Праздничные акции/скидки	393	65
Возможность посещать с детьми	257	42,5
Упругое тело за 10 трениро-вок	363	60
Первое занятие бесплатно	348	57,5
20 минутная тренировка вместо 3 часов	302	50
Услуги профессионального диетолога	287	47,5
Другое	333	55
8. Укажите Ваш пол?		
Мужской	393	65
Женский	212	35
9. Укажите к какой возрастной группе Вы относитесь?		
15-25 лет	76	12,5
26-35 лет	121	20
36-45 лет	136	22,5
46-55 лет	166	27,5
55 и выше	106	17,5
10. Укажите средний доход на одного члена семьи?		
до 6000	45	7,5
6001-10000 рублей	121	20
10001-15000 рублей	121	20
15001-25000 рублей	167	27,5
Другое	151	25
11. Укажите Ваше социальное положение?		
рабочий	136	22,5
студент/учащийся	91	15
предприниматель	106	17,5
неработающий	121	20
другое	151	25

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация стратегических изменений (открытие фитнес-зала)

Признаки разделения на группы	Группы инновационных признаков	Значение признаков
По содержанию (виду) нововведения	Новая идея	8
	Новое решение	4
	Новый продукт	7
	Новая технология (метод)	**6**
	Новый регламент (структура)	4
	Новая услуга	5
Сфера создания новшества	Научно-технические организации и отделения	6
	Производственные фирмы и отделения	7
	Маркетинговые подразделения и фирмы	4
	Потребители и их организация	**3**
Тип новатора (область знаний и функций)	Финансы и экономика	6
	Организация и управление	4
	Производство	7
	Юриспруденция	3
	Техника и технология	8
	Консультанты	1
	Естествознание	8
	Ноу-хау	**2**
	Социальные и общественные звенья	5
Тип новатора (сфера нововведения, фирмы, службы)	Научно-технические звенья	7
	Промышленные звенья	6
	Финансовые, маркетинговые и коммерческие звенья	**5**
	Эксплуатационные и обслуживающие звенья	4
Уровень инноватора	**Салон, предприятие**	**8**
	Фирма	7
	Концерн, корпорация	6
	Отрасль, группа отраслей	5
Территориальный масштаб нововведения	**Район, город**	**4**
	Российская Федерация, страны СНГ и Балтии	6
	Интернациональный уровень	5
Масштаб распространения нововведения	Единичная реализация	5
	Ограниченная реализация	6
	Широкая реализация	**7**
	Радикальные (пионерные, базовые)	8
Степень радикальности (новизны)	Ординарные (изобретения, новые разработки)	4
	Усовершенствующие (модернизация)	**2**
	Радикальные	8

Продолжение приложения Б

Глубина преобразований	Системные	6
	Комплексные	**4**
	Элементные, локальные	1
Причина возникновения инновации	**Развитие науки и техники**	**7**
	Потребности производства	5
	Потребности рынка	3
Этап жизненного цикла спроса на новый продукт	Зарождение	8
	Ускорение роста	**3**
	Замедление роста	4
	Зрелость	5
	Затухание (спад)	7
Характер кривой жизненного цикла товара	**Типовая**	**1**
	Кривая с повторным циклом	3
	Гребешковая	4
	Пиковая кривая	5
Длительность инновационного процесса	Оперативные	2
	Краткосрочные	4
	Среднесрочные	6
	Долгосрочные	**8**