Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение Высшего образования

«Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА

Допускается к защите

Зав.кафедрой, д.э.н.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_Осипов А.К.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: Оценка современного состояния и обоснование перспектив развития организации (на примере ООО «Лудорвай» Завьяловского района Удмуртской Республики)

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Направленность – «Производственный менеджмент»

Дипломник Попов Д.А.

Научный руководитель, О.В. Абашева

к.э.н., доцент

Ижевск, 2017

Глава 1.Теоретические основы оценки состояния и эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства

1.1 Раскрытие понятия «эффективность» и методы оценки эффективности деятельности предприятий сферы гостеприимства**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_5

1.2. Показатели эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_15

1.3. Методы повышения эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_29

Глава 2. Организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика деятельности ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»

2.1. Организационно-правовая характеристика и структура управления ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_45

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_51

2.3.Анализ внешней среды ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»\_\_\_\_\_\_\_66

Глава 3. Разработка мероприятий по перспективному направлению развития ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»

3.1. Обоснование необходимости обновления основных производственных фондов и предоставления услуг Хостела.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_70

3.2. Расчет реализации мероприятий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_72

3.3. Прогноз финансовых результатов проекта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_76

Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_84

Список использованной литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_87

Введение.

 Гостиничный бизнес сейчас - это быстро развивающаяся отрасль мировой экономики, которая приносит высокий доход и выступает, как один из главных факторов социально - культурного развития, благодаря которым повышается уровень и качество жизни людей.

 Гостиничный бизнес связан практически со всеми сферами жизнедеятельности, он в неком роде инструмент стимулирования социально-экономического роста на национальном и региональном уровнях.

 Доходы от гостиничного бизнеса и туризма положительно повлияли на экономическое благосостояние некоторых стран Европы. У туризма есть много преимуществ. Во-первых, туризм влияет на экономику: данная отрасль третья по объёмам доходов в мировой экономике. А также доходы в туризме сопровождаются увеличением доходов в других отраслях, таких как: транспорт, бытовое обслуживание, торговля, общественное питание, и т.д. Получается, туризм - это материальный и моральный источник, стимулирующий развитие народного хозяйства. Во-вторых, туризм несет влияние на экологию. Он побуждает людей и поддерживает усилия по охране природы. В-третьих, туризм влияет на образование и саморазвитие. Он расширяет мировоззрение, приносит человеческому разуму опыт, а душу наполняет сильным удовлетворением и радостью.

Все организации, в том числе и туристические, это открытые системы, ни одна из них не может функционировать без связи с внешней средой, а сама организация состоит из элементов внутренней среды. Успешная деятельность компании напрямую зависит от ее внешней и внутренней среды, они могут позволить или ограничить осуществление всех действий организации. Внешняя среда обеспечивает организацию ресурсами, которые необходимы для сохранения всех ее внутренних резервов. Предприятие постоянно находится в состоянии обмена с внешней средой, что дает возможность закрепиться в рыночной нише и функционировать не в ущерб себе. Но у внешней среды ресурсы непостоянные. Также получить их могут и другие организации, функционирующие в этой среде. Поэтому всегда есть возможность, что организация не сможет получить многие ресурсы от внешней среды. А это может уменьшить ее возможности и привести к негативным последствиям для деятельности организации. Поэтому для предприятия важно стратегическое управление, задача которого состоит в обеспечении правильного взаимодействия его с внешней средой, позволяющее поддерживать его потенциал на том уровне, который необходим для достижения его главной цели, и приносило бы возможность существовать в долгосрочной перспективе.

**Актуальность исследования** заключается в необходимости теоретического аргументирования и разработки системы мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии.

Практическая актуальность исследования раскрывается в том, что в условиях повышающийся конкуренции с каждым годом среди предприятий индустрии гостеприимства нужно подстраиваться под меняющиеся условия рынка и спроса на туристские услуги, совершенствовать и повышать эффективность этой деятельности с помощью определенных методов. Это необходимо для обеспечения высоких экономических показателей в долгосрочной перспективе и стремления быть лучшим среди конкурентов.

**Объектом** данного исследования является оценка деятельности предприятий гостиничной индустрии.

**А предметом** - методы и перспективы развития деятельности Гостиничного комплекса «Глазов»

**Цель дипломной работы** - разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии «ГК «Глазов».

**В связи с эти были установлены следующие задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы оценки состояния и эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства.

2. Охарактеризовать гостиницу «ГК «Глазов».

3. Дать оценку эффективности деятельности гостиницы «ГК «Глазов».

4. Разработать перспективные мероприятия по повышения эффективности деятельности гостиницы «ГК «Глазов» путем снижения издержек организации за счет обновления основных производственных фондов, и предоставлению услуги-новинки.

5.Рассчитать экономическое обоснование разработанных мероприятий.

Для реализации всех этих задач были приложены такие методы исследования: теоретические (от общего - к конкретному, от частного к общему, от простого к сложному, анализ и синтез), эмпирические (наблюдение, измерение, сравнение и анализ услуг деятельности) маркетинговые исследования и математические методы.

Научно-теоретической базой исследования явились научные работы таких зарубежных и отечественных авторов как Янкевич B.C., Безрукова Н.Л., Воронцова М. Г., Быстров С.А., Балдин К.В., Картышев С.В., Постников А.В.Ансофф И., Друкер П.Ф., многих других.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии могут быть применены в гостинице города Глазова для обеспечения ее конкурентоспособности, высоких показателей экономической деятельности и необходимой адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.

Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка литературы.

**Глава 1. Теоретические основы оценки состояния и эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства.**

**1.1 Раскрытие понятия «эффективность» и методы оценки эффективности деятельности предприятий сферы гостеприимства**

Эффективность работы фирмы - всеохватывающее многостороннее понятие. В рыночной экономике важным условием действенного функционирования считается баланс интересов всех членов бизнеса: владельцев, менеджеров и производственных сотрудников. Все они заинтересованы в действенной работе фирмы. Этим образом, разностороннийконтроль производительности работы фирмы членами бизнеса и наружными организациями делает для фирмы финансовую среду, где действенная работа - важное условие его существования и функционирования.
Эффект (от лат. effectus - «исполнение», «действие») - итог, последствие каких-то оснований, поступков.
Финансовый эффект дает собой разность меж итогами финансовой работы (например, продуктом в стоимостном измерении) и расходами, выработанными для их получения. В случае если итог финансовой работы выше издержки, имеем лестный эффект (оцениваемый, к примеру, прибылью); в неприятном случае - негативный эффект (например, убытки). Эффект как разница меж ценой продукта и расходами на его создание появляется (при других равных условиях) в 2-ух случаях: для начала, когда растет продукт (рост размеров производства); во-2-х, когда сокращаются издержки (экономия ресурсов) [45,c.597].
Эффект как последний итог домашней работы характеризуется разными стоимостными и натуральности показателями. К ним возможно отнести: размер изготовления продукции в естественном и стоимостном выражении; выгода (экономию) по отдельным составляющим затрат; совместную экономию от понижения себестоимости за счет экономии по отдельным составляющим и т. д.
Впрочем, как бы ни был важен итог, нужно аристократия, какой стоимостью данный итог достигнут, т. е. раз и что же эффект имеет возможность быть получен разными методамис разными расходами, и напротив, однообразные издержки имеют все шансы предоставить абсолютно различные итоги. Соизмерение эффекта и расходов на его достижение - это база финансовой производительности.
Финансовая эффективность - это дееспособность системы в процессе функционирования изготовлять финансовый эффект (потенциальная эффективность) и действительное создание такового эффекта (фактическая эффективность) или же дееспособность системы изготовлять при ее изменении (и при изменении критерий ее функционирования) вящий финансовый эффект, чем в иных условиях; осуществление данной возможности.
Этим образом, в различие от финансового эффекта финансовая эффективность не безоговорочная, а условная величина; более известный метод ее опредёления заключается в разделении величины эффекта на значение расходов, Значит, чем более финансовый эффект и меньше выработанные для сего издержки ресурсов, что повыше эффективность [46,с.498].
Мнению «эффективность» башковитый лексика выделяет надлежащее определение - это достижение каких-то конкретных итогов с мало вероятными издержками или жеполучение очень максимально вероятного размера продукции из предоставленного числа ресурсов [45,с.596].
Выходит эффективность - это уровень реализации целей организации при наименьших, но важных расходах. Это отношение итога работы к расходам на его достижение, т. е. итогсравнивается с расходами. При данном итоги и издержки имеют все шансы быть сравнимы в всевозможных композициях:
1.результат/затраты - итог, приобретенный на единицу затрат;
2. затраты/результат - удельная размер расходов, приходящаяся на единицу приобретенного результата;
3.(результат - затраты) /результат - удельная размер эффекта, приходящегося на единицу получаемых итогов.
Эти пропорции считаются базисными при разработке характеристик производительности.
Аспект отображает суть производительности и предназначает комплект характеристик, характеризующих достижение целей. Аспекты оценки производительности работыорганизации для всех заинтересованных лиц (собственников, менеджеров, кредиторов, персонала) имеют все шансы выделяться [36,с.496].
Эффективность производственной организации - понятие многокритериальное. Дерево целей организации - иерархическая, многомерная модель целей. Выбор критериев и характеристик для целеполагания определяет оглавление иерархической, многомерной модели производительности.
В зависимости от целей организации отличаются всевозможные облики производительности:
- по степени значительности для организации различают стратегическую и тактическую эффективность;
-по отношению к наружной среде - наружную и внутреннюю эффективность;
-по содержанию отличаются технологическая, финансовая, производственная, научно-техническая, экологическая и общественная эффективность;
-по публичным чертам - общефирменная, внутрифирменная, массовая и персональная эффективность;
- по публичным чертам - эффективность организационной структуры и эффективность механизма управления;
- по отношению к объекту и субъекту управления выделяют эффективность изготовления и эффективность управления [29,с.599].
В толковом словаре «экономическая эффективность» означает результативности их использования безотносительно к общественному строю, существующим отношениям [45,с.607].

Понятия «производственная эффективность» и «эффективность производства» не являются тождественными. Производственная эффективность - это степень минимизации затрат при трансформации ресурсов на входе в готовую продукцию на выходе производственной системы (отдача производственных затрат - выпуска товарной продукции на единицу затрат на ее производство, прибыль на единицу затрат на производство, выработка товарной продукции на одного рабочего, фондоотдача и др.). Эффективность производства - это реализация программы производства при минимальных производственных затратах и запланированном уровне качества. Это статическая, внутренняя эффективность или, как ее часто называют, экономичность.

В одном учебнике рассматривается общая эффективность, которая включает в себя экономическую эффективность и эффективность управления. Экономическая эффективность взята автором словаря как составляющая общей эффективности, потому как любому предприятию важно оценить результаты своей деятельность, выраженные в соответствующих показателях, определить затраты своей деятельности, а также рационализировать схемы распределения денежных средств для повышения эффективности организации в целом. Эффективность управления следует включить по той причине, что любой менеджер организации рассматривает способы, методы и инструменты для наиболее гибкого управления с целью получения экономической эффективности. Эти понятия, безусловно, взаимосвязаны и перетекают друг в друга, образуя общий смысл эффективности, вобравший в себя вышеуказанные составляющие. Любой управленец всегда мечтает о том, чтобы его предприятие работало эффективно. Однако наверняка не многие задумывались о том, что оценить эту самую эффективность управления не так-то уж просто, поскольку единого взгляда на критерии эффективности пока не существует. И даже само понятие «эффективность» изменяется в зависимости от выбранного вами подхода к ее оценке [25,с.265].

Наряду с общей эффективностью функционирования системы рассматривается также частная эффективность ее отдельных элементов и факторов, воздействующих на нее. Мерой частной эффективности является ее вклад в общую эффективность. Примерами частной эффективности могут служить ее определенные виды:

1.эффективность факторов производства, подразумевающая способность факторов производства приносить эффект и реализацию этой способности;

2.эффективность капитальных вложений - соотношение между затратами на воспроизводство основных фондов и получаемыми вследствие этого рёзультатами в виде ввода в действие объектов производственного и непроизводственного назначения, прироста продукции;

.предельный эффект затрат, т. е. дополнительный экономический эффект, вызываемый дополнительными затратами определенного ресурса при неизменной величине остальных;

3. эффективность экономических решений, являющаяся мерой изменения эффективности рассматриваёмой экономической системы в результате реализации оцениваемых решений или мероприятий;

4. производительность труда - плодотворность, продуктивность деятельности людей; измеряется количеством продукции, произведенным работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции;

5.фондоотдача, материалоотдача и обратные им показатели.

Обобщив основные сведения относительно эффективности, попытаемся понять, как оценить ее и какие существуют особенности оценки для туристического агентства. Прежде чем измерить «эффективность управления» компании, стоит знать, что управление - это приведение системы в желаемое состояние.

Целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение длительного периода времени. А при оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения [7,с.163].

Эффективность как степень достижения поставленных целей.

Например, эффективность автоматизированной информационной системы понимается как степень достижения целей, поставленных при ее создании. Хочется отметить, что этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин. Во-первых, цели предприятия как сложной социально-технической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения. Во-вторых, если цели сформулированы, то их обычно много и они характеризуют желаемое состояние предприятия с многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает сложной и неоднозначной процедуру объединения оценок степени их достижения к единой оценке «эффективности управления». В-третьих, формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и «правильности» их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, то есть предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей и погибнуть в конкурентной борьбе. Помимо задач, связанных с оценкой общих показателей эффективности фирмы, предпринимателю постоянно приходится решать частные задачи, ориентированные на принятие отдельного управленческого решения, в основе которого также лежат соображения эффективности. [30,с.12].

Работа всякого туристского фирмы исполняется на содействии 3-х определяющих его моментов: персонала (рабочей силы), средств труда и предметов труда. Применяяимеющиеся способы изготовления, коллектив фирмы делает туристский продукт и дает предложения. Это значит, что, с одной стороны, имеют пространство издержки живого труда, а с иной, - кое-какие итоги работы.
Эффективность работы фирмы - это всеохватывающее отблеск конечных итогов применения средств изготовления и рабочей силы за конкретный зазор времени. Эффективность работы еще возможно предположить в облике формулы: Эффективность работы = Итоги / Издержки.
Эффективность фирмы туристской сферы определяют как отношение итогов его работы до затрат, нацеленных на их высококачественное достижение (использование).
Эффективность - это черта процессов и воздействий, в ведущем, управленческого нрава, которая отображает уровень заслуги установленных целей [6,с.170].
Под эффективностью знают:
1.определенный итог (эффективность воздействия чего-либо);
2.соотношение итога или же процесса очень максимально вероятному, безупречному или же плановому;
3.активное многообразие систем;
4.числовую характеристику функционирования;
5.возможность выполнения мотивированных задач и функций;
6.отношение реального эффекта к нормативному.
Расплата производительности ведется методом сопоставления расходов с финансовым эффектом как валютным выражением итога. Лестный финансовый эффект - это бережливость, негативный - урон [19,с.429].
Конечным итогом производственно-хозяйственной работы фирмы считается сделанный продукт или же предоставленные предложения, то есть возобновил разработанная цена, а денежным итогом платной работы - приобретенный заработок. Надлежащие облики производительности различают большей частью на основании получаемых итогов домашнейработы фирмы. Финансовую эффективность отображают сквозь всевозможные стоимостные характеристики, характеризующие промежные и конечные итоги работы. К этимпоказателям относятся: размер предоставленных предложений, размер приобретенной выгоды, рентабельность, бережливость ресурсов, производительность труда и иные. [28,с.205].
Общественная эффективность заключается в урезании длительности рабочей недели, повышении числа свежих трудящихся пространств, усовершенствовании критерий труда и обстановки и иные. Общественная эффективность имеет место быть в способности заслуги положительных, а еще избежания негативных, с общественной точки зрения, переменв организации.
Для всякого туристского фирмы желаемо увеличение производительности работы всех структурных отрядов, собственно что в целом приведет к увеличению производительностиработы всего фирмы. Сущность трудности увеличения производительности работы заключается в том, дабы на любую единицу расходов достичь очень максимально вероятногонаращивания размера предоставляемых предложений или же выгоды. Исходя из сего, единым макроэкономическим аспектом производительности работы делается подъемпроизводительности социального труда. Система характеристик производительности работы подключает некоторое количество групп:
-обобщающие характеристики производительности работы - степень ублажения необходимостей рынка, передача предложений на единицу расходов ресурсов, выгода на единицу совокупных расходов, издержки на единицу предложений, рентабельность туристского продукта или же предложения предложений, толика прироста предложений за счет интенсификации деятельности;

-показатели эффективности использования труда (персонала) - темпы роста производительности труда, доля прироста продукции за счет роста производительности труда, коэффициент использования полезного фонда рабочего времени, трудоемкость;

-показатели эффективности использования основных и оборотных фондов - общая фондоотдача и фондоотдача активной части основных фондов, рентабельность основных фондов, фондоемкость единицы продукта (услуги), материалоемкость;

- показатели эффективности использования финансовых средств - оборачиваемость средств, рентабельность оборотных средств, рентабельность инвестиций, срок окупаемости вложенных инвестиций.

Основным принципом формирования системы показателей эффективности деятельности предприятия является соотношение конечного результата (в виде объема выпуска или реализации продукции) и эффекта (прибыли) с примененными и потребленными ресурсами (в совокупности или по отдельным видам). Соотношение показателей можно исчислять различными способами. При определении показателя эффективности как отношение результата в виде объема выпуска (реализации) продукции или эффекта (прибыли) к ресурсам или затратам необходимо ориентироваться на его максимизацию. При использовании обратных показателей в виде отношения ресурсов или затрат к объему выпуска (реализации) продукции или эффекту (прибыли) важно добиваться их минимизации. Практическое использование системы показателей экономической эффективности в отраслях и на предприятиях предусматривает:

1.ориентацию предприятий (отраслей) на интенсивный путь развития и достижение более высокого уровня эффективности в динамике;

2.выявление резервов дальнейшего совершенствования хозяйственной деятельности предприятий (отраслей) на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, современной технологии и улучшения организации производства;

3.создание действенного механизма повышения эффективности [49,с.78].

Уровень эффективности экономической и социальной деятельности зависит от многих факторов. Поэтому для практического решения задач управления эффективностью важное значение приобретает классификация факторов ее роста по определенным признакам: видам затрат и ресурсов; направлениям развития и совершенствования деятельности; местом реализации в системе управления деятельностью. Следовательно, по видам затрат и ресурсов источниками повышения эффективности являются следующие: рост производительности труда и увеличение фондоемкости и материалоемкости услуг, рациональное использование природных ресурсов.

Активное использование этих источников повышения эффективности деятельности предусматривает осуществление комплекса мероприятий, которые по смыслу характеризуют основные направления развития и совершенствования коммерческой деятельности. Определяющими направлениями являются: ускорение научно-технического и организационного прогресса, совершенствование структуры производства, повышение качества и конкурентоспособности туристического продукта и услуг, разностороннее развитие и усовершенствование внешнеэкономической деятельности [30,с.90].

Важным признаком считается классификация факторов эффективности по месту реализации в системе управления деятельностью. Особенно важное разделение на внутренние и внешние факторы. Внутренние - технология, работники, методы работы, стиль управления и так далее. Внешние - государственная экономическая и социальная политика, структурные изменения, инфраструктура. Направления реализации внутренних и внешних факторов повышения эффективности деятельности туристических предприятий и организаций неодинаковые по степени воздействия, степени использования и контроля, поэтому для практической деятельности руководителям, менеджерам, специалистам важно знать масштабы действия, форм контроля и использования наиболее важных внутренних и внешних факторов эффективности на различных уровнях управления деятельностью трудовых коллективов [32,с.146].

**1.2. Показатели эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства.**

Становление и развитие туризма как отрасли характеризуются системой определенных экономических показателей, которые отражают количественный объем реализации туристских услуг и их качественную сторону, а также экономические показатели производственно-обслуживающей деятельности туристских хозяйствующих субъектов.

Система показателей развития туризма включает:

1.объем туристского потока;

2.состояние и развитие материально-технической базы;

3.показатели финансово-экономической деятельности предприятия гостиничной индустрии;

4.показатели развития международного туризма.

*Туристский поток* - это постоянное прибытие туристов в страну (регион). К показателям, характеризующим объем туристского потока, относятся: общее количество туристов, в том числе организованных и самодеятельных; количество туродней (количество ночевок, койко-дней); средняя продолжительность (среднее время) пребывания туристов в стране, регионе.

Количество туродней определяется путем умножения общего количества туристов на среднюю продолжительность (в днях) пребывания одного туриста в стране (регионе), можно представить это в виде формулы:

*Д = r\*t,*

где *Д* - количество туродней (человек/дней);

*r* - количество туристов (человек);

*t* - средняя продолжительность пребывания одного туриста в данном регионе (дней).

Туристский поток - явление неравномерное. Для характеристики неравномерности туристского потока применяют коэффициент неравномерности. В зависимости от цели и задачи анализа динамики туристского потока используют три способа расчета коэффициента неравномерности.

*Первый способ:*

*Dmax*

*КH =Dmin \*100%*

где *КH -* коэффициент неравномерности туристского потока (%);

*Dтах -* количество туродней в месяце максимального туристского потока **(**человек/дней);

*Dmin -* количество туродней в месяце минимального туристского потока**(**человек/дней).

*Второй способ:*

*Dmax*

*КH =Dгод \*100%*

где *КH -* коэффициент неравномерности туристского потока (%);

*Dтах -* количество туродней в месяце максимального туристского потока **(**человек/дней);

*Dгод -* годовое количество туродней **(**человек/дней).

*Третий* способ:

*Dmax*

*КH =Dcm \*100%*

где *КH -* коэффициент неравномерности туристского потока (%);

*Dтах -* количество туродней в месяце максимального туристского потока **(**человек/дней);

*Dсм -* среднемесячное количество туродней, **(**человек/дней).

Среднемесячное количество туродней определяется путем деления годового количества туродней на 12 месяцев:

*Dсм = Dгод / 12* [8,с.546].

Характеристики, характеризующие положение и становление материально-технической базы отели, определяют ее мощность в предоставленной стране (регионе). К ним относятся: коечный фонд жилищ развлечений, пансионатов, турбаз, гостиниц, санаториев, а еще количество коек, предоставляемых районными жителями; количествопространств в торговых залах, компаний питания для туристов; количество пространств в театрах, отведенных для туристов; количество ванн в водолечебницах, отведенных для туристов и т.д. [14,с.132].
Характеристики финансово-экономической работы фирмы гостиничной промышленности включают: размер реализации гостиничных предложений или же спасение от реализации предложений отели, характеристики применения рабочей силы (производительность труда, степень затрат на плату труда), характеристики применения производственных фондов (фондоотдача, оборачиваемость обратных средств), себестоимость предложений туризма, выгода, рентабельность, характеристики денежного состояния отели(платежеспособность, ликвидность и экономическая устойчивость). Разглядим любой из данных характеристик.
Размер реализации продуктов или же предложений - это численность валютных средств или же других благ, получаемых за конкретный этап ее работы за счет реализациипродуктов и предоставления предложений покупателям. Размер реализации продуктов или же предложений - это ведущей показатель, характеризующий работа фирмы. Размерпредоставленных предложений в высшей степени важен для установления нормированных заметок расходов - затрат на рекламу, представительских затрат, а еще для исчисления цельного ряда налогов. По собственному финансовому содержанию размер предоставленных предложений охарактеризовывает последний экономический итог работы фирмы, выполнения собственных обещаний перед покупателями, уровень роли в ублажении необходимостей рынка [5,с.109].
Производительность труда - это измеритель производительности труда.Производительность труда - показатель полезности целесообразной работы сотрудников, которая измеряется численностью работы, в предоставленном случае предложений, изготовленных за конкретный этап времени. Оборотная размер трудозатратность измеряется численностью времени, затрачиваемым на единицу продукции. Под подъемом производительности труда имеется ввиду бережливость расходов труда (рабочего времени) на изготовка единицы продукции или же предоставления конкретного числа предложений, собственно что именно воздействует на увеличение производительности изготовления, например как в одном случае сокращаются нынешние потери на создание единицы продукции, а в ином - в единицу времени выполняется более продукции. Формула расчета производительности смотрится грядущим образом:

*П = О / Р,*

где *П* - производительность труда;

*О* - объем работы в период времени;

*Р* - количество работников [48,с.90].

*Фондоотдача* - экономический показатель, который характеризует уровень эффективности использования основных средств предприятия. Показатель Фондоотдачи показывает количество выручки от реализации товара и услуг, приходящейся на единицу стоимости основных фондов. Рассчитывается он так:

*Фотд = ВР / ОС ,*

где *Фотд* - показатель фондоотдачи;

*ВР -* выручка от реализации товара и услуг;

*ОС -* среднегодовая стоимость основных средств [5,98].

Оборачиваемость оборотных средств - это движение оборотных средств в сфере производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, то есть последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота оборотных средств. Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости). Коэффициент оборачиваемости определяется по формуле:

*Коб = Р / ОБср ,*

где *Коб* - коэффициент оборачиваемости;

*Р* - объем реализованной продукции за рассматриваемый период;
*ОБср* - средняя сумма оборотных средств за тот же период.
Для расчета длительности оборота в днях используется формула:

*ДО = Д \* ОБср / Р,*

где *ДО -* длительность оборота в днях;

*Д* - число дней в данном периоде [20,с.148].

Полученная прибыль - это разница между выручкой от реализации и себестоимостью.

Рентабельность (от нем. rentabel - доходный, полезный, прибыльный) - относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных *Р = П/ V \* 100% ,*

где *Р* - рентабельность реализации услуг;

*П -* прибыль за отчетный период;

*V -* объем реализации услуг за отчетный период.

Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражаются в процентах. [13,с.394].

Себестоимость туристического продукта или услуги - это денежная форма затрат на формирование и сбыт туристического продукта или услуги. Она характеризует уровень использования всех ресурсов, которые находятся в распоряжении турагентства [28,с.202].

Платежеспособность - это возможность предприятия расплачиваться по своим обязательствам.

Ликвидность - дееспособность перевоплощения активов организации в наличные средства. Ликвидность предприятия - это соответствие величины ее задолженности и ликвидных средств, тех средств, которые имеют все шансы быть применены для погашения долга. В случае если нет задолженности, то ликвидность фирмы высочайшая.
Экономическая стабильность - это присутствие средств, которые дают возможность организации поддерживать собственную работа в направление конкретного периода времени. Экономическая стабильность - мониторинг показателя платежеспособности в долгом периоде времени [34,с.65].
Становление туризма и наращивание размера предложений туризма настоятельно просят взвешенного расклада, например как довольно высоки общественные результатыпринимаемых заключений.
Для всякой государства или же ареала становление туризма содержит как выдающиеся качества, например и дефекты.
К превосходству относятся:
1.наращивание валютного струи в ареал, в что количестве притока зарубежной валюты;
2.подъем валового государственного продукта;
3.создание трудящихся мест;
4.создание структур развлечений, которые имеют все шансы быть применены как для туристов, например и для районного населения;
5 .вербование денежных средств, в что количестве зарубежного.
Дефекты становления туризма надлежащие:
1.складывается большущий спрос на продукты и услуги;
2.возрастают стоимости на районном рынке продуктов и предложений, на земляные и иные природные ресурсы, на недвижимость и т.п.;
3.увеличивается отток средств за рубеж при туристическом импорте;
4.появляются отрицательные экологические и общественные трудности.
Бесконтрольное становление туризма имеет возможность усугубить экологический баланс государства, поменять манера и качество жизни коренного населения[10,с.157]. Главные характеристики производительности (от англ. Key Performance Indicators, KPI) - характеристики работы отряда (предприятия), которые могут помочь организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Внедрение главных характеристик производительности даёт организации вероятность расценить своё положение и посодействовать в оценке реализации стратегии.
Главные характеристики производительности дают возможность изготовлять контроль деловитый энергичности служащих, отрядов и фирмы в целом. Для термина «key performance indicators (KPI)» нередко применяется российский перевод «ключевые характеристики эффективности» (КПЭ), впрочем это не абсолютно правильно.
С переводом по смыслу текстов key (ключевой, характеризующий уровень заслуги какой-нибудь цели) и indicator (индикатор, показатель) задач не появляется, но текстperformance нельзя несомненно говорить. Верную формулировку возможно отыскать в эталоне ISO 9000:2008. Он разграничивает текст performance на 2 термина: результативность и эффективность. По эталону, результативность - это уровень заслуги запланированных итогов (способность фирмы ориентироваться на результат), а эффективность - соответствие меж достигнутыми итогами и потраченными ресурсами (способность фирмы к реализации собственных целей и намерений с даннымвысококачественным уровнем, воплощенным определёнными притязаниями - периодом, расходами, степенью заслуги цели). Текст performance сводит в для себя и результативность, и эффективность. Этим образом, верным переводом термина KPI станет «ключевой показатель итога деятельности», например как итог работы имеет в для себяи уровень заслуги, и издержки на получение итога. Ключевые показатели эффективности - это инструмент измерения поставленных целей. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям» [44,с.275].

Управление по целям - метод управленческой деятельности, предусматривающий:

-предвидение возможных результатов деятельности

-планирование путей их достижения

Основоположником «Управления по целям» является Питер Друкер. Именно он превратил управление - непопулярную в 50-е годы XX века специальность в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки достижения результатов - целей через ключевые показатели эффективности. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям, является «Система КПЭ», которая включает в себя множество управленческих концепций, которые появились за последние 20-30 лет и дополняют классическое «Управление по целям».

По мнению Питера Друкера, лишь немногие области менеджмента имеют такое большое влияние на организацию, как оценка деятельности подразделений и компании в целом. Однако оценка, подчёркивает Друкер, сегодня одна из самых слабо проработанных областей управления. Так в результате опроса, проведённого в США, стало ясно, что 60 % руководителей высшего уровня недовольны своими системами оценки результатов деятельности. По отечественным оценкам количество российских менеджеров, ещё больше, более 80 %. Это недовольство выражается в отсутствии связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией [28,с.269].

Ключевые показатели эффективности и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

В зависимости от стратегии компании различают разные КПЭ. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 рублей до 15 рублей на 2008 год» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

-Запаздывающие - отражают результаты деятельности по истечении периода;

-Опережающие - дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим, относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели, рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков.

Главные характеристики производительности считаются частью системы равновесных характеристик, в которой уточняются причинно-следственные связи меж целями и показателями для такого, дабы видать закономерности и обоюдные моменты воздействия в коммерциале - зависимости 1 характеристик (результатов деятельности) от иных [33, с. 238].  Эффективность в общем мнении значит получение некого конкретного эффекта, то есть действенность итога. Финансовая эффективность - это процесс хозяйствования, итогкоторого выражается конкретной выгодой, достигнутой при конкретных расходах валютных, вещественных, информационных ресурсов и рабочей силы.
Финансовая эффективность туризма значит получение выигрыша финансового эффекта, от:
-организации туризма в масштабах государства;
-туристского сервиса населения региона;
-производственно-обслуживающего процесса туристической компании.
Финансовая эффективность туризма считается составным составляющей совместной производительности социального труда и выражается определенными аспектами и показателями.
Под аспектом идет по стопам воспринимать ведущее заявка к оценке корректности заключения установленной задачки. Надобность аспекта появляется вследствие того, собственно что идет по стопам внятно квалифицировать, с каких позиций идет по стопам годиться к расчету производительности производственно-обслуживающего процесса туризма.
Социальное создание действует в заинтересованностях всего общества, в следствие этого его эффективность идет по стопам расценивать исходя из степени заслуги целей общества.
В согласовании с доктриной рационального функционирования экономики эффективность на отдельном участке обязана восприниматься с позиций совместного эффекта, то есть приватные аспекты производительности обязаны отвечать глобальному аспекту, вытекать из него. Артельный аспект производительности социального изготовления заключается в достижении в заинтересованностях общества больших итогов при минимальных расходах средств и рабочей силы.
Трудности производительности туризма целенаправленно рассматривать с поддержкой системного расклада. Системный расклад подразумевает установление различныхкритериев и характеристик для различных значений управления и конкретную иерархию целей и в соответствии с этим им критериев производительности [31,с.90].
Организационная конструкция управления туризмом произведено из ряда звеньев:
-системы как диверсифицированного межотраслевого ансамбля социально-бытовой инфраструктуры;
-отрасли как автономного домашнего звена в масштабах региона;
-туристского хозяйствующего субъекта (туристской фирмы).
В следствие этого делему определения народнохозяйственного аспекта производительности туризма идет по стопам рассматривать в 3-х качествах: на уровне общества (народного хозяйства в целом), ветви, отдельной туристической компании [23,с.238].
Дабы сконструировать целый ансамбль системы критериев производительности туризма, нужно продемонстрировать, как общая задача работы системы на уровне общества распадается на приватные цели работы отдельных подсистем. Для сего пользуемся способ, который именуется «дерево целей», где всякой цели соответствует конкретный аспект, выражающий ту меру, с поддержкой которой возможно осуждать об удачливости заслуги целей. Дерево целей - это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупа целей финансовой системы, программки, намерения, в которой уделены генеральная задача («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, 2 и дальнейшего значений («ветви дерева»). Заглавие «дерево целей» связано с тем, собственно что схематически представленная совокупараспределенных по уровням целей припоминает по облику перевернутое дерево.Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году. Она позволяет человеку привести в порядок собственные планы, увидеть свои цели в группе. Независимо от того, являются ли они личными или профессиональными. В том числе, дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели. Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уровень, тем качественнее формулируется цель. Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня. Дерево целей может быть составлено и для любой цели: глобальной, месячной, годичной. Составленное дерево целей имеет систему решений на бумаге, то есть план по достижению основной цели. Рассмотрим метод «Дерево целей».

Метод «Дерево целей»

Рассмотрим один пример применения этого метода:

Цель - получить контракт.

Ресурсы: имидж, большой опыт работы, финансовая устойчивость и т.д.

Вероятность: высокая - конкуренты слабые, удачные переговоры, подключены нужные связи.

Подцели:

1.Проанализировать ресурсы, высвободить средства, зарезервировать финансирование, заключить договоры с поставщиками и т.п.

2.Искать весомых партнеров, привлечь грамотный персонал, получить ноу-хау на эксклюзивную технологию и т.п. [36,с.367].

Положительное влияние туризма на экономику государства происходит лишь в том случае, когда туризм в стране развивается всесторонне, то есть не превращает экономику страны в экономику услуг. Другими словами, экономическая эффективность туризма предполагает, что туризм в стране должен развиваться параллельно с другими отраслями народнохозяйственного комплекса.

Туризм непосредственно участвует в создании национального дохода страны. Прямое влияние туризма на экономику страны (региона) - это результат расходов туриста на покупку услуг и товаров туризма. Деньги, потраченные туристами в месте пребывания, создают доход, который приводит к цепной реакции: расходы - доходы - расходы - доходы и т.д.

Туризм генерирует вторичный спрос на товары и услуги. Косвенный вклад туризма в экономику страны проявляется в эффекте повторения затрат туристов на покупку услуг и товаров в определенное время и в определенном месте.

Этот эффект называется «эффект мультипликации» или «мультипликатор». Мультипликатор - это соотношение отклонения от равновесного чистого национального продукта (валового национального продукта за вычетом отчислений на потребление капитала) и исходного изменения в расходах на инвестиции, вызвавшего данное изменение реального чистого национального продукта.

Экспорт туризма из страны означает активный туризм для экономики данной страны, а импорт туризма - пассивный туризм. Отношение между стоимостью туристского продукта, реализованного иностранным туристам в принимаемой стране, и стоимостью туристского продукта, реализованного гражданами данной страны за рубежом, представляет собой туристский баланс данной страны.

Особенностью туризма является то, что туристский продукт, производимый на экспорт, не вывозится из страны, а реализуется в этой стране. Потребитель туристского продукта сам преодолевает расстояние, отделяющего его от интересующего туристского продукта [38,с.136].

Экономический эффект от развития туризма в регионе проявляется прежде всего в создании дополнительных рабочих мест в туристской индустрии, повышении занятости населения, а также в стимулировании развития слабых в экономическом отношении регионов.

Качество рабочих мест в туристской индустрии имеет свои особенности, к которым относятся:

1.сезонный характер занятости в туристском обслуживании населения;

2.значительный удельный вес работников, занятых неполный рабочий день;

3.большой удельный вес низко квалифицированного физического труда;

4.ограниченные возможности автоматизации и компьютеризации рабочих мест в туристской индустрии (особенно в гостиничном и ресторанном бизнесе).

Развитие туристской индустрии в регионе и повышение качества туристского обслуживания являются дополнительным источником формирования доходной части территориального бюджета.

Создание предприятий туристской индустрии в удаленных малонаселенных и индустриально слаборазвитых регионах, но представляющих интерес для туристов (из-за красивого ландшафта, богатых охотничьих угодий, мест, удобных для занятий спортом, и т.п.) способствует развитию таких регионов [24,с. 258].

**1.3. Методы повышения эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии**

Для того, чтобы оценить уровень работы организации, конечный результат, а именно прибыль, сравнивается с затратами или ресурсами. Это сравнение и есть расчет эффективности деятельности компании.

Рентабельность предприятия напрямую зависит от прибыли: чем выше прибыль, тем выше рентабельность. Среди подходов и способов повышения прибыли компании можно выделить такие:

1.Увеличение прибыли от реализации продукции;

2.Получение дохода от использования основных фондов;

3.Получение дохода от реализации оборотных фондов;

4.Повышение квалификации персонала;

5.Внедрение новых и совершенствование старых технологий.

Рассмотрим каждый из способов.

Увеличение прибыли от реализации продукции

Увеличение прибыли от реализации продукции может быть достигнуто следующим образом:

-за счет снижения себестоимости. Это заметно отражается на росте прибыли при прочих равных условиях. На предприятиях существуют специальные экономические службы, которые занимаются анализом себестоимости и ищут пути ее снижения. Но в значительной мере эта работа теряет свою цену из-за инфляции и роста цен на исходное сырье и топливно-энергетические ресурсы.

-увеличения объема реализации продукции или услуг в натуральном выражении, что может достигаться с помощью капитальных вложений на покупку более производительного оборудования, освоение новых технологий, расширение ассортимента предоставляемых услуг или продукции.

-уменьшение размеров нереализованных остатков на начало и конец отчетного периода.

Для гостиничного предприятия больше всего подойдет позиция - расширение ассортимента услуг. Ассортиментная политика - это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом. Каждая туристская услуга, единая по своему потребительскому назначению, имеет некоторое число видов, подвидов, отличающихся друг от друга незначительными потребительскими свойствами (маршруты в различные страны мира, отдых на побережье, экскурсионные туры, школьные туры и т. п.), каждый из которых называется ассортиментная позиция, а их совокупность - ассортимент.

Получение дохода от использования основных фондов

Повышение эффективности использования основных фондов может быть достигнуто следующими способами:

-своевременный ввод в эксплуатацию новых основных фондов и производственных мощностей, быстрое их освоение, повышение эффективности общественного производства;

-улучшение использования действующих основных фондов;

-своевременный монтаж неустановленного оборудования, а также ввод в действие всего установленного оборудования за исключением части, находящейся в плановом резерве и ремонте;

-совершенствования организации производства.

Получение дохода от реализации оборотных фондов

В системе способов, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия важное место занимают вопросы рационального использования оборотных средств. Поскольку финансовое состояние организаций находится в прямой зависимости от состояния оборотных средств, то предприятия заинтересованы в рациональной организации оборотных средств - организаций их движения с минимально возможной суммой для получения наибольшего экономического эффекта.

Изменение оборачиваемости средств выявляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предшествующего периода. В результате сравнения показателей оборачиваемости оборотных средств выявляется ее ускорение или замедление. При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении - в оборот вовлекаются дополнительные средства.

Среди способов повышения оборачиваемости оборотных средств можно выделить следующие:

-сокращение времени, в течение которого оборотные средства отвлечены, то есть находятся в обороте;

-сокращение среднегодовых остатков оборотных средств;

-снижение потребности предприятия в оборотных средствах;

-направление полученной предприятием прибыли на дополнение оборотных средств;

-рациональная организация производственных запасов - рациональное использование[31,с.193].

Повышение конкурентоспособности и квалификации персонала

Туристические агентства относятся к предприятиям, которые оказывают услуги. Для таких организаций важную роль играет персонал.

Специфика работы коллектива турагентства состоит в том, что результатом работы есть не продукт, а услуга. Используя в своей деятельности продукты материального производства, работники предприятий туризма и гостиничного хозяйства создают и реализовывают разного вида услуги.

Процесс обслуживания клиентов требует особой четкости и высокой организации работы, которая обеспечивает высокий уровень культуры обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиента: индивидуальный характер туристического обслуживания обуславливает продолжительный контакт с потребителем. Отсюда высокие личные и профессиональные требования к персоналу предприятий туристской индустрии.

К первой группе требований относятся личные характеристики, которые тяжело поддаются изменениям. Например, таким, как приветливость, презентабельность, порядочность, быстрая реакция, отличная память, творческий подход к выполнению работы, целеустремленность, амбиции, коммуникабельность и т.д.

Ко второй группе относятся требования, которые касаются профессиональных знаний и умений, приобретенных в процессе обучения и трудового стажа, к которым относят: уровень квалификации, умение общаться, владение иностранными языками, производительность работы, трудовая дисциплина, качество работы и т.д. Свойствами персонала турагентства, которые обеспечивают соответствующий уровень квалификации, есть эрудированность, профессиональная компетентность работников, знание, умение, привычки и др.

Для этого в туристическом агентстве нужно регулярно проводить семинары, тренинги, в которых должен принимать участие весь персонал. Участие сотрудников 1 раз в месяц в этих мероприятиях должно быть обязательно прописано в должностной инструкции. Помимо этого каждый сотрудник должен проходить 1 раз в год переподготовку и повышение квалификации в учебных центрах при высших учебных заведениях, выпускающих специалистов в туристской области. Соблюдение вышеупомянутых требований обеспечивает высокую конкурентоспособность персонала, под которой понимают совокупность личных и профессиональных свойств персонала, которые дают возможность быстро воспринимать и анализировать ситуацию, принимать оптимальные решения и эффективно исполнять функциональные обязанности, а также эффективно реализоваться на рынке рабочей силы.

Кроме регулярного повышения квалификации на туристском предприятии нужно применять следующие мероприятия:

-первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и специфики работы;

-обучение для ликвидации разрыва между требованиями к должности и личными качествами;

-обучение для работы за новыми направлениями развития организации;

-обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Также должны быть разработаны мероприятия, направленные на сокращение случаев нарушения трудовой дисциплины, снижение количества затрат, связанных с проведением работ относительно обслуживания персонала, по подбору персонала [32,с.79].

Внедрение новых и совершенствование старых технологий

При настоящих условиях актуальное значения приобретает развитие современных информационных технологий и программных продуктов в сфере туристического бизнеса. Использование прогрессивных информационных технологий и Интернета оказывает содействие повышению эффективности работы предприятий, минимизации затрат, улучшению работы персонала, конкурентным преимуществам на рынке, это дает также возможность получать новые программные продукты, гибко реагировать на потребности потребителей и ценовую политику, находить выгодные коммерческие предложения, поддерживать коммуникационные связи с партнерами и клиентами, проводить деловые операции, расширять рынок сбыта, пользоваться электронными средствами рекламы (журналами, газетами), размещать веб-страницы в поисковых системах.

Составными преимуществами сети Интернета для туристической области есть: экономия средств от использования электронной почты в формировании связей с зарубежными партнерами, туроператорами, отелями, транспортными компаниями, круглосуточная эффективная рекламная площадь (24 часа в сутки, 7 дней в неделю), возможность оперативного размещения и поиска в Интернете информации о туре, местах в отелях, страны, рекреационных ресурсах, новости законодательства в области туризма, бронирование гостиничных мест и авиабилетов, продажа туров, в том числе «горящих», самостоятельное складывание программы будущего путешествия, ознакомление с впечатлениями потребителей туристических услуг, советами специалистов [43,с.19].

Любая деятельность, в том числе и туристическая, регулируется законодательством.

Туристская деятельность подразумевает под собой туроператорскую и турагентскую деятельность, а также иную деятельность по организации путешествий.

Туроператорская деятельность - это деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом.

Турагентская деятельность - это деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.

Различия между турагентской и туроператорской деятельностью заключаются в том, что турагент осуществляет деятельность по продвижению (т.е. полному и широкому освещению возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, курортам и т.п.) и реализации туристского продукта, а туроператор, помимо указанного выше, еще и формирует туристский продукт, т.е. занимается размещением, транспортировкой туристов и осуществляет другие услуги, не связанные с первыми двумя.

В целях защиты прав и интересов туристов до 01.01.2007 г. в Российской Федерации туроператорская и турагентская деятельности, а также объекты туристской индустрии подлежали лицензированию и стандартизации.

Лицензия - это разрешение, выдаваемое государственным органом юридическим или физическим лицам на осуществление туристской (гостиничной) деятельности в течение определенного времени при соблюдении ряда условий. Порядок выдачи лицензии осуществлялся в соответствии с Федеральными законами «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и «О лицензировании отдельных видов деятельности». Данные о туроператорах и турагентах, получивших лицензии на осуществление туристской деятельности, вносились в федеральный реестр туроператоров и турагентов.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» определял цели, приоритетные направления и способы государственного регулирования туристской деятельности в стране; регулирует отношения, возникающие при реализации прав граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий; их защите, обеспечении безопасности; регламентирует вопросы международного сотрудничества в указанной сфере; устанавливает направления государственного регулирования туристской деятельности: поддержка и развитие внутреннего, въездного, социального и самодеятельного туризма, а также обеспечение соблюдения прав и свобод российских граждан при посещении иностранных государств.

С 01.01.2007 года лицензирование туристской деятельности было отменено. В силу с того момента вступили финансовые гарантии предприятий туристской индустрии. Был изменен Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», цели Федерального закона в целом не изменились, но теперь в нем установлено, что все туроператоры, зарегистрированные на территории Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», должны иметь финансовое обеспечение.

Понятие «финансовая гарантия» дано в статье 1 закона - Основные понятия: «Финансовая гарантия - документально подтвержденное обязательство третьего лица возместить убытки, которые могут быть причинены вследствие неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств туроператора, возникающих на основании договора о реализации туристского продукта» [1,с.89].

Туристская индустрия в РФ является активно развивающейся отраслью экономики, в связи с чем защита прав потребителей в данной области всегда была актуальной в силу ее социальной значимости, а отмена с 1 января 2007 года института лицензирования туроператорской и турагентской деятельности и введение обязательной финансовой ответственности туроператоров в виде договора страхования гражданской ответственности, объективно требует усиления контроля и надзора в данной сфере.

Если деятельность организации лежит в области по продвижению и реализации туристского продукта, то это турагент и его деятельность не подлежит контролю со стороны регулятора (Федеральная служба). Если же речь идет о деятельности по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, т.е. является туроператорской, то для этой организации обязательно внесение в единый федеральный реестр туроператоров.

Реестр туроператоров находится в открытом доступе и еженедельно актуализируется. По состоянию на конец 2009 года в Единый федеральный реестр туроператоров внесены сведения о 5299 туроператорах, в том числе о 3231 туроператоре, имеющем право заниматься международным туризмом и 2058 по внутреннему туризму. Договор страхования гражданской ответственности заключили 5070 туроператоров, а банковские гарантии получили 159 компаний.

Все участники данных правоотношений заинтересованы в построении цивилизованного рынка оказания туристических услуг. Из изменений в Законе видно, что требования к турагентам снизились. Но с другой стороны увеличились требования к туроператорам. Но в этом и заключается позиция государства, чтоб в результате форс-мажора, либо недобросовестности оператора, интересы потребителя, как наименее защищенного участника отношений, не были нарушены. Отсюда следует, что при любом нарушении интересов потребителя, ответственность несет оператор, который в свою очередь волен работать и привлекать агентов по своему усмотрению. Это закреплено законодательно в статье 10.1 Закона - Особенности реализации туристского продукта турагентом: «…Договор о реализации туристского продукта, заключаемый между туристом и (или) иным заказчиком и турагентом должен также включать:

-полное и сокращенное наименования, адрес (место нахождения) и почтовый адрес турагента;

-информацию о том, что лицом (исполнителем), оказывающим туристу и (или) иному заказчику услуги по договору о реализации туристского продукта, является туроператор;

-информацию о возможности туриста в случае возникновения обстоятельств, указанных в статье 17.4 настоящего Федерального закона, обратиться с письменным требованием о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора или об уплате денежной суммы по банковской гарантии непосредственно к организации, предоставившей туроператору финансовое обеспечение.

При реализации турагентом туристского продукта от своего имени в договоре с туристом и (или) заказчиком должно содержаться указание на туроператора, сформировавшего туристский продукт, в том числе на способы связи с туроператором (номера телефонов, факсов, адрес сайта в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», адрес электронной почты и другие сведения)»[4,с.76].

Таким образом, достигнута одна из задач поставленных законодателем: контролировать и дисциплинировать основных участников данного вида бизнеса. Недобросовестному либо некомпетентному турагенту экономически невыгодно выходить на рынок услуг.

Новое постановление призвано, также, защитить интересы оператора, т.к. во всем мире уже давно практикуется схема финансового обеспечения в виде страхования ответственности. В туристическом, как и в другом бизнесе, часто присутствуют издержки, которые вынуждена нести организация в разных конфликтных ситуациях. По действующему законодательству у оператора есть выбор между двумя видами финансового обеспечения: банковская гарантия или договор страхования. В статье 17.1. - Требования к предоставляемому финансовому обеспечению говорится о том, что Договор страхования ответственности туроператора либо банковская гарантия должны обеспечивать надлежащее исполнение туроператором обязательств по всем договорам о реализации туристского продукта, заключаемым с туристами и (или) иными заказчиками непосредственно туроператором либо по его поручению турагентами. В случае возникновения обстоятельств, указанных в статье 17.4 настоящего Федерального закона, финансовое обеспечение должно гарантировать каждому туристу или иному заказчику, заключившему договор о реализации туристского продукта:

-возврат денежных средств, внесенных в счет договора о реализации туристского продукта, за услуги, оплаченные, но не оказанные туроператором или третьими лицами, на которых туроператором было возложено исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта;

-выплату денежных средств, причитающихся туристу или иному заказчику в возмещение реального ущерба, возникшего в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения туроператором обязательств по договору о реализации туристского продукта, в том числе денежных средств, необходимых для компенсации расходов, понесенных туристом или иным заказчиком в связи с непредвиденным выездом (эвакуацией) из страны (места) временного пребывания (далее - расходы по эвакуации) [3,с.67].

Также в этой статье говорится о том, что любые суммы, предоставление которых туристу и (или) иному заказчику гарантируется финансовым обеспечением, должны использоваться исключительно для удовлетворения требований туриста и (или) иного заказчика, предъявляемых на основании правил, установленных настоящей главой.

Страховщиком по договору страхования ответственности туроператора может быть страховая организация, зарегистрированная на территории Российской Федерации и имеющая право осуществлять страхование гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору.

Гарантом по банковской гарантии может быть банк, иная кредитная организация, либо страховая организация, зарегистрированные в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Договор страхования ответственности туроператора не может быть расторгнут досрочно, а банковская гарантия, выданная туроператору, не может быть отозвана.

В договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии должно содержаться условие, предусматривающее право туриста и (или) иного заказчика, заключивших договор о реализации туристского продукта с турагентом, при наступлении обстоятельств, предусмотренных статьей 17.4 настоящего Федерального закона, обратиться к страховщику или гаранту с письменным требованием о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора либо об уплате денежной суммы по банковской гарантии.

Согласно положениям настоящего закона, туроператорская деятельность на территории РФ допускается исключительно при наличии финансового обеспечения в виде договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта, либо банковской гарантии.

Согласно статье 17.2. «размер финансового обеспечения определяется в договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии и не может быть менее:

-500 тысяч рублей - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма или въездного туризма;

-30 миллионов рублей - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма, в случае, если денежные средства, полученные ими от реализации в этой сфере туристского продукта, составляют не более 250 миллионов рублей, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, представленным или опубликованным в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма и применяющих упрощенную систему налогообложения;

-двенадцати процентов объема денежных средств, полученных от реализации в сфере выездного туризма туристского продукта, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма, в случае, если денежные средства, полученные ими от реализации в этой сфере туристского продукта, составляют более 250 миллионов рублей, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, представленным или опубликованным в соответствии с законодательством Российской Федерации. В случае если туроператор оказывает услуги в нескольких сферах туроператорской деятельности, применяется наибольший размер финансового обеспечения».

А также «срок действия финансового обеспечения указывается в договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии и не может быть менее одного года. Финансовое обеспечение на новый срок должно быть получено туроператором не позднее трех месяцев до истечения срока действующего финансового обеспечения…», статья 17.3 Срок действия финансового обеспечения [1,с.76].

Правовое регулирование отношений, связанных с предоставлением туристских услуг, осуществляется Гражданским Кодексом РФ, Федеральными Законами РФ «О защите прав потребителей», «Об основах туристской деятельности в РФ», «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», правилами оказания услуг по реализации туристского продукта, утвержденными Постановлением Правительства РФ.

Договор оказания услуг по туристическому обслуживанию отнесен к договорам возмездного оказания услуг. По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги. Договор о предоставлении туристских услуг заключается в письменной форме.

Отсутствие в договоре подписи указанных лиц лишает права туроператора и турагента ссылаться на факт ознакомления потребителя с условиями договора. Положениями Закона РФ «Об основах туристской деятельности» определены существенные условия договора. При этом заключаемый туроператором (турагентом) договор должен среди прочего соответствовать законодательству о защите прав потребителей. Отсутствие письменного договора или хотя бы одного из существенных (обязательных) условий договора должно рассматриваться как нарушение прав потребителей на информацию.

Существенное значение для защиты прав потребителей имеют особенности объема прав и обязанностей турагентов. Претензии туристов по договору о реализации туристского продукта могут предъявляться и туроператору и турагенту. Кроме того, в договоре, заключаемом между туроператором и турагентом, устанавливается ответственность каждого из них перед туристом за непредставление или предоставление недостоверной информации о туристском продукте, за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта. Эти требования обязательны к исполнению и туроператорами и турагентами.

К особенностям оказания туристских услуг относится право обеих сторон договора на односторонний отказ от его исполнения. При этом потребитель вправе отказаться от исполнения договора в любое время при условии оплаты исполнителю фактически понесенных им расходов, связанных с исполнением обязательств по данному договору, а исполнитель вправе отказаться от исполнения обязательств по договору лишь при условии полного возмещения заказчику убытков.

Полномочия по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом, а также правоприменительные функции в сфере туризма в Российской Федерации осуществляет Федеральное агентство по туризму - Ростуризм. Руководство деятельностью Ростуризма осуществляет Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации (Минспорттуризм России), которое выполняет функции по разработке и реализации государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере туризма. Реализацию государственной политики в сфере туризма в субъектах Российской Федерации осуществляют региональные органы управления туризмом.

Развитие сферы туризма в России во многом определяется государственной политикой.

Целями государственной политики в сфере туризма являются:

-развитие туризма как необходимого условия достойной жизни и свободного развития человека в социальном государстве, решающего фактора нового качества жизни в современном обществе;

-защита прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, обеспечение безопасности туризма;

-формирование правовых основ единого туристского рынка в Российской Федерации;

-развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан Российской Федерации, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия;

-формирование представления о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма.

Современное состояние законодательства о туризме характеризуется следующими основными тенденциями:

-развитием и реализацией правовых норм, направленных на повышение гарантий и эффективности защиты прав и законных интересов потребителей туристского продукта, качества и безопасности туризма;

-усилением экономической (финансовой) ответственности лиц, осуществляющих туристскую деятельность, за нарушение гражданско-правовых обязательств, а как следствие - повышением прозрачности, стабильности и инвестиционной привлекательности туристского бизнеса;

-появлением правовых актов, регламентирующих вопросы классификации и стандартизации в различных сегментах туристской индустрии (средства размещения, пляжи, горнолыжные трассы и др.);

-развитием нормативного правового регулирования в области безопасности туризма;

-формированием правовых основ саморегулирования на туристском рынке, в том числе активным развитием саморегулируемых организаций (ассоциаций туроператоров, банков и страховщиков);

-комплексностью нормативного правового регулирования в сфере туризма, в том числе наличием значительного числа «туристских норм» в смежных с законодательством о туристской деятельности отраслях законодательства;

-схожестью законодательства Российской Федерации и права Европейского Союза, законодательств государств Содружества независимых государств и др. [2,с.67].

В результате правовой деятельности федерального органа исполнительной власти в сфере туризма, Правительства Российской Федерации и Федерального Собрания Российской Федерации были приняты нормативные правовые акты, сформировавшие в нашей стране правовые основы современного цивилизованного туристского рынка.

**Выводы по первой главе.**

В I главе мы рассмотрели теоретические основы оценки состояния и эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии, понятие «эффективность» и ее виды. Выяснили, что это степень достижения целей при минимальных затратах. Эффективность бывает экономической, производственной, социальной. Также мы рассмотрели показатели эффективности деятельности гостиничных предприятий и факторы, влияющие на эту эффективность. Показатели эффективности деятельности можно разделить на различные группы, например: показатели эффективности использования труда, использования основных и оборотных фондов, финансовых средств, а также есть обобщающие показатели эффективности деятельности (уровень удовлетворения потребностей рынка, затраты на единицу услуг и т.д.). Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия, бывают внутренние, которые создает сама организация, и внешние - окружение организации. В этой главе мы также раскрыли законодательную базу туристской деятельности и дали определения понятиям: «туроператорская и турагентская деятельность», «финансовая гарантия».

**Глава 2. Организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика деятельности ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

 **2.1. Организационно-правовая характеристика и структура управления ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

История гостиницы в г.Глазове началась со здания по ул. Школьная 22 в 1950 году

Первой заведующей этой гостиницы была Собина Серафима Михайловна. В 1954 году она приняла в эксплуатацию новое здание гостиницы по ул. Советская 33,где проработала до выхода на пенсию в 1965 году.

Временное руководство гостиницами было возложено на Пушкареву. В июне 1966 года заведующей назначена Белова Надежда Романовна, которая энергично начинает готовить коллектив к приемке нового здания по ул. Кирова 24. В 60-е годы прошлого столетия стал расширяться и развиваться завод ЧМЗ. В город приезжали специалисты, гости, командированные. Необходимо было создать хорошие условия для работы и отдыха.

В ноябре 1967 года в эксплуатацию сдано новое здание – гостиничный комплекс (гостиница и ресторан), который получил название города. Гостиничный комплекс органично влился в панораму города. До 1994 года гостиница «Глазов» являлась подразделением ЖКУ (цех № 23 ЧМЗ). Первым начальником ЖКУ был Перевозчиков Александр Георгиевич, в 1969 году его заменил Бычков Василий Анисимович, в декабре 1973 года начальником ЖКУ назначен Михайлов Иннокентий Андреевич, который проработал до октября 1975 год, затем на должность начальнику цеха №23 был назначен Спасский Юрий Владимирович, после его ухода на заслуженный отдых в данной должности его заменил, работавший в это время главным инженером, Широких Николай Михайлович.

20.03.1994 года Николай Михайлович был уволен в порядке перевода в Глазовский горисполком. С этого времени и до настоящего времени ЖКУ руководит Макшанов Юрий Алексеевич.

Руководство цеха №23 и предприятия всегда уделяло большое внимание проблемам гостиницы, понимая, что по работе по бытовым условиям в гостинице судят в целом о городе и заводе.

С июня 2004 по октябрь 2007 года в гостиничном комплексе произошли большие изменения. Благодаря помощи администрации и под ее руководством во всех зданиях гостиничного комплекса установили автоматические системы оповещения о пожаре, заметно похорошела сам гостиница «Глазов»: старые оконные блоки заменили деревянными стеклопакетами, установили современную систему отопления, отчего в гостиничных номерах стало теплее и уютнее, появились два современных лифта и небольшая бильярдная с бильярдным столом на 12 футов. Также выполнено благоустройство территории с заменой существующего покрытия рампы на тротуарную плитку «брусчатку». Новый облик приобрел и холл гостиницы, заменены витражные окна первого этажа. Небольшие изменения коснулись и ресторана «Глазов» и кафе «Престиж» - структурного подразделения гостиничного комплекса.

Сегодня гостиничный комплекс - визитная карточка города Глазова, которая не просто удовлетворяет потребности своих клиентов, а еще и заботится о них и развивается в соответствии с современным спросом.

Организационная структура ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»» основана на принципах централизации единоначалия, иерархии и разделения труда.

Главной задачей организационной структуры гостиницы является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Организационная структура гостиницы представлена ниже (см. рисунок 1).

Управляющий гостиничным

комплексом

Генеральный директор

Администрация ресторана

Офис приема

Главный бухгалтер

Заведующий складом

бухгалтерия

Администрация гостиницы

Планово-экономический отдел

бухгалтерия

Шеф повар

Обслуживающий персонал

повар

Технический персонал

Рис.1- Организационная структура гостиничного комплекса «Глазов»

Тип организационной структуры предприятия является линейно-функциональной. Данную организационную структуру можно назвать оптимальной, так как за каждым подразделением закреплены определенные функции управления. Данная система имеет ряд преимуществ и недостатков.

**Преимущества:**

•Глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

•Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.

•Возможность привлечения консультантов и экспертов.

•Сочетание достоинств линейной и функциональной структур.

**Недостатки:**

•Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями.

•Недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

•Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

•Конкуренция и конфликты по ресурсам.

Менеджеры всех отделов подотчетны директору. Каждый отдел также разбивается на более мелкие организационные единицы.

Менеджер административной службы должен, во-первых, обладать всей возможной информацией о гостинице. Во-вторых, он должен уметь четко планировать работу администрации. В-третьих, должен осуществлять постоянный контроль за работой своего отдела. Все вопросы, проблемы и недоразумения гостей должны разрешаться также с его помощью.

Служба питания. В гостинице имеется кулинарный магазин и ресторан. Поступление продуктов питания на кухню осуществляется следующим образом. Продукты, чаще всего в виде полуфабрикатов, поступают на склад и/или в холодильник. Затем по мере надобности они поступают в отдел переработки, где осуществляется первичная готовка. Окончательное блюдо делают либо в горячем цехе, либо в кондитерском отделе.

Обслуживание в номерах непосредственно относится к подразделению питания. Официанты по заказу клиента доставляют к нему в номер блюда и напитки.

Работа осуществляется следующим образом. Гость звонит в эту службу. Официантка принимает заказ и направляет его на кухню, где он выполняется. Затем она забирает заказ и доставляет его гостю в номер. Спустя некоторое время, официантка звонит гостю и спрашивает, можно ли забрать пустые тарелки и приборы. Также в ведении службы обслуживания в номерах находятся и мини-бары, которые есть в каждом номере.

Ознакомившись со структурой гостиницы можно предположить, что структура управления в гостинице является функциональной, так как управление представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления и специализированных на выполнении конкретных видов работ (услуг). То есть специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например, финансовый отдел, служба приема и размещения, служба бронирования и планирования.

Производственная практика проходила в планово-экономическом отделе, который решает основные задачи и функции отдела и вопросы, по которым планово-экономический отдел взаимодействует с другими подразделениями предприятия.

Основные функции и задачи планово-экономического отдела:

1. Экономическое планирование;

2. Анализ экономического состояния гостиницы;

3. Организация процесса труда и управления на предприятии;

4. Организация оплаты и стимулирования труда.

Деятельность данного отдела регламентирована Положением о планово-экономическом отделе.

Вопросы, по которым планово-экономический отдел взаимодействует с другими предприятиями:

1. Склад материалов- контроль цен поступления;

2. Отдел закупок- анализ динамики цен на поступившие материалы;

3. Склад готовой продукции- учет отгрузки продукции;

4. Отдел информационно-технологических систем- программное обеспечение;

5. Отдел по работе с персоналом- контроль численности; 6. Бухгалтерия- получение учетных данных деятельности предприятия.

**2.2. Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Гостиничный комплекс «Глазов».**

**2.2.1. Виды и структура товарной продукции.**

Гостиничный комплекс предоставляет своим клиентам 3 вида разнообразных услуг. Виды этих услуг и их характеристики указаны в таблице 1.

Таблица 1 –Виды предоставляемых услуг и их краткая характеристика

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги | Назначение  | Основные характеристики | Конкурентные качества | Основные потребители | Конкуренты |
| Услуги общественного питания | Предоставление общественного питания | Ресторан «Глазов», включает большой, банкетный и малый залы- хорошее место для проведения корпоративов, свадеб, юбилеев, выпускных вечеров.  | Плата за аренду залов отсутствует. | Люди средней возрастной группы от 30, со средним и выше среднего достатка. | Ресторан "WOLDEMAR", Савояры, Шарлотка |
| Услуги гостиницы | Сдача номеров  | Предоставляет услуги проживания жителям и гостям города в комфортабельных номерах с современными удобствами, по разумным ценам. | Удобное месторасположение в центре города, автостоянка, квалифицированный персонал и домашняя обстановка позволят приятно провести время вдали от дома. Категории номеров: «Люкс», «Апартаменты», одноместные и двухместные. В каждом номере есть телефон и телевизор, а также бесплатный доступ в интернет по технологии Wi-Fi. В стоимость проживания входят завтрак и ужин. | Иностранцы и люди приезжающие, в командировку (ЧМЗ, мебельная фабрика, росатом). | Гостиница «Славяночка», Гостиничный комплекс «Версаль». |
| Услуги аренды | Сдача площадей  | Гостиница «Глазов» предоставляет сдачу площадей под офис с современными удобствами | Цены на аренду установлены прошлогодние, удобное расположение в центре города, наличие рядом ресторана. | Предприниматели малого бизнеса  | ТЦ «Пассаж» |

Данные услуги достигли стадии зрелости в жизненном цикле, но это не означает, что скоро спрос на данные услуги упадет вовсе. Продолжительность жизненного цикла услуг превышает аналогичные показатели для товаров, имеющих материальную форму существования. Это обусловлено большими возможностями в области модификации услуг и поиска услуги-новинки.

Таблица 2 - Оценка структуры и динамики продукции

в тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги | Выручка от реализации2013 год | Структура продукции% | Выручка от реализации2014 год | Структура продукции% | Выручка от реализации2015 год | Структура продукции% | Темп роста, % |
| Гостиницы | 17438 | 36,8 | 17245 | 36,9 | 17708 | 38,8 | 1,5 |
| Общественного питания | 22759 | 48,0 | 22252 | 47,5 | 20547 | 45 | -9,8 |
| Аренды помещений | 7200 | 15,2 | 7300 | 15,6 | 7300 | 16,2 | 1,4 |

Теперь необходимо провести анализ продукции предприятия, используя методику построения матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы) на предмет выявления сбалансированности товарного портфеля предприятиям (см. рисунок 1).

Рисунок 2– Матрица БКГ

По данной матрице можно сделать следующие выводы: она не считается сбалансированной. Услуги находится в квадратах звезд, проблем и собак, а именно услуги гостиницы между квадратами звезд и доенной коровы, что является неплохим показателем, услуги общественного питания ближе к квадрату собак, а аренда помещений между квадратом собаки и диких кошек.

**2.2.2.Основные экономические показатели деятельности ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

Основные фонды – представляют собой совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени, как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере и переносящие свою стоимость на готовую продукцию по частям.

Основные фонды по роли в процессе производства подразделяются на:

1. активная часть - непосредственно влияет на производство, количество и качество продукции;

2. пассивные элементы, которые создают необходимые условия для производственного процесса.

Структура основных фондов «ГК «Глазов» представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура основных фондов организации

в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды основных средств | Стоимость на конец отчетного периода, тыс. руб. | Темп роста, % |
| 2013 | Структура, %. | 2014 | Структура, %. | 2015 | Структура, %. | 2015/2013 |
| 1. Основные средства, в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| - Здания, машины, оборудование и другие основные средства | 2292 | 70,8 | 1750 | 76,5 | 1805 | 75,5 | -21,2 |
| - Незавершенные капитальные вложения в объекты ОС | 265 | 8,2 | 250 | 11 | 309 | 13 | 16,6 |
| 2.Прочие внеоборотные активы | 682 | 21 | 286 | 12,5 | 276 | 11,5 | -59,5 |
| **Итого пассивная часть:** | **947** | **29,2** | **536** | **23,5** | **585** | **24,5** | **-39,2** |
| **Итого активная часть:** | **2292** | **70,8** | **1750** | **76,5** | **1805** | **75,5** | **-21,2** |
| **Итого** | **3239** | **100** | **2286** | **100** | **2390** | **100** | **-26,2** |

Таблица 4 - Анализ динамики, износа и эффективности использования основных фондов.

в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя за периоды | Темп роста, % |
| 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015/2013 |
| 1. Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации тыс. руб.
 | 12859 | 12291 | 13391 | 4,1 |
| 1. Доля основных средств в активах, %
 | 19,9 | 14,9 | 15,8 | -20,6 |
| 1. Доля активной части основных средств в их общей совокупности, %
 | 70,8 | 76,5 | 75,5 | 6,6 |
| 1. Стоимость ОФ на начало периода, тыс.руб.
 | 3231 | 3239 | 3234 | 0,2 |
| 1. Стоимость ОФ на конец периода, тыс.руб.
 | 3239 | 3234 | 2390 | -26,1 |
| 1. Товарная продукция за период тыс.руб.
 | 40807 | 38732 | 39032 | -4,3 |
| 1. Фондоотдача
 | 12,6 | 12 | 16,3 | 29,4 |
| 8. Прибыль за период, тыс. руб. | 612 | 742 | 766 | 25 |
| 9. Рентабельность ОФ, %  | 18,9 | 22,9 | 32,1 | 69,8 |

Анализируя данную таблицу можно сделать следующие выводы: сумма хозяйственных средств, находящих в распоряжении организации и доля активной части ОС увеличились в 2015 году, а доля основных средств в активах, наоборот, уменьшилась, это значит, что предприятие в 2015 получило больше выручки от продажи активных ОС, и увеличило внеоборотные активы. Гостиничный комплекс не приобретал нового оборудования, а значит рассчитать коэффициенты обновления, выбытия и износа не представляется возможным. Фондоотдача показывает сколько рублей товарной продукции (или выручки) приходится на 1 рубль стоимости основных фондов предприятия. У «Гостиничного комплекса «Глазов»» она увеличилась, а значит увеличилась эффективность использования ОФ. Показатель рентабельности характеризующий величину прибыли, приходящейся на 1 руб. ОПФ или в процентном выражении, сколько процентов чистой прибыли приходится на стоимость основных фондов, также увеличился, а значит увеличилась эффективность основных фондов.

Полное и своевременное обеспечение предприятия оборотными средствами необходимого качества и ассортимента является необходимым условием выполнения плана по производству и реализации продукции, оказанию услуг, снижению их себестоимости. Оборотные средства предприятия – совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения.Соотношение между отдельными элементами оборотных средств в стоимостном выражении к их общему объему называют структурой оборотных средств.

Таблица 5 - Анализ структуры оборотных средств

в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование элементов оборотных средств | Значение показателяза периоды | Темп роста, % |
| 2013 г | 2014г. | 2015г. | 2015/ 2013 г. |
| Стоимость, тыс. руб. | Удельный вес, % | Стоимость тыс. руб. | Удельный вес, % | Стоимость, тыс. руб. | Удельный вес, % |
| 1. Производственные запасы, в том числе:- сырьё, основные материалы- готовая продукция и товары для перепродажи | 28899821907 | 3010,219,8 | 323213671865 | 35,414,920,5 | 486821962672 | 44,32024,3 | 68,5123,640,1 |
| 2. НДС по приобретённым ценностям | 8 | 0,1 | - | - | - | - | - |
| 3. Дебиторская задолженность (платежи более чем через 12 мес.) | 1536 | 16 | 1554 | 17 | 1619 | 14,7 | 5,4 |
| 4. Краткосрочные финансовые вложения | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. Денежные средства | 5187 | 53,9 | 4356 | 47,6 | 4514 | 41 | -13 |
| **ИТОГО:** | 9620 | 100 | 9142 | 100 | 11001 | 100 | 14,4 |

Таблица6 - Оценка эффективности использования оборотных средств

в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя за периоды | Темп роста, % |
| 2013 г | 2014 г | 2015 г | 2015/2013 |
| 1. Стоимость оборотных средств, руб.
 | 9620 | 9142 | 11001 | 14,4 |
| 1. Прибыль за период, руб.
 | 612 | 742 | 766 | 25,1 |
| 1. Выручка за период, руб.
 | 40807 | 38732 | 39032 | -4,3 |
| 1. Коэффициент оборачиваемости ОС
 | 4,20 | 4,24 | 3,5 | -16,7 |
| 1. Длительность оборота ОС
 | 85,7 | 84,9 | 102,9 | 20,1 |
| 1. Рентабельность ОС
 | 0,06 | 0,08 | 0,07 | 16,6 |

По данной таблице можно сделать вывод о том, что выручка увеличилась на 14,4%, при этом чистая прибыль увеличилась на 16,6% рост можно объяснить продажами более высокомаржинальных услуг и снижением издержек организации. Так как длительность оборота ОС увеличилась на 20,1% то коэффициент оборачиваемости снизился на 16,7%, а значит производство имеет потребность в оборотном капитале. Рентабельность ОС демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. У «Гостиничного комплекса «Глазов»» этот показатель вырос на 16,6%, а значит предприятие более эффективно использует оборотные средства.

Для финансирования потребности предприятия в ресурсах, необходимых для бесперебойной работы и погашения различных обязательств используется собственный и заемный капитал предприятия, структура которого приведена ниже.

Таблица 7 - Состав и структура финансовых ресурсов предприятия

в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид финансовых ресурсов | Значение показателя за период | Темп роста, % |
| 2013 г. | Структура, % | 2014 г. | Структура, % | 2015 г | Структура, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  | 6 |
| 1. Собственный капитал, тыс. руб. | 8249 | 100 | 8352 | 100 | 8626 | 100 | 9,3 |
| 1.1. Уставный капитал, тыс. руб. | 4000 | 48,5 | 4000 | 47,8 | 4000 | 46,3 | 0 |
| 1.2. Добавочный капитал, тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. Долгосрочный заемный капитал, тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. Краткосрочный заемный капитал, тыс. руб. | 5867 | 100 | 5286 | 100 | 5510 | 100 | -6,6 |
| 3.1. Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб. | - | - | - | - | - | - | - |
| 3.2. Кредиторская задолженность, тыс. руб. в том числе: | 3710 | 63,2 | 3524 | 66,7 | 3622 | 65,7 | -8,4 |
| - поставщикам и заказчикам | 1201 | 20,5 | 1345 | 25,5 | 1434 | 26,1 | 33,7 |
| - авансы полученные | 144 | 2,4 | 135 | 2,5 | 157 | 2,8 | 22,2 |
| - задолженность перед персоналом организации | 562 | 9,6 | 25 | 0,5 | 37 | 0,7 | -93,5 |
| - задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 250 | 4,3 | 257 | 4,8 | 260 | 4,7 | 10 |

Для обеспечения потребностей предприятия в ресурсах зачастую собственного капитала недостаточно. Важно использовать заемный капитал, но использовать в рациональных размерах и эффективно. Для оценки оптимальности структуры капитала предприятия используют показатель «Эффекта финансового рычага».

Финансовый леверидж характеризует использование предприятием заемных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала. Иными словами, финансовый леверидж представляет собой объективный фактор, возникающий с появлением заемных средств в объеме используемого предприятием капитала, позволяющий ему получить дополнительную прибыль на собственный капитал.

Следующим шагом будет анализ персонала «Гостиничного комплекса «Глазов»». В данном разделе изучается общая численность; профессионально-квалификационная структура кадров; уровень образования, квалификации; средний возраст; средняя заработная плата, применяемые формы и системы оплаты труда, рациональность их применения и т.д.

Таблица 8 - Профессионально-квалификационная структура персонала предприятия, показатели динамики и оценка эффективности.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя за периоды | Темп роста, % |
| 2014 г. | 2013 г. | 2015 г | 2015/2013 |
| Значение | Удельный вес, % | Значение | Удельный вес, % | Значение | Удельный вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  | 6 |
| 1. Численность по штату, чел. Из них: | 69 | 100 | 67 | 100 | 67 | 100 | -3 |
|  1.1. Рабочих в том числе: | 54 | 78,3 | 54 | 80,6 | 54 | 80,6 | 0 |
| - основных- вспомогательных | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.2. РСС, в том числе:  | 15 | 21,7 | 13 | 19,4 | 13 | 19,4 | 13,7 |
| - руководителей - специалистов - служащих | 546 | 7,25,88,7 | 544 | 7,466 | 544 | 7,466 | 100100-33,3 |
| 2. Изменение численности, чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1. Принято | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2. Уволено | 2 | 2,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 3. Показатели квалификационного уровня |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Средний разряд рабочих, в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| - основных | - | - | - | - | - | - | - |
| - вспомогательных | - | - | - | - | - | - | - |
| Продолжение таб.8 |
| 3.2. Обучено рабочих вновь | - | - | - | - | - | - | - |
| 3.3. Обучено вторичным профессиям | - | - | - | - | - | - | - |
| 3.4. Повысили квалификацию | 1 | 1,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 4. Возрастные характеристики персонала |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Средний возраст работающих, годы, в том числе: | 50 | - | 48 | - | 48 | - | -4 |
| - рабочих | 47 | - | 46 | - | 46 | - | -2,1 |
| - РСС | 44 | - | 42 | - | 42 | - | -4,5 |
| 4.2. Работающие пенсионеры, чел | 5 | - | 4 | - | 4 | - | -20 |
| 1. Производительность труда, руб./чел
 | 591,4 | - | 578,1 | - | 582,6 | - | -1,5 |
| 1. Рентабельность персонала предприятия руб. / чел.
 | 8,9 | - | 11,1 | - | 11,4 | - | 28,1 |
| 1. Коэффициент оборота по выбытию
 | 2,9 | - | - | - | - | - | - |
| 1. Коэффициент текучести персонала
 | - | - | - | - | - | - | - |
| 1. Средний размер заработной платы по предприятию
 | 15942 | - | 16418 | - | 16418 | - | 3 |
| 1. Общий фонд оплаты труда за период, руб.
 | 1100000 | - | 1100000 | - | 1100000 | - | 100 |

Производительность труда, рассчитанная через выработку в динамике, снизилась на 1,5%, т.е. на 1,5% меньше было произведено одним работником за период. Рентабельность персонала выросла на 28,1%, это означает что, выросла чистая прибыль, приходящаяся на одного работника среднесписочного состава. Коэффициенты оборота по приему и выбытию снизились рассчитать не удалось, т.к. в гостиничном комплексе кадры практически не менялись.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Темп роста рентабельности персонала (28,1) | > | Темп роста выработки (-1,5) | < | Темп роста заработной платы персонала (3) |

Анализируя данное неравенство можно сказать, что гостиничный комплекс не имеет проблем, т.е. эффективности работы персонала предприятия соответствует затратам на оплату труда.

Таблица 9 - Общие показатели деятельности предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2013 г | 2014г | 2015г | Темп роста, % |
| 1. Объем товарной продукции, тыс. руб. | 40709 | 38841 | 39797 | -3,3 |
| 2. Объем реализованной продукции, тыс. руб. | 40807 | 38732 | 39032 | -4,4 |
| 3. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 19143 | 18204 | 17808 | -7 |
| 4. Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. | 0.47 | 0.47 | 0.46 | -2,1 |
| 5. Чистая прибыль, тыс. руб. | 612 | 742 | 766 | 25,1 |
| 6. Сумма оборотных средств, тыс. руб. | 9620 | 9142 | 11001 | 14 |
| 7. Сумма основных средств, тыс. руб. | 2557 | 2000 | 2114 | -17,3 |
| 8. Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации, тыс. руб. | 12859 | 12291 | 13391 | 4,1 |
| 9. Фондоотдача | 12,6 | 12 | 16,3 | 29,3 |
| 10. Среднесписочная численность персонала, чел. | 69 | 67 | 67 | -2,9 |
| 11. Производительность труда (по выработке), тыс. руб./чел. | 591,4 | 578,1 | 582,6 | -1,5 |
| 12. Сумма собственного капитала предприятия, тыс. руб. | 8249 | 8352 | 9015 | 9,3 |
| 13. Сумма долгосрочного заемного капитала, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14. Сумма краткосрочного заемного капитала, тыс. руб. | 5867 | 5286 | 5510 | -5,1 |

Из данной таблицы можно сделать следующие выводы, что у «Гостиничного комплекса «Глазов»» хоть и снизилась объем реализованной продукции 4,4%, но благодаря снижению себестоимости продукции чистая прибыль увеличилась на 25,1%. Сумма основных средств снизилась на 17,3%. Темп роста объема товарной продукции превышает темп роста реализованной на 2,1%, это означает что происходит затоваривание. Затраты на единицу реализованной продукции снизились на 2,1 %, это значит, что предприятие ведет более эффективно свою основную деятельность.

Таблица 10. Показатели ликвидности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2013 г | 2014г | 2015г | Темп роста, % |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности (>=2) | 2,2 | 2,3 | 2,4 | 9 |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности (>=1) | 1,63 | 1,72 | 1,99 | 22 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности (>=0,25) | 0,4 | 0,38 | 0,38 | -5 |
| 4. Чистый оборотный капитал (>0) | 3753 | 3856 | 5491 | 46,3 |
| 5. Доля собственных оборотных средств в активах, % (>0,10) | 0,62 | 0,61 | 0,7 | 12,9 |

Диапазон коэффициента текущей ликвидности находится в допустимом интервале, значит предприятие имеет возможность погасить текущие обязательства за счет оборотных активов. Увеличение коэффициента быстрой ликвидности в динамике, связанно со снижением уровня дебиторской задолженности. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что предприятие может погасить немедленно за счет денежных средств и их эквивалентов 38% текущих обязательств в 2015 г, а в 2013 г. она могла 40%. Чистый оборотный капитал увеличился, а значит у «Гостиничного комплекса «Глазов»» есть хорошая возможность не только погасить текущие обязательства, но и обеспечить возможность расширения деятельности. По доле собственных оборотных средств в активах можно сделать вывод о том, что за счет собственных источников обеспечивается потребность предприятия в оборотных активах.

Таблица 11. Показатели структуры капитала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2013 г | 2014г | 2015г | Темп роста, % |
| 1. Коэффициент концентрации собственного капитала | 0,6 | 0,63 | 0,7 | 16,7 |
| 2. Коэффициент концентрации заемного капитала (коэффициент задолженности) | - | - | - | - |
| 3. Коэффициент финансового рычага  | 0,6 | 0,54 | 0,5 | -16,6 |
| 4. Коэффициент покрытия процентов | - | - |  | - |

Коэффициент концентрации собственного капитала растет, это свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия на 16,7%. Коэффициент концентрации заемного капитала отсутствует, т.к. «Гостиничный комплекс «Глазов»» совсем не прибегает к долгосрочному кредитованию. Коэффициент финансового рычага показывает, сколько рублей заемного капитала приходится на 1 рубль собственного капитала. Данный показатель снизился на 16,6%, а значит снизилась зависимость предприятия от внешних источников финансирования и увеличилась ликвидность предприятия. Коэффициент покрытия процентов также отсутствует, т.к. отсутствуют процентные платежи.

Таблица 12. Показатели деловой активности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2013 г | 2014г | 2015г | Темп роста, % |
| 1. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (ДЗ), в оборотах | 26,6 | 24,9 | 24 | -9,8 |
| 2. Длительность оборота (ДЗ), в днях | 13,5 | 14,4 | 15 | -9,7 |
| 3. Коэффициент оборачиваемости запасов, в оборотах | 6,6 | 5,6 | 3,7 | -44 |
| 5. Коэффициент оборачиваемости активов, в оборотах | 3,2 | 3,1 | 2,9 | -9,4 |
| 6. Длительность оборота активов, в днях | 112,5 | 116,1 | 124,1 | 10,3 |
| Продолжение таблицы 12 |
| 7. Оборачиваемость кредиторской задолженности (КЗ), в оборотах | 5,16 | 5,17 | 5,2 | 0,8 |
| 8. Длительность оборота КЗ, в днях | 69,8 | 69,6 | 69,2 | -0,9 |
| 9. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (СК), в оборотах | 4,9 | 4,6 | 4,3 | -12,3 |
| 10. Длительность оборота СК, в днях | 73,5 | 78,2 | 83,7 | 13,9 |
| 11. Продолжительность операционного цикла, в днях | 68 | 78,7 | 112,3 | 65,2 |
| 12. Продолжительность финансового цикла, в днях | -1,8 | 9,1 | 43,1 | 2394,4 |

Все коэффициенты оборачиваемости в динамике уменьшаются, а это означает что они совершили меньше оборотов за отчетный период, кроме коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, который увеличился на 0,8%. Взаимосвязь длительности оборота и коэффициентов оборачиваемости обратно пропорциональная, т.е. если коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости запасов, оборачиваемости активов и собственного капитала в динамике уменьшаются, то длительность оборота наоборот увеличивается. Продолжительность операционного цикла увеличилась на 65,2%, а чем больше операционный цикл, тем менее эффективно используются средства предприятия, тем ниже оборачиваемость средств и ниже прибыль организации. Длительность операционного цикла зависит от уровня используемой технологии, качества логистических работ. Продолжительность финансового циклахарактеризует временной интервал, за который предприятие полностью погашает возникшую в производственном цикле кредиторскую задолженность за счет средств, полученных от реализации продукции, и этот показатель тоже увеличивается, что неблагоприятно для предприятия.

Таблица 13. Показатели рентабельности.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2013 г | 2014г | 2015г | Темп роста, % |
| 1. Рентабельность продаж, % | 1,5 | 1,9 | 2 | 33,3 |
| 2. Рентабельность собственного капитала, % | 7,4 | 8,8 | 8,5 | 14,8 |
| 3. Рентабельность активов, % | 4,76 | 6 | 5,7 | 19,7 |
| 4. Рентабельность внеоборотных активов, % | 18,9 | 32,4 | 32,1 | 69,8 |
| 5. Рентабельность основных фондов, % | 23,9 | 37,1 | 36,2 | 51 |
| 6. Рентабельность оборотных активов, % | 6,3 | 8,1 | 7 | 11 |
| 7. Рентабельность продукции, % | 3,2 | 4,1 | 4,3 | 34 |

Совокупность коэффициентов, характеризующих прибыльность ведения процессов и использования ресурсов в динамике растут, а это значит, что растет прибыль от стоимости используемого имущества.

**2.3.Анализ внешней среды ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

**2.3.1. Внешняя среда ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

Внутреннее и внешнее окружение изучается для того, чтобы вскрыть угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей. Среду предприятия определяют совокупностью трех сред:

1.внутренняя,

2. рабочая(микросреда),

3. общая (макросреда).

Рабочая и общая составляют внешнюю среду предприятия.

Существенными факторами внешней среды являются: политические, социальные, правовые, технологические и экономические факторы, а также поставщики, конкуренты, посредники и покупатели.

Внешними факторами, влияющими на «Гостиничный комплекс «Глазов»» будут месторасположение, социальные и демографические факторы, сезонность. Месторасположение оказывает влияние на спрос услуг гостиницы, т.к. город Глазов не имеет больших культурных ценностей, то и туристов посещает его мало, основные потребители гостиничных услуг являются люди, приезжающие в командировки. Социальные и демографические факторы, такие как численность, доход, уровень эстетических потребностей, оказывают влияние на спрос услуг общественного питания.

Факторов же микроокружения, которые влияют на деятельность фабрики намного больше. Гостиница «Глазов» испытывает сильную зависимость от потребителей и поэтому она тщательно их исследует. Покупатель полностью информируется о каких-либо изменениях в бесплатной рекламной продукции (каталоги, рекламные и прайс-листы, диски и т.п.). Цена услуг определяется исходя из сложившейся конъюнктуры на ресторанно -гостиничном рынке.

Основными поставщиками являются Комос групп, ООО «Центр- сервис», МПЗ «Абсолют» данные организации предоставляют полуфабрикаты для последующего использования при приготовлении блюд, МУП «Глазовские теплосети» и МУП «Водоканал г.Глазова» предоставляют и воду и теплоэнергию для существования и обслуживания потребителей.

В услугах кредитования «Гостиничный комплекс «Глазов»» не нуждается. Все денежные средства, необходимые для ремонта, модернизации зданий и оборудования спускаются из ОАО «ЧМЗ».

**2.3.2. SWOT- анализ ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»: возможности и проблемы**

SWOT-анализ – это оценка фактического положения, стратегических перспектив организации и систематизация выявленных проблем развития организации, получаемая в результате изучения возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятии. Данный анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. На его основании можно сделать вывод о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы.

SWOT-анализ «Гостиничного комплекса «Глазов»» показан ниже, он показывает возможности и угрозы внешней среды, которые можно разрешить при помощи сильных и слабых сторон внутренней среды организации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Анализ внешней среды** |  | **Возможности**1. Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов2. Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей3. Производство новых видов продукции, организация нового бизнеса4. Возможность эксплуатации новых технологий5. Снижение уровня безработицы и повышения уровня доходов на душу населения, стимулирующее спрос в отрасли | **Угрозы**1.Угроза выхода на рынок новых конкурентов2.Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании3.Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли |
| **Анализ внутренней среды** | **Сильные стороны**1.Прочное финансовое положение, достаточные для обеспечения развития бизнеса финансовые ресурсы2. Сильная торговая марка и репутация фирмы3. Высокий уровень обслуживания покупателей4. Более высокое качества услуг по сравнению с конкурентами | **«Сила и Возможности»**1.1.прочное финансовое положение позволит открыть кафе для удовлетворения услуг в общественном питании.1.2.в рамках гостиницы можно открыть оказывать новые услуги, например, тренажерный зал, создать гостиницу в эконом сегменте (хостел).1.3.гостиничный комплекс может построить собственную баню и сауну и сдавать ее всем желающим.1.4.закупка нового оборудования в ресторан2.1.;2.2.;2.3.хорошая репутация позволит быстро завоевать новых потребителей.3.1.позволит завоевать лояльность потребителей3.5.хорошее обслуживание- один из критериев выбора приятного места отдыха4.1. позволит быстро завоевать потребителя4.5.высокое качество услуг- также один из критериев выбора приятного места отдыха | **«Сила и Угрозы»**1.1.начать рекламную деятельность1.2.исполнение этих требований.2.1.хорошая репутация позволит сохранить своих клиентов, не смотря на, новых конкурентов.2.2.хорошая репутация не позволит резко снизить прибыль3.1.;3.3. высокий уровень обслуживания позволит выделить себя среди конкурентов4.1.;4.3.качество, предоставляемых услуг позволит выделить себя среди конкурентов |
| **Слабые стороны**1.Устаревшие производственные мощности | **«Слабые стороны и Возможности»**1.у гостиничного комплекса есть средства для обновления производственных мощностей | **«Слабые стороны и Угрозы»**1.1.введение нового оборудования позволит удовлетворить спрос на много быстрее и качественней  |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основной проблемой «Гостиничного комплекса «Глазов»» является растущая конкуренция в области общественного питания, и расширение предоставляемых услуг самой гостиницей, но данную проблему можно решить обновлением производственных мощностей и открытием хостела на базе «ГК «Глазов» Гостиничный комплекс может себе это позволить, т.к. обладает достаточными финансовыми возможностями. Исходя из полученных выводов можно построить дерево проблем и решений ослабления конкурентных позиций и уменьшения доли рынка рис.4

Перспективные направления развития

Расширение ассортимента предоставляемых услуг

Модернизация оборудования

Открытие хостела

Замена газовых плит в ресторане

Рис. 4 Дерево проблем и решений ослабления конкурентных позиций и уменьшения доли рынка

**3. Разработка мероприятий по перспективному направлению развития ООО «Гостиничный комплекс «Глазов»**

**3.1. Обоснование необходимости обновления основных производственных фондов и предоставления услуг Хостела.**

Проект, который будет представлен ниже, будет связан с обновлением производственных фондов в «Гостиничном комплексе «Глазов» и открытию молодежной гостиницы-Хостела.

Целью разработки и внедрения проекта по обновлению основных фондов будет замена плит в ресторане «Глазов», для создания более комфортных условий для приготовления пищи.

Целью разработки и внедрения проекта по открытию хостела будет предоставление новой услуги для комфортного проживания посетителей за приемлемые деньги.

Основным устройством на кухне является плита. Без нее подавать продукты можно только свежими или в маринованном виде. Так как ни один ресторан, будучи местом питания с широким ассортиментом сложных блюд, не ограничивается сегодня парой этих незатейливых способов, плите отводится особое место. Причем, как в процессе первичной организации рабочей зоны, так и в последующей работе ресторана.

От качества технологического оснащения рабочей зоны кухни – в данном случае читаем «качества плиты», зависит очень многое в бизнесе – наполнение меню, вкусовые качества блюд, время их приготовления и скорость обслуживания, репутация ресторана, рекомендации о кухне ресторана, широта его аудитории. Совершенно очевидно, что от всего перечисленного зависит успех деятельности ресторатора, как и то, что к подбору плиты стоить подходить с профессиональной точки зрения.

Данный проект имеет следующие преимущества:

* относительно низкая себестоимость;
* быстрый срок окупаемости;
* увеличится скорость обслуживания;
* появится больше свободного места на кухне;
* экономия электроэнергии и заработной платы;
* снизятся затраты на обслуживание производственных фондов.

Для г.Глазова открытие хостела имеет особую актуальность, так как, как показало проведённое исследование, степень обеспеченности подобными молодёжными гостиницами равна нулю.

В третьей главе дипломной работы в качестве второго перспективного направления будет предложен комплекс мероприятий по созданию хостела на 30 мест в г.Глазове на базе уже существующего гостиничного комплекса.

Цель проекта –предложение совершенно новой услуги в виде создания хостела, ориентированного на молодёжь и тех, кто любит путешествовать.

Основная цель оказания услуг хостелом - создание комфортных условий для проживания за приемлемые деньги.

Задачи проекта:

- открытие молодёжной гостиницы;

- формирование благоприятного имиджа хостела в глазах жителей и гостей города.

- предоставление новой услуги не имеющей аналогов в г.Глазов.

Задачей проекта, в первую очередь, является улучшение финансовых показателей предприятия, повышение эффективности использования ресурсов.

**3.2 Расчет реализации мероприятий.**

**3.2.1 Расчет реализации мероприятия по замене плит ресторана «ГК «Глазов»**

Рассмотрим затраты необходимые для реализации данного проекта. Для обновления основных производственных фондов необходимы специальные промышленные газовые плиты.

В гостиничном комплексе на данный момент используются газовые плиты с потреблением газа 4,5 м3⁄ч и мощностью конфорок 4 кВт. В современных условиях они считаются очень слабыми производственными мощностями.

Для выбора подходящих производственных фондов была произведена сравнительная характеристика нескольких видов плит, основными критериями были стоимость, размеры плит, их мощность и расход газа (см. таблицу14). Все данные плит для данной таблицы были взяты из интернет- магазинов.

Таблица 14 – Сравнительные характеристики газовых плит

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные характеристики | ПГ-4Д | ПГК-49ЖШ | ПРГ-IIА-4М ДШ | ПРГ-IIА-4 ДШ | Ф5ЖТЛпдг |
| Количество конфорок | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Мощность конфорок, кВт | 5 | 5,5(7,5) | 6,0 | 8,0 | 4,5 |
| Мощность духового шкафа, кВт | 6 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 9 |
| Расход природного, м3⁄ч(сжиженного,кг/ч) газа | 1,18 | 3,39(2,48) | 3,27 (2,54) | 4,16 (3,24) | 1,7(1,4) |
|  |  |  |  |  |  |
| Габаритные размеры  | 950\*860\*950 | 800\*900\*970 | 800\*900\*850 | 1000\*990\*850 | 800\*800\*900 |
| Цена, руб | 60 470 | 88 924 | 72 860 | 117 100 | 77 980 |
| Стоимость доставки, монтажа и демонтажа, руб | 4136 | 3903 | 4650 | 4380 | 3533 |
| Газконтроль  | есть | есть | есть | есть | есть |

Из этих таблиц мы можем сделать вывод что самым оптимальным вариантом среди газовых плит - ПРГ-IIА-4М ДШ.

Таблица 15 - Расчёт стоимости оборудования

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование оборудования | Стоимость, руб. |
| Плита газовая ПРГ-IIА-4М ДШ (2 штуки)  | 72 860 |
| Итого  | 145 720 |

Исходя из данных таблицы 14, затраты на приобретение оборудование составят 145720 рублей. На транспортировку, демонтаж и монтаж двух плит необходимо 8760 рублей, исходя из таблицы 15. Доставка осуществляется компанией продавцом до транспортной компании «ЖелДорЭкспедиция», которая потом уже доставит в город Глазов.

Итого капитальные затраты проекта составляют 154 480 рублей. Сюда входят затраты на оборудование 145720 руб. и транспортировка и монтаж оборудования - 8760 руб.

**3.2.2 Расчет реализации мероприятия по открытию хостела в «ГК «Глазов»**

Одним из важных критериев конкурентоспособности для хостела является местоположение, поэтому гостиничный комплекс находящийся в самом центре города как нельзя лучше подойдет для этого.

В стоимость проживания включено:

- большое банное полотенце;

- бесплатный WiFi во всем хостеле;

- пользование кухней самообслуживания;

- пользование аптечкой;

- пользование городским телефоном;

- гладильные принадлежности, фен.

В каждой четырехместной комнате установлен ТВ и холодильник, в каждой комнате оборудованный санузел.

Особое внимание в хостеле будет уделено безопасности гостей. Отдельные персональные боксы с ключами обеспечат безопасное хранение личных вещей.

Также руководство хостела сможет обеспечивать полную безопасность своих постояльцев путём круглосуточного видеонаблюдения, не позволяющим никому проникнуть на территорию хостела.

Наличие у потребителя определенного образа молодёжной гостиницы (т.е. имиджа) облегчает распознавание услуг данной фирмы и, следовательно, их выбор. Имидж отеля в «глазах потребителя» будет формироваться за счёт достоинств гостиницы следующим образом:

1) выгодное расположение хостела;

2) чёткость и оперативность в работе с клиентами;

3) оптимальное соотношение цены и качества предлагаемых услуг;

4) создание и поддержание доброжелательной, тёплой атмосферы;

5) чистота, безопасность и комфорт;

6) забота компании о потребителе (его выгоде, здоровье).

Из результатов SWOT-анализа следует, что компания будет первой на рынке данных услуг, поэтому будет являться конкурентоспособной долгое время и иметь благоприятную перспективу для дальнейшего развития.

На всей площади хостела будут размещены 8 номеров на 32 мест, кухня самообслуживания, гладильная комната, зона ресепшена и небольшое подсобное помещение.

Номерной фонд молодёжной гостиницы будет состоять из восьми четырехместных номеров площадью в 9 кв. метров.

При обустройстве и оформлении всех помещений хостела потребуется определённый перечень инвентаря и материалов (Таблица 20).

Таблица 20

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество, шт. | стоимость | Итог |
| Двухъярусная кровать | 16 | 18000 | 288000 |
| Прикроватная тумба | 32 | 1190 | 38080 |
| Стол журнальный | 8 | 2860 | 22880 |
| Телевизор+цифр.приставка | 8 | 8000 | 64000 |
| Холодильник бытовой | 8 | 18000 | 144000 |
| Микроволновая печь | 1 | 5000 | 5000 |
| Электрический чайник | 1 | 2500 | 2500 |
| Стол обеденный | 1 | 3500 | 3500 |
| Стулья | 21 | 1600 | 33600 |
| Электроплита бытовая | 1 | 20500 | 20500 |
| Итого |  |  | 622060 |

Для открытия молодёжной гостиницы необходимо произвести ряд единовременных затрат (Таблица 21).

Таблица 21

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Сумма | структура |
| Ремонт входной группы  | 125780 | 12 |
| Инвентарь и оборудование | 622060 | 59 |
| Монтаж оборудования | 311030 | 29 |
| Итого | 1058870 | 100 |

Основной статьей расходов будет являться покупка инвентаря и оборудования 59%.

Поэтому для реализации данного проекта необходимы инвестиции в размере, как минимум, равном сумме единовременных затрат, т.е. 1058870 рублей, данная сумма будет финансироваться за счет собственных средств, т.к в балансе 2015 года существует нераспределенная прибыль в размере 5123 тыс.руб.

**3.3 Прогноз финансовых результатов проекта.**

**3.3.1Прогноз финансовых результатов проекта по замене плит в ресторане «ГК «Глазов»**

Так как мы заменяем плиты и рассчитать напрямую прибыль мы не можем, мы будем рассчитывать экономию на статьях затрат, которая появляется при обновлении производственных фондов. Данная экономия будет состоять из таких статей, как заработная плата, электроэнергия, затрат на ремонт.

С момента открытия гостиницы «Глазов» и одноимённого ресторана прошло на данный момент уже 48 лет и за это время плиты СЩ- 17 в данном гостиничном комплексе не менялись. За такое долгое время ежедневной работы они имеют очень сильный моральный и физический износ. Данный износ проявляется в частых поломках плиты, слабой мощности конфорок и потреблении большого количества газа.

По данным организации стоимость ремонта промышленной плиты начинается от 2500 рублей в зависимости от причины поломки, плиты гостиничного комплекса требовали ремонта в среднем 4 раза в год. Таким образом, в год на обслуживание плиты тратилось минимум 10000 рублей.

Плиты гостиничного комплекса обладают маленькой мощностью, что влияет на продолжительность готовки блюд и рост затрат на газ. Если со старыми плитами траты в день составляли 241,92 рубля(4,5 м3⁄ч × 4,48 руб/м3×12 ч), то с новыми траты составят 175,8 рублей (3,27×4,48 руб/м3×12 ч). За год же данная экономия составит 23803,2 рублей ((241,92 руб-175,8 руб) ×360 дн).

Далее рассмотрим экономию на оплате труда персонала, который задействован на кухне ресторана «Глазов». Так как в ресторане используется старые производственные мощности, то в горячем цехе работает на данный момент 8 поваров со сменным графиком работы (два дня работают, два отдыхают). В связи с их обновлением нам теперь может понадобиться меньшее число поваров в горячем цехе, но больше в холодном. Таким образом два повара из горячего цеха будут переведены в холодный, а так как работа в горячем цехе тяжелее, то у данных поваров будет заработная плата немного ниже той, что сейчас установлена. Данные о заработной плате персонала были предоставлены бухгалтерским отделом данного гостиничного комплекса, они показаны в таблице 16.

Таблица 16 - Расчёт затрат на заработную плату персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество рабочих дней в неделю/часов в день | Заработная плата в месяц, тыс. руб. | Сумма заработной платы за год, тыс. руб. |
| Повар горячего цеха | 2/12 | 17,0 | 204,0 |
| Повар холодного цеха | 2/12 | 15,0 | 180,0 |

Итак, общее число сотрудников, занятых в горячем цехе будет 6 человек. Ими будет осуществляется тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, варка бульона, приготовление супов, соусов, гарниров, вторых блюд, а также производится тепловая обработка продуктов для холодных и сладких блюд. Кроме того, в данном цехе готовятся горячие напитки и выпекаются мучные кондитерские изделия (пирожки, расстегаи, кулебяки и др.).

Так как два повара будут переведены в холодный цех и будет снижена заработная плата на 2 тысячи рублей, сумма их заработной платы за год снизится на 48000 рублей. Таким образом изменится и фонд оплаты труда и размер выплат в единый социальный налог. 1100 тыс.руб.-4 тыс.руб.= 1096 тыс.руб.- месячный фонд оплаты труда. Необходимо учесть, что предприятию необходимо будет ежемесячно уплачивать единый социальный налог (ЕСН), его сумма составит (при нынешней ставке ЕСН 35,6 %):

1096 тыс. руб. × 0,356 = 390 176 руб. в месяц.

Следовательно, затраты на оплату труда и ЕСН составят 1096 000 + 390 176= 1486 176 руб. в месяц. Сейчас же они составляют 1100 000×1,356= 1491 600 руб. в месяц. Экономия же за год составит (1491600- 1486176)×12= 65088 рублей.

Сведем полученные значения финансовых результатов за год производственной деятельности в таблицу 17, которая расположена ниже.

Таблица 17 – Прогнозные значения финансовых результатов

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма экономии, руб. |
| 1.Ремонт плит | 10000 |
| 2.Оплата природного газа | 23803,2 |
| 3.Оплата заработной платы | 65088 |
| Итого  | 98891,2 |

Таким образом, после первого года использования нового производственного оборудования «Гостиничный комплекс «Глазов»» может сэкономить 98891 рубль, что и будет его финансовым результатом. Эффективность данного мероприятия за три года приведена в таблице 18., так как просчитать объемы реализации за 2018 год не представляется возможным, возьмем все исходные данные 2015 года, сумма экономии за три года составит 296673, что отразится непосредственно на себестоимость, а в следствии и на прибыль.

**3.3.2Прогноз финансовых результатов проекта по открытию хостела.**

Для определения чистой прибыли и сроков окупаемости хостела производится расчет выручки. А для расчета выручки за год необходимо найти предполагаемый поток гостей и использование ими услуг, предоставляемых молодёжной гостиницей.

Для определения спроса на данный вид услуг определим целевую аудиторию - это студенты Глазовского Государственного Педагогического Института и студенты БПОУ Глазовский медтехникум, общее количество студентов 2724 (1906-ГГПИ и 818-медколледж)

Было проведено маркетинговое исследование среди студентов в виде опроса, в опросе приняли участие 50 студентов ГГПИ и 30 студентов медколледжа в возрастной категории 18+

Опросник студентов ГГПИ и Медколледжа таб.19

Являетесь ли вы жителем г.Глазова?(да-конец опроса)

Проживаете ли вы у родственников, знакомых?(да- конец опроса)

Снимаете ли вы индивидуальное жилье?(да- конец опроса)

Проживаете в общежитии вашего учебного заведения? (нет-конец опроса)

Оцените по пятибалльной шкале степень удовлетворенности условиями проживания (1-полностью не удовлетворен, 5- полностью удовлетворен)

Готовы ли вы переехать в ближайшее время в новое общежитие с более высокими показателями комфорта?(нет-конец опроса)

Сколько вы готовы тратить ежемесячно на жилье?

После проведения опроса выявлено:

1.иногородних – 56 человек (70%),

а. из них 2 проживают у родственников(2%),

б. 3 человека снимают жилье(4%),

в. 51 человек проживают в общежитии(64%),

 -из них 15 человек удовлетворены условиями проживания(36%),

-29 человек не удовлетворяет условия проживания в ВУЗовском общежитии, но они не готовы снимать жилье(19%),

-7 человек не удовлетворены уловиями проживания и готовы к переезду(9%).

 Для определения уровня цен на данные услуги дополнительно был задан вопрос: «Сколько Вы готовы тратить на жилье?». Средний показатель составил 4 тысячи рублей в месяц.

Исходя из этих данных и составив пропорцию можно определить следующее: потенциальный спрос – 9% от количества всех студентов, в количественном выражении – 218 человек. Цена за койкоместо определяем в размере 300 рублей сутки (среднее значение в небольшом городе с населением менее 1млн.чел.), так как расчетное время принятое в гостинице 13-00, получаем 300\*4=1200 руб.в неделю\*4 нед=4800 рублей/мес., сократим число потенциальных клиентов на 20%, т.к. сумма проживания за месяц превысила желаемую на 20% - получаем 175 человек, это и будет потенциальный спрос, как мы видим спрос превысит предложение, поэтому преполагаемый уровень загрузки хостела возьмем равным 100%.

Для начала следует рассчитать среднюю выручку за услуги проживания за день :

32\*300=9600 руб/день,

Т.к. проживание подразумевает размещение на 4 дня в неделю (в понедельник заезд в пятницу выбытие до 13-00)

4\*9600=38400 руб/ нед

4\*38400=153600 руб/ мес.

Т.к. проживание студентов предполагает проживание 9 месяцев (с сентября по май)

9\*153600=1382400 руб/год

Помимо единовременных расходов, связанных с вводом в эксплуатацию молодёжной гостиницы, ежемесячно будут осуществляться следующие затраты (Таблица 22).

Таблица 22 - Текущие затраты хостела

|  |  |
| --- | --- |
| **Текущие затраты** | **Сумма, руб.** |
| Заработная плата персонала | 540000 |
| ЕСН (35,6%) | 192240 |
| Закупка продуктов | 5000 |
| Коммунальные услуги | 16913 |
| Прочие расходы | 10000 |
| Итого: | 764153 |

Ставка налога на прибыль будет равна 20%, так как свою деятельность «Гостиничный комплекс «Глазов»» ведет по общей системе налогообложения.

Далее следует рассчитать прибыль хостела за первый год работы:

Прибыль = Выручка за год - (Единовременные затраты + Текущие затраты)

1382400-(1058870+764153) = -440623 руб.

Расчёт сроков окупаемости:

Т = И/Д,

Где И - сумма инвестиционных затрат, направленных на реализацию проекта;

Д - сумма чистого денежного потока за один период (год) эксплуатации проекта;

Т = 1823023/ 1382400= 1,3 года.

В результате применения рекомендаций по открытию молодёжной гостиницы, за первый годубыток хостела составит 440623 тысяч рублей.

В целом, сроки окупаемости и размер доходов хостела зависят от целого ряда факторов, основное место в ряду которых занимают его заполняемость, стоимость одного места, расходы на зарплату персонала и текущий ремонт, коммунальные платежи. Между тем, срок окупаемости хостела в среднем может составлять 2-3 года. Но при высоких начальных инвестициях, этот срок может увеличиться до 8-9 лет.

Эффективность данного проекта характеризуется периодом окупаемости 1,3 года, что является отличным показателем. Для сопоставления итоговых данных просчитаем прибыль за три года:

1год: -440623 руб

2 год: 1382400-764153=1079047\*0,8=494597 руб

3 год: 1382400-764153=1079047\*0,8=494597 руб

Итого:548571 руб.

Это и будет финансовым результатом данного проекта

Подводя итог по двум предложенным мероприятиям сведем все данные в одну таблицу 18.

Таблица 18. Эффективность реализации проекта.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт 2015 | 2018 с учетом реализации 1-го проекта | 2018 с учетом реализации 2-го проекта | % изм. |
| Объем реализованной продукции | 39032 | 39032 | 43179 | +10,6 |
| Себестоимость реализованной продукции | 17808 | 17511 | 20862 | +17 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции. | 0,46 | 0,45 | 0,48 | +4,3 |
| Прибыль | 766 | 1063 | 1611 | 110 |
| Рентабельность продукции | 2 | 2,7 | 3,7 | 85 |

 Исходя из таблицы 18 можно сделать вывод, что после реализации данного проекта показатель прибыли увеличится на 110%, при этом показатель рентабельности продукции вырастет на 85%, при этом затраты на единицу реализованной продукции увеличатся на 4,3%, себестоимость вырастет за17% за счет увеличения объема реализованной продукции на 10,6%. Исходя из этих данных можно сделать вывод что данные мероприятияявляются очень привлекательными для «ГК «Глазов».

**Заключение**

Сущность выпускной квалификационной работы состоит в разработке перспективных мероприятий развития ООО «Гостиничный комплекс «Глазов». В ходе работы была поставлена цель: разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии «ГК «Глазов». Так же были поставлены задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы оценки состояния и эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства.

2. Охарактеризовать гостиницу «ГК «Глазов».

3. Дать оценку эффективности деятельности гостиницы «ГК «Глазов».

4. Разработать перспективные мероприятия по повышения эффективности деятельности гостиницы «ГК «Глазов» путем снижения издержек организации за счет обновления основных производственных фондов, и открытию хостела.

5. Рассчитать экономическое обоснование разработанных мероприятий.

Все задачи были выполнены, и в итоге, было предложено мероприятие по обновлению основных фондов в виде замены газовых плит в ресторане, а так же открытие молодежной гостиницы – хостела. Реализация данного проекта позволяет решить выявленные проблемы организации: возрастающая конкуренция в сфере ресторанного и гостиничного бизнеса.

Рассматриваемая программа полностью себя оправдывает и рекомендована к реализации в ООО «Гостиничный комплекс «Глазов».

Проанализировав экономическую эффективность деятельности ООО «ГК «Глазов» пришли к выводу, что финансовое состояние организации удовлетворительное. О повышении благосостояния свидетельствует увеличение собственного капитала в течение 2013-2015 гг. на 17%. Рост объема сбыта услуг снизился4,4% что говорит о снижении конкурентоспособности организации. Динамика чистой прибыли ООО «ГК «Глазов» в течение 2013-2015 гг. доказывает, что эффективность работы компании, в общем, повышается, ведь прибыль выросла на 25,1%. Способность генерировать прибыль свидетельствует о хороших перспективах ООО «ГК «Глазов». Качество управления запасами снижается, что говорит об излишнем затоваривании. Эффективность управления дебиторской задолженностью повысилась, ведь значение показателя оборачиваемости увеличилось на 0,04 оборотов в год. В 2015 г. каждый рубль, вложенный в активы ООО «ГК «Глазов», принес 0,02 рубля прибыли. Рентабельность собственного капитала составила 8,5% в 2015. Это низкий показатель, который свидетельствует о том, что существуют более привлекательные альтернативы вложения средств собственниками. Как результат, период окупаемости собственного капитала составляет 7-12 лет. ООО «ГК «Глазов»не зависит от заемного капитала и способно самостоятельно себя профинансировать.

Для успешного функционирования организаций в условиях рыночных отношений решающее значение должно принадлежать обновлению и эффективности используемой техники. Только постоянное обновление основных производственных фондов позволит организациям производить конкурентоспособную продукцию, удовлетворять спрос, который быстро изменяется, приспосабливаться к условиям рыночной конкуренции.

Техническое перевооружение организации - это качественное обновление активной части основных средств: машин и оборудования без существенных изменений их пассивной части: зданий и сооружений. Оно включает: механизацию и автоматизацию производственных процессов; модернизацию и замену морально устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более прогрессивным; внедрение более совершенных методов организации производства и управления. Целью технического перевооружения является повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции.

Данный проект показал что уровень рентабельности за три года можно увеличить на 85%, а прибыль на 110%, при вложениях в общей сумме 1977503 что равно 39% нераспределенной прибыли согласно баланса на 2015 год.

**Список использованных источников и литературы**

**Нормативно - правовые акты**

1.Конституция Российской Федерации: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6 - ФКЗ, от 30.12.2008 №7 ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2009. - №4. - Ст. 445.

2.Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. От 25.11.2009)// Собрание законодательства РФ. - 2002. - №1. - Ст. 3.

3.Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от 5.02.2007 №12 ФЗ г.// Российская газета. - 2007. - 9 февраля. - №4291.

4.Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 9 мая 2005 года N 45-ФЗ // Российская газета. - 2005. - № 100.

5.Постановление Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 г. «Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с учетом изменений от 13.03.2013 г.) // Собрание законодательства РФ. - 2013. - №11. - Ст. 1132.

**Учебная и научная литература**

6.Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. - М.: Финансы и статистика, 2013 - 544с.

7.Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команд: Учебное пособие /В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. -554с.

8.Аверьянов, Б.А. Путь к звездам отеля /Б. Аверьянов. - Сочи: Нива, 2010.-231 с.

9.Азар, В.И. Экономика туристского рынка: учебник /В.И. Азар, С.Ю., Туманов. - М.: Наука, 2012.-315с.

10.Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2008. - 512с.

11.Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. - М.: ЮНИТИ, 2005.- 560 с.

12.Бородина, В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В.В. Бородина. - М.: Книжный мир, 2011. - 165 с.

13.Браймер, Р. Основы управления в индустрии гостеприимства /Р. Браймер. - М.: Русь, 2005.-321с.

14.Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. - М.: Финансы и статистика, 2011.- 227с.

15.Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебник /Ю.Ф. Волков. - Ростов - на -Дону: Респект, 2013. - 385с.

16.Гвозденко, А.А. Гостиничный и туристский бизнес: учебник/ А.А Гвозденко. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2008. - 284 с.

17.Герчикова, И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: учебник/ И.Н Гречкова. - М: Внешторгиздат, 2010. - 354 с.

18.Гуляев, В.Г. Новые информационные технологии в туризме: учебное пособие /В.Г Гуляев. - М.: Приор, 2008, - 415 с.

19.Гуревин, А.А. Гостиничное хозяйство: справочное пособие/ А.А.Гуревин. - М.,2005. - 196 с.

20.Дейян, А. Реклама: учебное пособие/ А.Дейян. - М.: Респект, 2013. - 364 с.

21.Джанджугазова, Е.Ф. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебник/ Е.Ф. Джанджугазова. - М.: Русь, 2003. - 256 с.

22.Долматов, Г.М. Правовые основы туристского бизнеса/ Г.М. Долматов. - М.: Наука, 2013. - 348 с.

23.Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие/ А.П. Дурович. - Минск: Зара, 2011 - 213с.

24.Дурович, А.П. Организация туризма: Учебное пособие / А.П. Дурович, Т.М. Сергеева. - М.: Новое знание, 2003.-632с.

25.Ефимова, О.П. Экономика гостиниц и ресторанов/ О.П. Ефимова.- М.: Приор, 2012. - 213 с.

26.Жих, Е.М. Маркетинг: как завоевать рынок/ Е.М. Жих, А.П. Панкрухин, В.А.Соловьев. - Л.: Лениздат, 2011.- 417 с.

27.Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2008. - 232с.

28.Завьялов, П.С. Формула успеха. Маркетинг: 100 вопросов и ответов/ П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. - М.: Метро, 2009. - 393 с.

29.Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: 2013. - 416с.

30.Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. - М.: Центр, 2008. - 432 с.

31.Зорин, И.В. Туристский бизнес и гостиничное хозяйство: учебник / И.В.Зорин, В.А.Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 393 с.

32.Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 415с.

33.Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник дл вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 327 с.

34.Исмаев, Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России/ Д. К. Исмаев. - М.: Респект, 2009. - 265 с.

35.Кабинов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кабинов, Г.А. Мамедов-Заеде. - М.: «Экзамен», 2009. - 576с.

36.Кабушкин, И.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. 2-е изд. / И.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - М.: Новое знание. 2011. - 216с.

37.Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 407с.

38.Картер, Г. Эффективная реклама/ Г. Картер. - М.: Русь, 2011. - 312 с.

39.Коротков, А.В. Совершенствование управления маркетингом/ А.В. Коротков. - М.: Русь, 2012. - 296 с.

40.Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 432 с.

41.Котлер, Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм/ Ф. Котлер, Э. Боуэн, М. Майкенд. - М.: Экономика,2008. - 427 с.

42.Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник/ Ф.Котлер. - М.: Экономика, 2010. - 512 с.

43.Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2008. - 192с.

44.Кузнецова, Т.В. Делопроизводство (Организация и технологии документационного обеспечения управления): учебник для вузов / Т.В.Кузнецова, Л.В.Санкина, Т.А.Быкова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. - 359с.

45.Лесник, А.Л. Маркетинг и реклама в гостиничном бизнесе/ А.Л.Лесник, М. Н. Смирнова. - М.: Респект, 2012. - 354 с.

46.Лесник, А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и Ресторанном бизнесе/ А.Л. Лесник, А.В.Чернышев. - М.: Русь, 2010. - 296 с.

47.Линн, Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес: серия учебное пособие / Ван Дер Ваген Линн. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 416 с.

48.Лопатина, Н.В. Маркетинговые технологии: проблем, перспективы / Н.В. Лопатина. - М.: Респект, 2012. - 354 с.

49.Могилевича, М.В. Экономические проблемы управления предприятием/ М.В. Могилевича. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2012. - 136с.

50.Моррис, Р. Маркетинг: ситуация и примеры/ Р.Моррис. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 276 с.

51.Панкрухин, А.П. Словарь маркетинга/ А.П. Панкрухин, Т.Б. Панкрухина. - М.:Инженер, 2011. - 152 с.

52.Романова, А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романова. - М.: Русь, 2013. - 354 с.

53.Скобин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе/ С.С. Скобин. - М.: Престиж, 2011.-276с.

54.Уокер, Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебное пособие/ Дж.Р. Уокер, пер.с англ. - 2-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 607 с.

55.Уткина, Э.А. Маркетинг: учебник/ Э.А. Уткина. - М.: РНТ, 2013. -373 с.

56.Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства/ Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. - М.: Финансы и статистики, 2005. - 176 с.

57.Чудновский, А.Д. Менеджмент туризма: Учебник/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 288с.

58.Эванс, Д. Маркетинг: учебное пособие/ Д.Эванс, Б. Беоман. - М.: Респект, 2011. - 378 с.

59.Яковлев, Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: Учебное пособие/ Г.А. Яковлев. - М.: Издательство РДЛ, 2012. - 224с.

60.Янкевич, B.C. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт/ B.C. Янкевича, Н.А.Безрукова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 416с.