**Содержание**

**Введение** ..2-3

**1. Теоретическая часть**

1.1. Характеристика гостиничной сферы деятельности 4-6

1.2.Особенности развития данного вида услуг в РФ 7-9

1.3. Тенденции и перспективы развития данного вида 10-15

1.4. Зарубежный опыт развития данного вида услуг. 15-24

**2. Аналитическая часть**

2.1. Анализ факторов развития отрасли за 3 -5 последних лет ………………….......25-29

2.2 Выбор и оценка приемлемого месторасположения нового предприятия……......29-32

2.3 Анализ внешней среды (макроокружения)…………………………………………33-35

2.4. Анализ внешней среды (мезоокружения)

2.4.1..Анализ конъюнктуры рынка гостиничных услуг ..…………………………….36-38

2.4.2. Аналитическая оценка деятельности конкурентов…………………………......38-40

2.4.3 Анализ потенциальных потребителей………………………………...............41

**3. Проектная часть**

3.1 Мероприятия по созданию нового предприятия ………44

3.1.1.Разработка уставных документов и регистрация нового предприятия 45-47

3.2. Мероприятия по организации деятельности предприятия ..47-51

3.2.1 Выбор организационной структуры управления нового предприятия………….51-53

3.2.2.Определение штатного расписания……………………………………………….53-58

3.2.3. Организация маркетинговой и рекламной деятельности……….………………...58-61

3.3 Организация финансирования………………………………………………………...62-66

Заключение…………………………………………………………………………………………....66

Библиографический список……………………………………………………………….............67-68

**Введение**

В настоящее время в условиях перехода к рыночным отношениям на предприятиях и организациях бурно протекает процесс совершенствования форм и методов работы.

Сложность современной экономической ситуации, отсутствие четких ориентиров в развитии предприятий и организаций, нестабильность финансовых и хозяйственных отношений ставят сегодняшнего предпринимателя в зависимость от ряда трудно поддающихся анализу и контролю факторов. Сложность ситуации в значительной степени усугубляется отсутствием опыта ведения хозяйственно-экономической деятельности руководителями фирм и компаний в условиях рыночных отношений. Отказ от плановых форм ведения хозяйства, централизованного управления экономикой, планового установления цен на продукцию и потребляемые ресурсы ставит перед современным предпринимателем совершенно незнакомый ему круг задач, от качества решения которых в значительной степени зависит финансово-экономическое состояние фирмы, ее конкурентоспособность, возможность динамического развития. В круг этих задач входят: производственная и ценовая политика, маркетинг и сбыт, вопросы стратегического управления и планирования, финансирование и кредитование текущих расходов и капитальных проектов. Данная ситуация вынуждает руководителя к поиску целостного методологического аппарата, способного к комплексной оценке экономической и финансовой ситуации предприятия, анализу наиболее значимых факторов, воздействующих на итоговые показатели деятельности фирмы, выработке 6на основе регулирования стратегии развития предприятия.

При всем многообразии форм рыночного предпринимательства существуют ключевые положения, применяемые практически во всех областях коммерческой деятельности для разных предприятий и организаций, необходимых для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для любого бизнеса.

Успех в обычной рыночной торговле и в выходе фирмы с новым видом услуг на рынок, и даже в организации свободной экономической зоны невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимательского дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий.

Наиболее полно отвечающей предъявленным требованиям и способной к решению широкого круга актуальных задач является комплексная экономическая модель функционирования и развития предприятия.

В целях увеличения объема прибыли, рентабельности своей работы предприятие должно постоянно разрабатывать проекты, которые предусматривают вложение финансовых ресурсов в создание новых технологий, организацию новых производств, реконструкцию производственных платежей и оборудования для выпуска конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешнем рынках, строительство филиалов и цехов, приближенным к источникам сырья и рынка сбыта. Каждый из этих проектов должен быть основан на бизнес-плане от идеи до расчета конкретной суммы прибыли, которая будет получена от его реализации.

Наиболее активно план создания предприятия используется при поиске инвесторов: новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Также, помогает крупным предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить дело, купив пакет акций существующей фирмы или организовав новую организационно-производственную структуру.. Проект позволяет очертить круг проблем, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной среде, сформировать и обеспечить пути решения этих проблем.

Таким образом, курсовой проект по созданию предприятия представляет собой программу, которая описывает экономико-организационную сторону проекта, реализация которого должна принести прибыль предприятию-инвестору.

В данном проекте будет идти речь о совершенно новом предприятии. Проектируемая база отдыха будет располагаться на территории летнего и зимнего курорта «Архыз» в поселке Нижний Архыз. Данный проект разрабатывался по следующему плану:

* Рассмотрение теоретических аспектов гостиничной индустрии;
* Анализ внешней и внутренней среды будущего предприятия, выбор месторасположения;
* Комплекс мероприятий по созданию базы отдыха «Северная Европа»

Составлению проекта предшествует определение целей собственного бизнеса в целом. При этом определяются деловые, общие и личные цели, что является основой оценки успешного бизнеса как личного успеха предпринимателя.

Цель данной работы - создать новое предприятие для организации успешного бизнеса, а стремительное развития курорта «Архыз» делает тему проекта актуальной

**1.1 Характеристика гостиничной сферы деятельности**

Гостиничная индустрия, как вид экономической деятельности включает предоставление гостиничных услуг и организацию за вознаграждение краткосрочного проживания в гостиницах, кемпингах, мотелях, школьных и студенческих общежитиях, домах для приезжих и т. д. К этой деятельности относятся и услуги ресторанов. На гостиничные услуги распространяются все основные характеристики, что в определенной степени роднит их с туристскими услугами и услугами вообще. Но они имеют и свою специфику. потребителя. Основные характеристики гостиничных услуг представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.  
Основные характеристики гостиничных услуг

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристики**  **услуг** | **Особенности деятельности предприятий сервиса** |
| ***Неосязаемость*** | Отсутствие товара; услуга является действием или опытом |
| Трудности в предоставлении стандартных образцов: приобретение услуг связано с риском для клиента, так как услугу нельзя продемонстрировать |
| Отсутствие патентной системы: свободный вход на рынок конкурентов |
| ***Неотделимость предоставления услуг от потребителя*** | Потребители участвуют в процессе предоставления услуг |
| Вовлечение в процесс услуг групп потребителей. Проблема контроля качества услуг |
| Фирму, оказывающую услуги, представляет ее персонал. Восприятие фирмы зависит от отношения к клиенту ее сотрудников |
| Условия обслуживания – главная отличительная черта фирмы |
| Трудности с расширением фирмы связаны с необходимостью организации сети предприятий |
| ***Гетерогенность*** | Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями |
| Проблема контроля качества обслуживания: разнородность условий обслуживания |
| ***Несохраняемость*** | Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы |
| Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой; низкая эффективность труда |
| Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием |
| ***Отсутствие права собственности на услуги*** | Клиенты не могут владеть услугой – обслуживание аналогично аренде |

Гостиничный бизнес является составной частью огромного сегмента называемого индустрией туризма и развлечений.

**Индустрией гостеприимства[[1]](#footnote-1)** (hospitality industry) называется бизнес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, едой и пищей, а также организацию их досуга. По мнению указанных авторов Дж. Диттмеру и Дж. Гриффину в структуру индустрии гостеприимства входят собственно гостеприимство, а также путешествия и туризм. На рисунке 1.1. представлена структура гостеприимства

Рисунок 1.1

**Структура гостеприимства**

**Индустрия гостеприимства**

**Путешествия и туризм**

**Гостеприимство**

Развлечения и отдых

Турагенства и туроператоры

Продовольственный сектор

Сектор размещения

Транспорт

Собственно гостеприимство (гостеприимство в узком смысле слова) включает продовольственный сектор и сектор размещения. Путешествия и туризм, в свою очередь, предполагают развлечения и отдых, транспорт, агентства и туроператорские фирмы.

Содержание услуги размещения состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

Услуги по предоставлению гостям питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия.

Современный гостиничный бизнес характеризуется наличием разных форм и видов предприятий размещения, от роскошных отелей и гостиниц до мотелей и кемпингов. Средствами размещения туристов являются любые объекты, которые предоставляют туристам эпизодически или регулярно место ночевки. В соответствии с рекомендациями Всемирной туристской организации (ВТО) все средства размещения можно представить двумя категориями – коллективными и индивидуальными.

Понятие "гостиница" (от латинского "hospitalis")- гостеприимный. Гостеприимство (от англ. hospitality) происходит от старофранцузского "hospice", что означает "странноприимный дом". Старейшим из учреждений такого рода является Hospice de Beaune (Оспис-де-Бон) в Бургундии, известное также как Hotel Dieu (Отель Дье) - "Дом Бога". Оно было основано в 1443 году как благотворительная больница и приют для бедняков.

По определению ВТО, гостиницы – это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, представляющее набор услуг (минимум – заправку постелей, уборку номера и санузла) и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров.

Основной функцией гостиничного предприятия является предоставление временного жилья клиентам.

Основными признаками гостиниц являются:

наличие номерного фонда;

оказание набора обязательных услуг (уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах);

наличие определенного ассортимента дополнительных услуг.

Во всех гостиницах предусмотрены четыре основные группы услуг:

• размещение;

• питание,

• досуг,

• бытовое обслуживание.

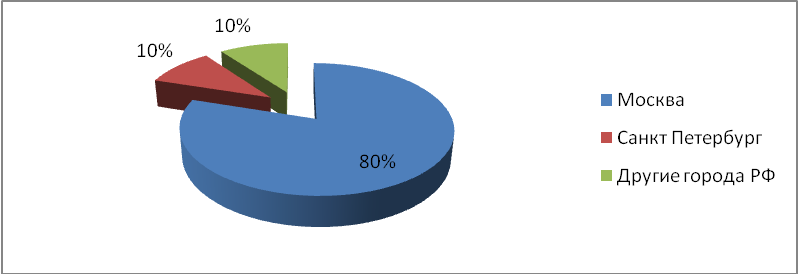
Предназначение всякого отеля, будь он независимым предприятием или частью гостиничной корпорации, состоит в том, чтобы обслуживать определенные потребности общества и одновременно с этим приносить доход своему владельцу

**1.2.Особенности развития данного вида услуг в РФ**

В настоящее время для развития мировой гостиничной индустрии характерна централизация и интеграция управления. В мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров из почти 13 млн (более 50% гостиничных номеров в мире). Гостиничные цепи объединяют не только отели, являющиеся собственностью той или иной цепи, но и входящие в них на условиях франшизы (в настоящее время примерно 80% отелей входят в цепи именно на правах франчайзинга). Однако независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных предприятий.  
К 10 самых престижных сетевых отелей мира относятся: «Hilton», «Ritz», «Kempinski», «Hyatt», «Four Seasons», «Swissôtel», «Marriott», «Sheraton», «Novotel», «Rixos».  
Объём российского гостиничного рынка превышает $2,5 млрд, почти половина рынка приходится на Москву. На рисунке 1.2 показан объем российского гостиничного рынка в процентном соотношении.

Рисунок 1.2.

**Объем гостиничного рынка**



На данный момент в стране насчитывается 13 тысяч гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам. 10 тысяч из них находятся в Москве, еще 1,5 тысячи - в Санкт-Петербурге, и всего лишь еще 1,5 тысячи - в других городах России. Динамично развивается отрасль и в Калининградской, Красноярской, Волгоградской и Томской областях. Так же гостиничный бизнес начинает набирать обороты и на Дальнем Востоке[[2]](#footnote-2).  
По данным, предоставленными экспертами РГА, в вышеперечисленных регионах страны имеет место тесное сотрудничество власти и отельеров. Руководство данных регионов сильно заинтересовано в развитии отельного бизнеса и старается привлечь инвестиции для создания перспективных проектов в данной отрасли. При этом современный гостиничный рынок российских регионов на 80% формируется гостиницами старой постройки советской эпохи и нуждается в новых отелях, оборудованных в соответствии с современными требованиями, в основном, класса 3\*.В конце 2008 - начале 2009 гг. гостиничный бизнес в России оказался под ударом экономического кризиса. Основными проблемами российской гостиничной отрасли являются: негативное влияние кризиса, длительные сроки окупаемости проектов, финансирование проектов, отсутствие обязательной классификации зведности гостиниц, дефицит квалифицированных кадров и дефицит территории. Существенный рост данного рынка ожидается также не ранее 2012 года - вслед за повышением активности на рынках торговой и офисной недвижимости.

На данный момент, в столице России большая нехватка двух-трех звездных гостиниц. Загрузка отелей сегмента эконом-класс, составляет 80% в год. Но, несмотря на сложившуюся ситуацию, в Москве делают упор на строительство гостиниц для богатых туристов. На сегодняшний день, по информации Российской гостиничной ассоциации, 70% всех оборотных средств отельного рынка РФ приходится на Москву и Санкт-Петербург. По мнению Геннадия Ламшина, эта тенденция вскоре изменится в пользу регионов. В Москве такие большие гостиницы как «Москва», «Минск», «Россия», «Интурист», «Спорт» снесены или закрыты на ремонт, что создает дефицит и повышения цен на номера сегмента эконом-класс. А в провинции обратная ситуация - номерной фонд увеличивается с большой скоростью. В Санкт-Петербурге количество гостиниц растет благодаря созданию малых отелей на базе больших квартир в жилых домах, находящихся в центре города. По словам Ламшина, малые отели играют огромную роль в развитие гостиничного бизнеса. В Петербурге и Москве имеется огромный спрос на данный тип отелей. Несмотря на это, инвесторы почему-то не спешат вкладывать средства в развитие данного направления в Москве. Краснодарский край, а именно Сочи и Геленджик, также не отстают от северной столицы по количеству малых гостиниц. Каждый год в России прирост малых отелей составляет в среднем 50%. Малые отели находятся в самых дорогих частях города и при этом не требуют вложений на покупку участка земли и последующего строительства здания. Конечно, сервисное обслуживание в подобного рода отелях не всегда соответствуют стандартам. Большинство малых гостиниц не имеют четкой категории. Основные проблемы в развитии малых средств размещения представлены в таблице 1.

Таблица 1.2

**Проблемы в развитии рынка малых средств размещения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | К чему приводит | Что делается |
| Отсутствие законодательства в области малых средств размещения  Существующее законодательство четко регулирует деятельность только гостиниц и санаториев (пансионатов) | К ограничению роста малых средств размещения;  К проблемам взаимоотношений малых отелей и контролирующих государственных органов;  К отсутствию единой системы классификации малых отелей | Ростуризм ввел в июле 2005 года дополнительную классификацию средств размещения, имеющих до 50 номеров.  Клуб отелей The Hotels Club, Ассоциация малых гостиниц, тест СПб, Коммитет по туризму Ленинградской области и российский Союз туриндустрии подписали 1 апреля 2006 г. Соглашение о сотрудничестве по созданию законодательства на рынке малых средств размещения. |
| Отсутствие системы обучения и повышения квалификации руководителей и сотрудников малых средств размещения | К отсутствию специалистов в области управления и обслуживания малыми средствами размещения | Ряд организаций, включая TACIS, разработали и организуют многодневные семинары для управляющих и персонала малых отелей |
| Отсутствие недорогой эффективной системы автоматизированного управления малыми средствами размещения | К снижению эффективности бронирования, работы с гостями и персоналом;  К невозможности включения малых средств размещения в системы online бронирования;  К ограниченной доходности малых средств размещения из-за того, что они не могут координировать действия друг с другом по приему больших групп и транзитных пассажиров | Несколько компаний по разработке ПО начали работу по созданию программы, отвечающей потребностям малых средств размещения |

**1.3.Тенденции и перспективы развития данного вида услуг**

В последние десятилетия международный туризм сделал гигантский рывок, превратившись в одну из самых крупных и высокодоходных отраслей мирового хозяйства. На его долю приходится 7% общего объема инвестиций, 5% всех налоговых поступлений и треть мировой торговли услугами[[3]](#footnote-3). Международный туризм оказывает огромное влияние на такие ключевые секторы экономики, как транспорт и связь, торговля, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления , выступая катализатором социально-экономического развития. Он обеспечивает занятость более 250 млн человек, то есть каждого восьмого работника в мире. При всем впечатляющем росте индустрии гостеприимства именно качественные сдвиги в туристском спросе и предложении определяли развитие международного туризма в последние десятилетия. Основные тенденции развития мировой индустрии туризма представлены в виде рисунка 1.3

Рисунок 1.3

**Основные тенденции развития индустрии туризма**

**Тенденции развития гостиничной индустрии**

Развитие сети малых предприятий

Образование международных гостиничных цепей

Внед

.

Внедрение новых компью­терных технологий

Специализация гостиничного и ресторанного предложения

Поистине мировой охват имеют глобальные компьютерные сети резервирования, которые объединили внешние системы связи авиакомпаний с комплексом компьютерных сетей отелей, турагентств, фирм по прокату автомобилей и т д. Они позволяют резервировать пакеты туристских услуг или отдельные их элементы – от авиаперелетов и размещения в отелях до билетов в театр и страховых полисов. Все существующие глобальные компьютерные системы бронирования выполняют одни и те же функции и в этом, безусловно, схожи. Вместе с тем каждая из них имеет характерные особенности, выделяющие ее в ряду подобных сетей и позволяющие вести конкурентную борьбу на рынке информационных услуг. Наиболее известными компьютерными системами бронирования и резервирования, которые делят информационный рынок между собой, являются Sabre; Amadeus; Worldspan и Galileo.

Рост международного туристского рынка выдвигает повышенные требования к

поставщикам услуг в туризме. Исследования гостиничной индустрии выявили положительные и отрицательные тенденции развития гостиничной индустрии. Они представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3

**Положительные и отрицательные тенденции развития гостиничной индустрии**

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные тенденции** | **Отрицательные тенденции** |
| 1. Возрастут расходы правительств на пропаганду туризма; | 1. Отставание отелей от авиатранспорта по уровню компьютеризации современных технологий бронирования; |
| 2. Ускоряется процесс слияния компаний, отмечается увеличение количества договоров франшизы и внешних инвестиций | 2. Налоговое бремя отелей будет увеличиваться, и доля туризма в общем объеме налогов повысится с 10,4 до 11% за последние 10 лет; |
| 3. Становится выгодным и прибыльным быть «зеленой» гостиницей, то есть заботиться об охране окружающей среды. | 3. Поглощение малых отелей крупными гостиничными цепями |
| 4. Гостиничная индустрия меняет способ подсчета своих прибылей: с дохода на один номер – на доход с одного клиента |  |

Важным условием привлечения туристов в регион является повышение комфортностиотелей и качества обслуживания. Для отправки любой информации желательно в каждом номере устанавливать видеотелефон и компьютер, подключенный к глобальной сети. Возрастает популярность отелей -музеев, то есть старых частных отелей, по комфортабельности соответствующих мировым стандартам, но сохраняющим неповторимое очарование старины. Международная цепь отелей «Хилтон» планирует возвести на Луне отель. Проект обойдется корпорации в $6 -12 млрд. Согласно проекту, отель будет представлять собой стальную конструкцию, покрытую материалами, которые используются при создании космических «челноков». Его клиентам будет предоставлен сервис на уровне пятизвездочного отеля. Оплата за номер с видом на Землю превысит стоимость других номеров. При отеле планируется пляж. Весь комплекс будет располагаться под огромным герметичным куполом. Объекты питания тоже претерпят определенные из мнения, которые, правда, не будутносить массовый характер. В частности, меню ресторанов, баров, кафе будет составляться со все большим разнообразием, учитывая возрастающую популярность экзотической кухни. В качестве фона к процессу приема пищи будут испо льзоваться национальная музыка и развлекательные программы.

Одной из главных особенностей развития туризма является неравномерное распределение международных туристских потоков в разных регионах и странах. Туристские потоки сконцентрированы в нескольких регионах земного шара, и их движение имеет в основном интрарегиональный характер. В настоящее время наблюдаются такие пропорции: массовые или групповые туристы составляют 20-30% от общего числа лиц, путешест вующих за границу; остальные 70 -80% – индивидуальные туристы, которые путешествуют, как правило, в близлежащие страны. Это соотношение в последние годы меняется в пользу массового туризма по следующим причинам: уменьшение числа последовательных дней отпуск и в то же время увеличение частоты отпусков; низкая цена авиаперевозок; увеличение числа чартеров для удобства туристов, путешествующих группами; повышенная заинтересованность туроператоров в массовом туризме в связи тем, что он приносит большой доход; поиск новых направлений, которые имеют большие преимущества с экономической точки зрения; увеличение числа рабочих мест в массовом туризме; увеличение числа туристов, путешествующих на автобусах благодаря низкой цене турпакета.

Объемы путешествий с целью рекреации увеличиваются более динамично по сравнению с объемом делового туризма. В настоящее время соотношение изменилось в сторону рекреационного туризма: 60% туристов путешествуют с целью отдыха и только 40% – с деловыми целями. Можно предположить, что в основном развитие туризма будет осуществляться за счет увеличения числа путешествующих с целью рекреации, несмотря на то, что деловой туризм будет иметь важное значение для мирового туризма в целом. Во всех экономически развитых странах для работающих предусматриваются оплачиваемые отпуска. В развивающихся странах положение с оплачиваемыми отпусками также стабилизируется. Увеличивается продолжительность оплачиваемых отпусков. Например, в Японии в настоящее время продолжительность отпусков для многих категорий работников составляет семь недель в год. Это дает возможность увеличивать время, проведенное в отпусках за рубежом, совершать длительные путешествия. К началу XXI в. наметилась тенденция к увеличению продолжительности пребывания во время международных путешествий и увеличению количества путешествий, совершаемых в течение года. Увеличение продолжительности пребывания происходит в основном за счет числа туристов пожилого воз раста, пенсионеров, особенно из тех стран, где пенсии составляют значительные суммы и уровень пенсии достаточен для того, чтобы совершать заграничные путешествия. В тоже время в мировом туризме отмечается рост количества краткосрочных поездок на выходные дни или на две-три ночевки. Это происходит за счет молодых туристов, которые стремятся вырваться в путешествие на несколько дней, чтобы не допускать длительных перерывов в работе. Туроператоры проявляют интерес к путешествиям старшей возрастной группы населения (третий возраст). Эта категория потребителей имеет больше времени, больше денег. У них есть уже взрослые дети. Они верны своим привязанностям, едут в знакомые места, не хотят экспериментировать. Они теснее привязываются к определенному месту проживания, знают всех служащих в гостинице.

Наблюдается возрастание требовательности клиентов к сервису[[4]](#footnote-4). Это особенно проявляется по мере того, как туристы все больше путешествуют и все больше узнают о современном сервисе. Чем больше туристы путешествуют, тем большего комфорта они хотят. Они могут сравнивать уровень предоставляемого сервиса, часто что-то критикуют, требуют рекламаций. Отмечается рост мобильности населения. У многих есть автомобили, они легко снимаются с места и путешествуют. Увеличились туристские расходы, путешествующие стали тратить больше денег во время поездок. Теперь пользуются популярностью нетрадиционные средства размещения, горные шале, охотничьи домики, бунгало и др.

Туристский продукт становится все более изощренным. Создаются новые гастрономические концепции. Много внимания обращается на мелочи и на то, что не имеет прямого отношения к средствам размещения или экскурсиям. Туроператоры испытывают сильную конкуренцию со стороны авиакомпаний, которые стали продавать собственные туры, комбинируя авиабилет с услугами прямых поставщиков туруслуг (гостиниц, экскурсионных бюро и др.). Низкие авиатарифы для собственных туров

позволяют авиакомпаниям предлагать туры по более выгодным ценам. Это может несколько ослабить позиции туроператоров на рынке и сократить их долю продаж. Положение туроператоров также может быть ослаблено в связи с тем, что потребительские вкусы меняются в сторону большей независимости и индивидуальных путешествий в отличие от групповых массовых туров. Процесс глобализации туристских услуг ведет к серьезному увеличению объемов информации, которую необходимо собирать, обновлять, структурировать и пересылать. Новинкой туриндустрии конца 90 -х гг. стало путешествие без турдокументов, благодаря их электронной версии, помещаемой в КСБ в виде персонального файла. Теперь путешественник может получить посадочный билет на самолет, всего лишь предъявив удостоверение личности. Широкое использование всемирной компьютерной сети Интернет, пожалуй, оказывает самое мощное воздействие на системы дистрибуции в туризме. В настоящее время ее можно рассматривать и как дистрибутивный канал, и как дополнительный информационный ресурс дистрибутивной системы. Величайшим достижением Интернет является возможность предоставить глобальный доступ к турпродукту с гораздо меньшими затратами по сравнению с традиционными системами дистрибуции. Е. А. Джанджугазова выделяет восемь тенденций развития мировой индустрии гостеприимства. Основные тенденции развития мирового гостиничного рынка:

• распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на другие продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей. Например, организация питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и т. д.;

• растущая демократизация индустрии гостеприимства, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя;

• усиление специализации гостиничного бизнеса, которое позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков;

• развитие новых видов туризма, к примеру, экологического, приключенческого,

экстремального, некоторых тематических направлений, позволяет учесть интересы

практически любых категорий потребителей и сделать туристский продукт более

изощренным;

• глобализация и концентрация гостиничного бизнеса, которая проявляется в создании

туристских корпораций и гостиничных цепей, также создаются гостиничные ассоциации, союзы, международные правительственные и неправительственные организации;

• глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов;

• широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику;

• внедрение новых технологий в деловую стратегию предприятий индустрии гостеприимства.

В частности, широкое использование Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг; а также распространение современных компьютерных систем бронирования и резервирования.

**1.4. Зарубежный опыт развития гостиничных услуг**

В последнее время наряду с традиционными полносервисными отелями и ресторанами все больше стали появляться специализи­рованныепредприятия с сокращенным набором предлагаемых услуг и блюд. Специализация предприятий бывает самой разно­образной. Гостиницы могут ориентироваться на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка: например, на клиентов, посвящающих свой отпуск игре в гольф, катанию на лыжах, конным турам и т.д., туристов, выезжающих на конгрессы, выставки, ярмарки и т.п.

Рестораны, как правило, специализируются на приготовле­нии национальных блюд, ужинов, завтраков. Огромную попу­лярность во всем мире приобрели рестораны быстрого обслужи­вания, специализирующиеся на гамбургерах и жареной картош­ке (McDonald´s), пицце (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar), бифштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сэндвичах (Subway). В этой связи особый интерес представляют также рес­тораны, ориентированные на какую-либо тему: Дикий Запад, рок-н-ролл, футбол, самолеты, железная дорога, ностальгия по 50-м, обеденный дом и т.д. Обычно они предлагают ограничен­ное количество блюд, их главная задача состоит в создании нас­троения и атмосферы.

Углубление специализации предприятий гостеприимства вза­имосвязано с такой важнейшей тенденцией, как образование международных **цепей**, которые играют огромную роль в разра­ботке и продвижении высоких стандартов обслуживания. Говоря о цепи, обычно подразумевают группу предприятий, которые осуществляют коллективный бизнес и находятся под непосредственным контролем руководства цепи. Цепь может иметь собственные здания или арендовать их. Руководство цепи имеет преимущества при разделе прибыли, но в то же время несет ответственность за все потери, возможные при любых (в частности финансовых) операциях.

Большинство из того, что сейчас считается "стандартом в производстве", либо имело свое начало, либо получило поддер­жку в гостиничных цепях. "Холидей Инн" была первой гости­ничной цепью, которая активно использовала телеконференцию. Гостиницы корпорации "Хайятт" всегда будут ассоциироваться с большим фойе с элементами планировки атриума и стеклян­ными лифтами. Овощные бары, откатывающиеся окна, компь­ютерный учет номерного фонда — это лишь некоторые приме­ры нововведений. К середине 90-х годов под контролем крупнейших гости­ничных объединений и цепей находилось более 30% всего ми­рового гостиничного фонда. Как и многие другие тенденции, образование гостиничных цепей получило свое начало в США. Особенно интенсивно этот процесс внедрялся в экономику гос­теприимства в 60-х годах. К началу 90-х годов влияние амери­канских гостиничных цепей стало доминирующим в мире. Они вытеснили из десяти ведущих мировых гостиничных цепей евро­пейские цепи Travelodge International и Master Hosts International, оставив в настоящее время только две — Ассоr (Франция) и Forte PLC (Великобритания). Крупнейшие гостиницы мира представлены в таблице 1.4. Таблица 1.4

**Десять крупнейших гостиничных цепей мира**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название гостиничной цепи | Число предприятий | Общее число номеров | Число стран, в которых находятся предприятия |
| 1 | Hospitale Franchise | 4400 | 435000 | 6 |
| 2 | Holiday Inn Worldwide, Atlanta | 2031 | 365 309 | 62 |
| 3 | Choice Hotels International, Silver Springs | 3467 | 299 881 | 38 |
| 4 | Best Western International, Phoenix | 3401 | 276 659 | 60 |
| № п/п | Название гостиничной цепи | Число предприятий | Общее число номеров | Число стран, в которых находятся предприятия |
| 5 | Accor, Paris | 2205 | 252 887 | 73 |
| 6 | Marriott Hotels and Resorts, Bethesda | 898 | 186 656 | 27 |
| 7 | ITT Sheraton Corp.  Название гостиничной цепи | 417  Число предприятий | 129 937  Общее число номеров | 61  Число стран, в которых находится предприятие |
| 8 | Forte PLC, London | 959 | 98 450 | 60 |
| 9 | Hilton Hotels Corp., Beverly Hills | 223 | 92 119 | 8 |
| 10 | Carison Hospitality Group, Minneapolis | 368 | 83 258 | 39 |

Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразде­ляет гостиничные цепи на три категории:

• первая — это корпоративные цепи — гостиничные корпора­ции, владеющие многочисленными предприятиями;

• вторая — цепи независимых предприятий, которые объе­диняются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг;

• третья — цепи, представляющие управленческие услуги.

Существует много точек зрения на то, что послужило при­чиной успеха цепей. Однако бесспорными причинами являются постоянство в качестве продукта, идентичность услуг на разных предприятиях, а также доступность цен.

Каждый тип гостиницы, входящий в гостиничную цепь, имеет свою марку. Преимуществом тех компаний, которые строго придерживаются своих фирменных наименова­ний, является то, что потребители, пользующиеся услугами одной гостиничной цепи, достаточно четко представляют качес­тво обслуживания и размещения на предприятии, принадлежа­щем этой цепи, независимо от его месторасположения. Это позволяет гостиничным цепям задолго до открытия новой гос­тиницы проводить ее рекламу и бронирование, будучи уверен­ным, что постоянные клиенты предпочтут новую гостиницу из­вестной марки случайному выбору, сделанному во время поезд­ки. Практика показывает, что гостиничная цепь еще задолго до открытия гостиницы начинает проводить бронирование мест. С этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты вклю­чаются в национальный перечень гостиниц, а также во всевоз­можные специальные справочники.

Тенденция образования гостиничных объединений и цепей в последние годы наблюдается и в государствах СНГ. В октябре 1997 года в Москве была создана первая российская гостинич­ная цепь — "Норд-отель", представляющая собой добровольное объединение из двенадцати гостиничных предприятий различ­ных организационно-правовых форм Северо-Восточного округа Москвы, таких как "Алтай", "Байкал", "Восток", "Восход", "За­ря", "Звездная", "Золотой Колос", ММК "Молодежный", "Ос­танкино", "Саяны", "Турист", "Ярославская", ГАО "Москва" (25% гостиничных мест Москвы). Организационно-правовая форма "Норд-отеля" — закрытое акционерное общество.

С начала 90-х годов в строительстве, реконструкции и уп­равлении гостиницами в России также принимают участие меж­дународные гостиничные цепи (табл. 1.4).

Таблица 1.4.

**Международные гостиничные цепи**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название цепи, страна | Название гостиницы | Город  расположения | **Вместимость** | | |
| **номеров** | **мест** | Год введения в эксплуатацию |
| Магсо Polo Hotels and Resorts (Австрия) | Марко Поло | **Москва** | **68** | **120** | **1992** |
| Dusit Thani Kempinski | Палас-отель | **Москва** | **221** | **442** | **1993** |
| Accor (Франция) | Палас-отель | Москва | **287** | **571** | **1993** |
| Radisson SAS (США) | Невский | Петербург | **250** | **500** | **1992** |
| Inter-Continental Hotels | Береста | Новгород | **234** | **465** | **1992** |
| IMP Group Ltd | Европа | Москва | **300** | **600** | **1993** |
| Hotels (Гонконг) | Софитель | Сочи | **231** | **378** | **1991** |

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основ­ная цель которых — объединить лучших представителей гости­ничного бизнеса. К примеру, с 1928 года ведет работу по опре­делению самых лучших отелей мира международная корпорация "Ведущие отели мира". Она ежегодно помещает сведения о лучших предприятиях в своем специальном каталоге. Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация "Привилегированные отели и курорты мира". С 1968 года фун­кционирует международная гостиничная ассоциация "Тишай­шие отели мира", штаб-квартира которой находится в Париже. При вступлении в эту ассоциацию оцениваются три следующих критерия: естественная и приятная окружающая среда; уютное здание и интерьер гостиницы со своим характерным обликом; гостеприимство, отвечающее всем современным требованиям, в том числе и прекрасная кухня.

Вопросами координации функционирования гостиничных цепей и ассоциаций независимых гостиниц и ресторанов в Европе зани­мается Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц и ресто­ранов Европейского экономического сообщества (ХОРТЕК).

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объе­динение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обрат­ная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезли­ченности, стандартизованности обслуживания) не может удовле­творить всех разнообразных требований туристов, что готовит почву для развития малых **независимых гостиниц**, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы специалисты считают прототипами гостиниц XXI века: комфор­табельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонифици­рованное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является главным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы в своем боль­шинстве — это независимые гостиницы, то есть находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие дого­ворных обязательств с другими компаниями в вопросах управ­ления или использования чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

За последние десятилетия ничто так не повысило професси­онализм и производительность предприятий и организаций ин­дустрии гостеприимства, как внедрение новых **компьютерных технологий**, которые в корне изменили способ ведения гости­ничного бизнеса, позволили владельцам предприятий разрешить ряд проблем и создали массу удобств клиентам.

Стремление к удовлетворению запросов потребителей стало стимулом для разработки гибких пакетов прикладных программ, способных настраиваться на нужды различных пользователей. Одной из таких программ является программа "Гостиница" ("Отель"). Она предназначена для локальной автоматизации тех­нологических процессов приема, размещения, питания и предо­ставления дополнительных услуг туристам.

Данная программа состоит из следующих блоков:

• автоматизированное рабочее место "Портье";

• подсистема "Ресторан";

• подсистема "Склад";

• подсистема "Техническое обслуживание";

• подсистема "Бухгалтерский учет".

На рабочем месте "Портье" автоматизированы следующие функции:

* прогноз загрузки номерного фонда;
* ввод данных по резервированию;
* бронирование мест под плановые заезды групп туристов и отдыхающих;
* оформление заезда гостей;

регистрация туристов и отдыхающих;

* переселение;
* изменение данных по отдельным группам и отдельным отдыхающим;
* расчет с проживающими;
* контроль за оплатой и выездом;
* оформление выезда отдыхающих и организованных групп туристов;
* учет и выдача справок по проживающим в гостинице;
* формирование отчетных документов о работе гостиницы и ее основных подразделений;
* формирование контрольных журналов работы персонала по сменам.

Подсистема "Ресторан" предназначена для автоматизации следующих действий:

* разработки графиков питания организованных туристов и отдыхающих;
* разработки меню с учетом заказов и периодичности его смены;
* управления производством;
* управления обслуживанием;
* учета индивидуальных заказов;
* ведения расчетных операций и др.

Подсистема "Техническое обслуживание" используется для:

* анализа текущего состояния номерного фонда;
* планирования выбытия номеров на ремонт и реконструкцию;
* анализа текущего состояния инженерных систем и ком­муникаций (энерго-, водо-, газо-, теплоснабжения, лифтовых хозяйств, теле-, радио-, видеокоммуникаций и систем и др.);
* разработки графиков технического обслуживания и ре­монта инженерных систем и коммуникаций;
* обеспечения и контроля санитарно-гигиенических норм в гос­тинице (температуры, влажности, уровня шума, освещенности и т.д.).

Для бесперебойной работы гостиницы и ресторана необхо­димо точно определить потребность по всем видам промышлен­ных и продовольственных товаров, что возможно только при существовании отлаженной, четко работающей системы инфор­мации о наличии различных товаров на складе. Обеспечить по­добную информацию позволяет программа "Склад".

Программа "Бухгалтерский учет" представляет собой ком­плекс программных средств, реализующих функции всех подраз­делений бухгалтерии: учет основных средств (фондов), матери­альных ценностей, товаров, денежных средств и финансово-рас­четных операций, расчет зарплаты, сводный бухучет и отчетность.На гостиничных предприятиях может быть использован и ряд других прикладных программ ("Руководитель", "Телефонный спра­вочник", "Делопроизводство", "Кадры", "Маркетинг" и т.д.). В деятельности гостиничных мероприятий огромное значе­ние имеет использование возможностей международных систем бронирования и резервирования, интегрированных в глобаль­ные сети Интернет. К числу таких систем относятся: "AMADEUS", "Worldspan"; "Galileo", "Sabre", "Fidelio Hotel Bank"."AMADEUS" является самой популярной компьютерной сис­темой бронирования и способна оказывать большее количество международных услуг, чем любая другая система. Система "AMADEUS" Hotels предлагает точную, скорректированную до последней минуты информацию о размещении ориентировочно в 35 000 отелях и других средствах размещения во всем мире. Она дает сведения о местоположении гостиницы, наличии сво­бодных мест, о наборе услуг и специальных расценках, оговари­ваемых конкретным агентством. С декабря 1995 года в Российской Федерации начала эксплу­атироваться система "Ключ", предлагающая услуги по брони­рованию мест размещения более чем в 40 городах России, СНГ и странах Балтии.На российском рынке также функционирует система брони­рования и резервирования, разработанная фирмой "Туринтел", которая имеет выход на основные международные системы "AMADEUS", "Galileo", "Sabre"; система "Тур Резерв", разра­ботанная системой "Аримсофт"Разделы бронирования гостиничных услуг существуют и в глобальной компьютерной сети Интернет. Наиболее популяр­ным из них является Travel Web, открытый в марте 1996 года американской компьютерной компанией "Pegasus Systems". Travel Web содержит информацию о 94 странах мира, обо всех веду­щих гостиничных цепях и более 200 авиакомпаниях. Помимо бронирования, она располагает удобной системой поиска под­ходящих отелей и авиарейсов.В заключение следует сказать, что в мировой практике существует четыре модели гостеприимства. Европейская модель представляется гостеприимством «высокого полета» и высокой репутации. Кроме того, европейский гостиничный рынок наиболее распространенный и развитый. Отличительными чертами европейского гостеприимства можно назвать:

• стремление европейских отелей к сокращению вместимости номерного фонда, что усиливает индивидуализацию обслуживания клиентов;

• главное достоинство отелей не в роскоши, а в изысканных и стильных интерьерах ,высокой репутации и известности, высококлассном обслуживании;

• наиболее дорогие отели расположены в уникальных местах и зданиях, в исторических центрах городов;

• традиционность и требовательность дорогих отелей по отношению к постояльцам;

• автоматизация европейских отелей не заменяет личностных отношений с постояльцем;

• сильнее где бы то ни было в Европе выражена гостиничная сегрегация, которая приводит к тому, что постоялец дорогого отеля никогда не столкнется в холле с постояльцем другого социального статуса;

• вместе с тем европейский гостиничный рынок отличает диверс ифицированность предложения – от дешевых придорожных гостиниц до крайне дорогих элитных отелей. Азиатская модель гостеприимства противоположна европейской, что отражается в любви азиатов к роскоши, показному богатству, гигантизму. Именно в Азии находятся самый высокий (Шанхай), самый вместительный (Бангкок) и самый роскошный (Дубай) отели мира. Если в Европе категория гостиницы обратно пропорциональна ее вместимости, то в Азии наоборот. Отличительными чертами азиатских отелей класса люкс являются:

• наиболее удачное месторасположение;

• большая площадь номеров и общественных помещений;

• большая вместимость;

• роскошь и богатство интерьеров и особенно экстерьеров отелей;

• невысокая (по сравнению с Европой) стоимость и доступность услуг;

• возможность пользования разнообразной инфраструктурой и дополнительными

услугами;

• широкое распространение систем обслуживания «АН inclusive» и «Ultra all inclusive».

Американская модель гостеприимства имеет черты как европейской модели, так и азиатской. Так, в центрах крупнейших американских городов распространены отели класса «люкс»,отвечающие требованиям типичных европейских гостиниц (стиль, небольшие размеры, индивидуальное обслуживание). С другой стороны, основные курорты и туристские центры страны застроены отелями, внешне и внутренне напоминающими азиатские (большая вместимость, роскошь, огромная развитая инфраструктура). Восточно-европейская модель гостеприимства выделяется отдельно от европейской по причине наличия большой доли постсоветских предприятий гостиничной индустрии, а также, как в американской модели, соседством отелей, типичным как для европейской, так и для азиатской моделей. С другой стороны, современный этап развития гостиничного рынка на постсоветском пространстве Европы характеризуется строительством новых средств размещения, типичных как для Европы, так и для Азии.

На сегодняшний день существует потребность в малых гостиничных предприятиях. Малых гостиниц не хватает во многих городах РФ. В основном гостиничная сфера активно развивается в Москве и Санкт-Петербурге, а остальные города нашей страны испытывают острую потребность в гостиницах с доступными ценами. На данный момент российский рынок захватывается сетевыми гостиничными предприятиями с иностранными именами, что мешает отечественным предприятиям развиваться. Они предоставляют возможность развиваться своему персоналу и таким образом российские организации перенимают опыт у зарубежных гостиниц. При активной государственной поддержке малые гостиницы смогут уверенней чувствовать себя на рынке РФ. Чем доступней цены на гостиничные услуги, тем активней может развиваться туризм. Необходимо продолжать развитие гостиничной отрасли в РФ, а с развитием информационных каналов это делать проще и выгодней. Основываясь на данной потребности рынка, я решила создать проект по созданию базы отдыха на горнолыжном курорте. В аналитической части рассматриваются основные вопросы, влияющие на решение о создании.

**2. Аналитическая часть**

**2.1Анализ факторов развития отрасли за 3 -5 последних лет**

Выделяют восемь тенденций развития мировой индустрии гостеприимства. К основным тенденциям развития мирового гостиничного рынка относятся:

 распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на другие продукты и услуги. Например, организация питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и т. д.

 растущая демократизация индустрии гостеприимства, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя.

 усиление специализации гостиничного бизнеса, которое позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков.

 развитие новых видов туризма, к примеру, экологического, приключенческого, экстремального, некоторых тематических направлений, позволяет учесть интересы практически любых категорий потребителей и сделать туристский продукт более изощренным.

 глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов.

 широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику.

 внедрение новых технологий в деловую стратегию предприятий индустрии гостеприимства. В частности, широкое использование Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг; а также распространение современных компьютерных систем бронирования и резервирования.

Исследования гостиничной индустрии РФ показали, что:

 отели будут продолжать отставать от авиатранспорта и других секторов туриндустрии по уровню компьютеризации и использования современных технологий в бронировании туров.

 налоговое бремя отелей будет увеличиваться, и доля туризма в общем объеме налогов повысится с 10,4 до 11% за последние 10 лет;

 возрастут расходы правительств на пропаганду туризма;

 гостиничная индустрия меняет способ подсчета своих прибылей: с дохода на один номер - на доход с одного клиента;

 в гостиничной индустрии ускоряется процесс слияния компаний, отмечается увеличение количества договоров франшизы и внешних инвестиций.

 становится выгодным и прибыльным быть "зеленой" гостиницей, то есть заботиться об охране окружающей среды. Известно, что большинство организаторов конгрессного и инсентив-туризма, выбирая отель, придают большое значение экологии. Анализ отраслевой среды в РФ представлен в таблице 2.1.

**Табл. 2.1 «Анализ отраслевой среды в РФ»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Оценка факторов** |
| 2. Темпы роста рынка и потенциал | 20-25% в год |
| 3. Цикличность спроса | Сезонная |
| 4. Сезонность спроса | Изменчива |
| 5. Чувствительность цен | Чувствительна |
| 6. Прибыльность производства услуг | Средняя |
| 7. Дифференциация продукта | Разнообразна |
| 8. Существование равных конкурентов | Присутствует |
| 9. Интенсивность конкуренции | Высокая |
| 10. Изменяемость доли рынка | Постепенная |
| 11. Уровень интеграции (вертикальной, горизонтальной) | Горизонтальная |
| 12. Наличие товаров-заменителей | Имеется |
| 13. Потребность в инвестициях | Средняя |
| 14. Эффект масштаба (возможность экономии на постоянных расходах) | Слабый |
| 15. Связанность потребителей с поставщиками | Тесная связь |
| 16. Доступ к сырью | Свободный |
| 17. Государственный протекционизм | Слабый |
| 18. Социальные, культурные, организационные барьеры | Влияют на развитие |
| 19. Государственные и социальные ограничения | Сильно влияют на отрасль (визовый режим, налоги) |
| 20. Опасность социальных проблем  **Факторы** | Угрожает развитию отрасли  **Оценка факторов** |
| 21. Местные поставщики | Задействованы |
| 22. Материалы-заменители | Существуют |
| 23. Интенсивность конкуренции среди поставщиков | Высокая |
| 24. Доступ к иностранным поставщикам | Свободный |
| 25. Уровень технических новшеств | Средний |
| 26. Сложность продукции, производства | Средняя |
| 27. Инфляция | Высокое |
| 28. Уровень социальной компенсации | Низкий |
| 29. Квалификация рабочей силы | Низкая |
| 30. Поддержка и субсидии государства | Слабая |
| 31. Иностранные инвестиции и частная собственность | Активно задецствованы |
| 32. Дисциплина работников | Средняя |
| 33. Демографические изменения | Влияют |
| 34. Степень охвата профсоюзами | Низкая степень |
| 35.Отношения рабочих с руководством | Близкие |

**Таким образом, дифференциация продукта разнообразна, т.к. сегодня гостиницы переориентируются на узкие сегменты, что способствует расширению ассортимента услуг отрасли. Существуют различные категории гостиниц, которые удовлетворяют разнообразные потребности гостей**[[5]](#footnote-5)**. Таким образом, сложность производства услуги всегда зависит от сегмента, на который ориентируется гостиница. Уровень технических новшеств высок только в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске. Общее состояние гостиничного бизнеса в России однозначно лучше, чем 10 лет назад. Гостиниц становится больше, выбор шире.** В гостиничный бизнес приходит все больше частных предпринимателей. Международные операторы начинают развиваться не только в Москве и Питере, но и в регионах. Появляются альтернативные предложения: уже есть не только не отремонтированные старые советские гостиницы, но и мини-отели, абсолютно новые гостиницы. Одно из последствий конкуренции — улучшение качества услуг и уменьшение их стоимости. Однако, даже при этом количество номеров, которые соответствуют номерам в гостиницах международного уровня, в Москве составляет всего 15%. Этого не достаточно.

Гостиничная отрасль тесно связана с туризмом. На сегодняшний день туризм в России развивается медленными темпами. Это связано с неразвитой инфраструктурой туристических объектов, с рядом сложностей при оформлении визы иностранным гражданам. Государство слабо поддерживает старинные здания, памятники архитектуры, монастыри, то, что интересно туристам. Фактически отсутствуют туристические маршруты.

Для развития других регионов РФ также нужна государственная поддержка– налоговые преференции, уменьшение административных барьеров, программы льготного кредитования. Например, во многих европейских странах ставки НДС на услуги размещения и питания значительно ниже базовых. В России самый низкий в Европе показатель количества гостиничных номеров на тысячу жителей. В Москве он составляет 3,5 номеров на тысячу, в Санкт-Петербурге – 4,2. И это самая высокая концентрация по стране. Дальше идут Екатеринбург и Новосибирск с показателями 2,1 и 0,8. Для сравнения в Берлине и Мадриде – 11,4 и 11,2 на тысячу соответственно, а в Париже, Лондоне и Риме – 18,6, 15,3 и 19,5. В Москве больше всего в России номеров, отвечающих международным требованиям, однако даже здесь их в несколько раз меньше, чем в крупных европейских городах. Менее 15% гостиниц РФ работают под узнаваемыми брендами, из них 50 гостиниц – под международными, и лишь 12 – вне Москвы и Санкт-Петербурга. В странах Азии и Европы 32-33% отелей работают под маркой известного бренда, а в США таких гостиниц свыше 70%. Также, одной из главных проблем отрасли является кадровый вопрос. Уже сейчас существующие кадровые ресурсы не способны удовлетворить спрос на персонал в отрасли. Необходимо совершенствование системы высшего и среднего профильного образования и повышение мобильности кадров. Ведь среднестатистический россиянин меняет 1,5 города за свою жизнь, тогда как граждане Европы и США за свою жизнь успевают переехать в 3-4 и даже 5 городов. Государство должно стимулировать отели, которые участвуют в образовательном процессе.

По данным Росстата Россияне совершают около 90 млн. поездок по стране в год, генерируя 80% прибытий в отели. Поэтому даже незначительный рост внутреннего спроса может дать ощутимый приток гостей в отели. Чтобы поднять внутренний спрос в первую очередь необходимо развивать транспортную инфраструктуру – дороги, аэропорты, вокзалы, железнодорожные перевозки, low-cost авиакомпании. К этому необходимо добавить активное продвижение туристического продукта на внутреннем рынке, развитие нишевых рынков – дайвинг, экотуризм, паломничество, горный туризм. Росту внутреннего спроса содействует такая общая тенденция развития российского общества, как повышение значения интернет-коммуникаций. Ведь в России уже 42 млн. интернет пользователей, и это второе место в Европе после Германии. Отели должны развивать on-line продажи через совершенствование системы платежей, контента и т.п.

Повышение привлекательности России как направления может не только существенно улучшить имидж страны, но и обеспечить рост международных прибытий. Сегодня их 25,5 млн. в год, что составляет 20% всех прибытий по России, но в тоже время это всего лишь 5% от общего числа прибытий в Европе. 52% этого иностранного потока составляют граждане СНГ. Для активизации иностранного потока необходимо увеличение бюджета на продвижение России, открытие национальных туристических офисов в ключевых странах, продвижение российских регионов. Ведь сейчас 90% иностранцев едут в Москву и Санкт-Петербург. В целом по России в городской местности находится 65% гостиниц, в сельской местности – 35%. Наиболее крупные по размерам номерного фонда гостиницы располагаются в Москве и Санкт-Петербурге. На данный момент в России существует потребность в открытии гостиниц средней ценовой категории.

**2.2. Выбор и оценка приемлемого месторасположения нового предприятия**

Удачный выбор местонахождения для гостиницы является самым важным критерием, так как именно от этого будет зависеть и позиционирование на рынке гостиничных услуг, выбор своего круга клиентов. На территории РФ существует четыре горнолыжных курорта. К ним относятся: Приэльбрусье, Красная поляна, Домбай, Архыз. На данный момент самыми перспективными считаются курорты Красная поляна и Архыз, в связи с проведением зимней олимпиады 2014 года на их территории. Описание горнолыжных курортов представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

**Описание горнолыжных курортов РФ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Красная поляна** | **Домбай** | **Приэльбрусье** |
| Месторасположение | Рядом известным южным городом Сочи, черным море | Рядом с курортами северного Кавказа (Кисловодск, Пятигорск, Есентуки) | Рядом с курортами северного Кавказа (Кисловодск, Пятигорск, Есентуки) |
| Имидж | Несколько трасс принадлежат компании «Газпром», популярен среди политиков нашей страны и звезд. | Часто проходят зимние соревнования среди горнолыжников, гостиницы среднегоуровня | Главным спонсором курорта является компания Мегафон, на территории проводятся соревнования среди горнолыжников, гостиницы среднего уровня |
| **Показатели** | **Красная Поляна** | **Домбай** | **Приэльбрусье** |
| Инфраструктура | Аэропорт в Сочи, развита транспортная инфраструктура, широкий выбор трасс, развлекательных заведений | Аэропорт в Мин-Водах, развитая транспортная инфраструктура, каток | Аэропорт в Мин-Водах, развитая транспортая инфраструктура |
| Цены | От 2000 рублей за стандартный номер | От 700 рублей за стандартный номер | От 700 рублей за стандартный номер |

Данная таблица показывает, что наиболее популярным в РФ является горнолыжный курорт в Сочи, но цены на гостиничные услуги и горнолыжное катание там самое высокие, что мешает там отдыхать людям со средним заработком. Также, данный курорт более популярен среди граждан РФ. Иностранные гости предпочитают отдыхать в Приэльбрусье, т.к. снежный покров держится там очень долго (до середины мая) и Эльбрус является самой высокой вершиной Европы, что привлекает иностранных скалолазов. Месторасположение у всех курортов довольно удачное и острых проблем с транспортным средством нет ни на одном из них. Наиболее развитая инфраструктура также на Красной поляне. Но, тем не менее, отдых там самый дорогой по сравнению с Приэльбрусьем и Домбаем. Соответственно и потребители этих курортов отличаются, как предпочтением, так и готовностью заплатить за свои предпочтения. На основе сравнения трех горнолыжных курортов РФ можно выявить слабые, сильные стороны горнолыжного курорта Архыз и определить возможности и угрозы курорта. Результаты представлены в таблице 2.3 Таблица 2.3

**Сильные и слабые стороны горнолыжного курорта Архыз**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (**S**)  (внутренние факторы)  1)уникальный природно-рекреа­ционный потенциал;  2)хорошее состояние экологии;  3) развитая транспортная инфраструктура, наличие развитых автотранспортных, железнодорожных и воз­душных коммуникаций, высокая плотность автомобильных дорог;  4) развитая телекоммуникационная мультисервисная сеть;  5)наличие свободной и недорогой рабочей силы | Слабые стороны (W)  (внутренние факторы  1) слабый имидж курорта  1)высокая степень износа значительной части дорог общего пользования и их низкая пропускная способность  2)несоответствие материальной базы учреждений курортно-рекреационного комплекса современным требованиям, недостаточный уро­вень сервиса, комфортности и качества курортных и туристских услуг;  4)недостаточное продвижение санаторно-курортного и туристического продукта на рынке услуг;  5)недостаточный уровень сервиса, комфортности и качества предоставляемых курортных и туристских услуг.  6)высокий уровень безработицы  7)значительный износ основных фондов и инфраструктуры социальной сферы при крайне недостаточных инвестициях в их обновление; |
| Возможности (О)  (внешние факторы)   1. Открытие горнолыжного комплекса «Романтика» к 2012 году ; 2. Проведение зимней олимпиады ; 3. Инвестиционные вложения в курорт 4. усиление приоритетов пост­индустриального общества; 5. устойчивый экономический рост в Российской Федерации; 6. повышение благосостояния населения страны; 7. упрощение визовых режимов; 8. развитие туризма; 9. развитие правопримени­тель­ной практики, снижение административного давления на бизнес;   9)развитие науки и технологий, научно-технический прогресс | Угрозы (T) (внешние факторы)   1. ускорение процессов мировой глобализации; 2. повышение конкурентности рынка капитала; 3. многолетнее соседство очагов межнациональных и межконфессиональных конфликтов; 4. опережающее развитие туризма в других регионах Российской Федерации; 5. отток квалифицированных кадров из республики; 6. технологическое и техническое отставание и потеря конкурентоспособности |

Анализ показал, что республика имеет хорошие перспективы на будущее. В развитие курорта вкладывают инвестиции. В 2014 году планируется задействовать курорт в проведении зимней олимпиады. Проанализировав, основные горнолыжные курорты РФ и остановив свой выбор на «Архызе», необходимо определиться с местонахождением проектируемого предприятия внутри курорта «Архыз»[[6]](#footnote-6). Центральной частью курорта является поселок Нижний Архыз, рядом находится горнолыжная трасса и планируется строительство 3 новых туристических комплексов. Поэтому эту часть курорта можно считать наиболее престижной. На данный момент на территории Нижнего Архыза нет дефицита площадей, однако, в данном месте высокая стоимость аренды земли. Это обусловлено открытием нового горнолыжного комплекса «Романтика», который стал привлекательным для туристов и послужил толчком к развитию курорта «Архыз». В связи с этим появляется ощутимая конкуренция среди гостиничных предприятий. Также на данном рынке существует наличие свободной рабочей силы, что является плюсом. Развитая транспортная инфраструктура и аэропорт «Минеральные Воды» упрощает туристам возможность попасть на курорт. Прекрасное состояние экологии привлекает не многих туристов. . Также, интересным районом является поселок Буково, рядом с которым расположена  Специальная Астрофизическая Обсерватория. Район является перспективным для строительства конгресс отелей, гостями которых могут стать ученые, бизнесмены. Современное развития науки и технологий способствует развитию таких районов, как Архыз. Недостатками данного региона является слабый имидж. Но так, как в будущем планируется открытие новых горнолыжных комплексов, то и имидж постепенно будет становиться все более ярким и привлекательным. Упрощение визовых режимов послужит шагом к открытию курорта для иностранных туристов, что повлияет на развитие имиджа и увеличение доходов.

Таким образом, сформирован список рекомендаций по размещению горнолыжной гостиницы

* в регионе с богатым природным комплексом;
* в регионе с перспективами на будущее;
* выгодно расположить гостиницу рядом с горнолыжными трассами;
* выгодно расположить гостиницу рядом с развитой инфраструктурой;

**2.3Анализ внешней среды (макроокружения)**

## **PEST (STEP) анализ**

**Анализ внешней среды позволяет выявить факторы, оказывающие позитивное/негативное влияние на развитие туристической отрасли в целом и индустрии конгресс-туризма в частности. В качестве модели, наиболее полно отражающей воздействие внешней среды на отрасль, был выбран метод PEST-анализа, который структурирует воздействие факторов внешней среды на индустрию туризма по четырем основным направлениям. Анализ представлен в таблице 2.4.**

**Таблица 2.4. « Pest анализ»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Политика** |  |
| Визовые барьеры для иностранных туристов | Сложная и дорогостоящая процедура оформления виз является серьезным препятствием, сдерживающим рост потока туристов в Россию. |
| Опасность террористических угроз | нестабильное положение на Северном Кавказе, террористические акты в Москве и других регионах создают крайне неблагоприятный образ России в глазах мировой общественности. |
| Слабая законодательная база | туристическая отрасль работает на основе старой законодательной базы, которая не соответствует современным реалиям и не стимулирует инвестиции в туризм как отрасль экономики. |
| Концепция развития туризма | Принятие на федеральном уровне концепции развития туризма в России стимулировало появление региональных концепций развития туризма, что демонстрирует желание власти развивать туристскую инфраструктуру России и регионов. |
| Представительство России вмеждународных организациях и ассоциация | Слабое присутствие России в международных, профессиональных и отраслевых ассоциациях (частности, по деловому туризму) не позволяет продвигать российскую индустрию туризма на международном уровне |
| Продвижение Архыза | Создание инвестиционного проекта для данного региона, открытие новых горнолыжных комплексов. |
| Вывод | В целом политические фактор отрицательно влияют на развитие гостиничной отрасли, лишь вложение инвестиций в Архыз оказывает значительное влияние на развитие данного региона и отрасли в целом. |

**Экономические факторы**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы |  |
| Нехватка средств размещения: | Горный курорт Архыз испытывает острую нехватку в гостиницах, соответствующих европейским стандартам. Это сдерживает поток «массовых» бюджетных туристов. |
| Развитие транспортной инфраструктуры Карачаево-Черкессии | Планируется создание межрегионального автодорожного маршрута на направлении Минеральные Воды - Черкесск - Адлер. Одновременно планируется создание международного автодорожного маршрута Черкесск - Сухум, обеспечивающего прямое сообщение из центральных районов Российской Федерации в Республику Абхазия. |
| Несоответствие цены и качества средств размещения | неразвитая инфраструктура рынка туризма обуславливает завышение цен на проживание в гостиницах, что отталкивает многих потенциальных туристов и формирует негативный имидж курорта. |
| Непрозрачность рынка туризм | Отсутствие достоверных статистических данных о въездных потоках, размещениях в гостиницах и ценах на проживание затрудняют оценку реальной потребности в гостиницах и не дают возможности точно рассчитать объем инвестиций и срок окупаемости проектов. |
| **Вывод**: Существует потенциал для создания гостиниц среднего уровня, соответствующим европейскому качеству по доступной цене. | |

**Социальные факторы**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы |  |
| Уровень доходов населения | Низкий уровень потребления, бедность, социальная диспропорция формируют отрицательный имидж России и Архыза в глазах туристов. |
| Российский менталитет | Россияне плохо говорят на иностранных языках, малообщительны и замкнуты. Это создает негативное впечатление у иностранных туристов. |
| Архыз-источник природных богатств | Курорт богат природными богатствами, что привлекает многих туристов |
| **Вывод**: | При создании благоприятного имиджа нашей страны и доброжелательного отношения местного населения к туристам, их поток увеличится. |

**Технологические факторы**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы |  |
| Неразвитая туристская инфраструктура: | Отсутствие необходимого количества комфорта, а также нехватка средств размещения сильно тормозят развитие туризма в регионе |
| Низкий уровень подготовки профессиональных кадров | Отсутствие профессионального менеджмента в гостиничном бизнесе, низкий уровень профессиональной подготовки кадров обуславливают низкое качество обслуживание клиентов, что, в свою очередь, негативно сказывается на восприятии гостиничного бизнеса в целом. |
| Срок строительства и окупаемости гостиничных объектов | Относительно долгий срок строительства гостиничных объектов и низкая загрузка отелей увеличивают срок окупаемости проектов и негативно влияют на приток инвестиций в туристическую отрасль. |
| Новая система классификации гостиниц | С одной стороны дает возможность привести весь гостиничный фонд России к единым стандартам, что, несомненно, является положительным моментом. С другой стороны, быстрая классификация всех гостиниц невозможна из-за более жестких критериев оценки гостиниц и больших затрат на необходимую реконструкцию |

В целом политические фактор отрицательно влияют на развитие гостиничной отрасли, лишь вложение инвестиций в Архыз оказывает значительное влияние на развитие данного региона и отрасли в целом. Существует потенциал для создания гостиниц среднего уровня, соответствующим европейскому качеству по доступной цене. При создании благоприятного имиджа нашей страны и доброжелательного отношения местного населения к туристам, их поток увеличится. Таким образом, при создании эффективного менеджмента и необходимого уровня комфорта в гостиницах курортная зона Архыз может повысить свою привлекательность. Технологические факторы сильно влияют на развитие гостиничных услуг. В связи с низкой загрузкой туристических зон отели получают низкую прибыль. Отсутствие профессиональных кадров оказывает сильное отрицательное давление на имидж туристических объектов и тормозит развитие гостиниц на территории РФ. Зарубежный опыт в данной ситуации может помочь выйти на правильный путь развития гостиничной индустрии, но для этого необходимо стать более открытыми и не бояться внедрять новое, экспериментировать, вкладывать в развитие персонала и мотивировать его.

**2.4. Анализ внешней среды (мезоокружения)**

**2.4.1.Анализ конъюнктуры рынка гостиничных услуг**

Для определения параметров проектируемой гостиницы проводится анализ рынка гостиничных услуг по вместимости рисунок 2.1.

**Анализ конъюнктуры рынка гостиничных услуг**

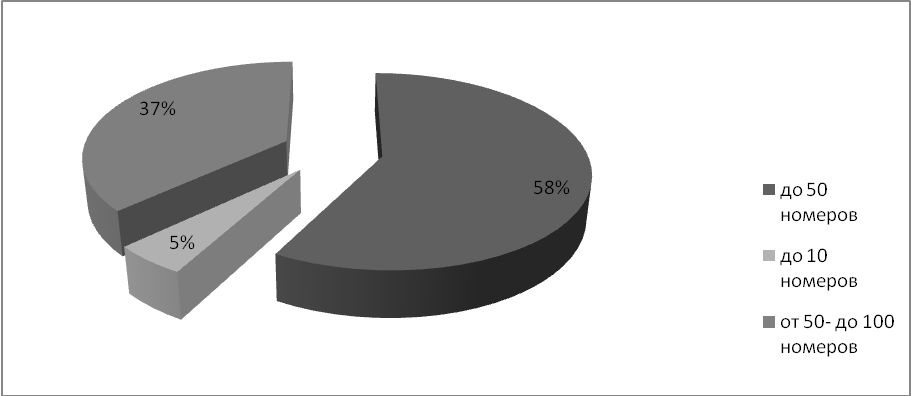


Рисунок 2.1

58% - до 50 номеров

37% - от 50- до 100 номеров

5% - до 10 номеров

Анализ данных, представленных на рисунке показывает, что наибольший удельный вес (58%) занимают гостиницы вместимостью до 50 номеров, далее следуют по убыванию гостиницы от 50-до 100 номеров (37%), а менее всего гостиниц до 10 номеров.

С целью выбора места расположения новой гостиницы необходимо проанализировать распределение гостиниц по районам. Большинство гостиниц расположено в поселке Нижний Архыз, т.к. к этому месту ближе всего находятся горнолыжные спуски и инфраструктура. Остальная часть гостиниц расположены в 3 км от Нижнего Архыза рядом с научной обсерваторией и они относятся к конгресс отелям.

Распределение гостиниц по классности показывает число средств размещения, позиционирующих себя на определенном уровне качества услуг. При этом необходимо отразить соответствие качества фактически оказываемых услуг заявленной категории.

На территории поселка Нижний Архыз расположено всего четыре отеля. Один из них категории 3 звезды, остальные гостиницы категории 2-звезды. Проанализировав цены на гостиничные услуги, стало понятно, что средняя цена за двухместный номер категории стандарт- 1000 рублей. Следует отметить, что средние цены на размещение в гостиницах 2-3 звезды в течение полугодия практически не менялись. В 2005 году, несмотря на ввод в эксплуатацию двух новых гостиниц, увеличивших номерной фонд почти на 50 номеров за счет открытия гостиницы «Красная скала» изменений в сторону улучшения не произошло: проблема размещения в Архызе стоит остро .В прошлом году с помощью инициативы городских властей по стимулированию инвестиционной активности в этой области , динамика интереса инвесторов к 2010 году возросла.

Также, для анализа спроса на гостиничные услуги необходимо проанализировать туристический поток. Из общего количества граждан, посетивших Архыз с деловой целью прибыло-20% туристов. С целью посещения Специальной Астрофизической обсерватории. Остальные 80%- туристы. Также, в Архызе проявляется тенденция к увеличению удельного веса граждан из стран СНГ. Количество посетителей из стран дальнего зарубежья значительно принижает аналогичный показатель по странам СНГ. Но к 2014 году ожидается повышение этого показателя, в связи с проведением олимпийских игр на территории Архыза и Сочи. На данный момент именно иностранцы представляют наибольший интерес для развития гостиничной инфраструктуры и всей туристской индустрии.

Таким образом, проведенное исследование позволяет выявить следующие тенденции развития рынка гостиничных услуг Архыза:

* дефицит гостиниц туристского класса с удобными парковками, развитой системой общественного питания, центрами отдыха в Архызе;
* номерной фонд в динамике не растет;
* спрос в настоящее время находится на среднем уровне, но существуют тенденции к его росту;
* отсутствие малых гостиниц с хорошим уровнем комфорта;
* туристы предпочитают малые гостиницы, в которых хотят найти доброжелательность, индивидуальный подход, более домашнюю обстановку, чем в крупных гостиницах похожих на городские.

Результатом проведенного анализа конъюнктуры рынка гостиничных услуг является определение потребности в создании дополнительных мест гостиничного размещения.

**2.4.2. Аналитическая оценка деятельности конкурентов**

Конкурентоспособность каждого отдельно взятого продукта или услуги определяется как их относительное преимущество по сравнению с аналогичными при выборе, осуществляемом потенциальными клиентами[[7]](#footnote-7). Понятие конкурентоспособности организации, осуществляющей деловую активность в туристической индустрии, гораздо сложнее. В частности, спрос на туристические услуги подвержен высокой степени эластичности по отношению к уровню доходов клиентов и ценовым предложениям. На него в большей степени оказывают давление такие факторы внешней деловой среды, как политика, социальная обстановка и уровень стабильности в каждом отдельно взятом регионе. Для оценки конкурентоспособности организации предприятия необходимо проанализировать основных конкурентов. Для проведения сравнительного анализа деятельности гостиницы необходимо выбрать количественные и качественные показатели характеризующие это гостиничное предприятие. Результат построить в таблицу « сравнительная характеристика конкурентов». Конкурентная группа была составлена из организаций со сходными конкурентными стратегиями и занимаемыми на рынке позициями. В качестве показателей выделены: цена, удобство расположения, доступность парковки, имидж, широта ассортимента услуг, оформление номеров, реклама. Оценка деятельности конкурентов представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4

**Оценка деятельности конкурентов**

5 - отлично;

4- средне;

3-ниже среднего;

2-плохо

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Пансионат «Энергетик» | Пансионат «Красная скала» | Турбаза «Архыз» | Турбаза «Алания» |
| Цена | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Удобство расположения  (1-5 баллов) | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Доступность парковки  (1-5 баллов) | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Имидж (1-5 баллов) | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Широта ассортимента услуг (1-5 баллов) | 5 | 4 | 1 | 1 |
| Оформление номеров  (1-5 баллов) | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Профессионализм работы персонала  (1-5 баллов) | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Реклама (1-5 баллов) | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Итоговая оценка: | 31 | 30 | 19 | 20 |

По результатам анализа пансионат «Энергетик» набрал наибольшее количество баллов. Данный пансионат имеет прекрасное месторасположение, располагает широким спектром услуг и предоставляет их за доступную цену. Отель недавно был отремонтирован, все номера в хорошем состоянии. Внешне отель выглядит привлекательно. Недостатками является отсутствие хорошей рекламы. Информацию об отеле можно получить только через туристические сайты и сайты тур фирм. Собственного сайта у гостиницы нет. Индивидуальный имидж гостиницы плохо выражен и корпоративная культура не развита. Единого стиля у номерного фонда нет. Отзывы туристов об этом пансионате положительные. На данный момент пансионат «Энергетик» можно считать серьезным конкурентом.

Примерно на том же самом уровне находится пансионат «Красная скала». Рекламная составляющая деятельности пансионата немного выше предыдущего. Имеется собственный сайт, но, на мой взгляд, он не достаточно доработан, т.к. цены на номера представлены неудобно. Простое оформление номеров объясняет его цена.

Турбазы «Архыз» и «Алания», на мой взгляд, имеют ряд недостатков. Турбазы были построены давно и ремонт в них не производится. Информация об услугах турбаз практически закрыта и отсутствует реклама. Качество обслуживания и уровень комфортности номеров на низком уровне. К плюсам я отношу большую прилегающую территорию, что дает возможность для активного отдыха на территории. Тем не менее, серьёзную конкуренцию эти турбазы не составляют, а скорее только портят мнение туристов о курорте «Архыз». Ни у одного из конкурентов не разработана программа лояльности и цены не меняются в зависимости от низкого и высокого сезонов.

Проанализировав конкурентную ситуацию курорта, я выявила, что цены на услуги гостиничного рынка «Архыза» ориентированы на покупателя со средним доходом. Отсутствие пятизвездочных отелей говорит о присутствии свободной ниши на рынке. Возможно, на данный момент гостей с высокими требованиями к услугам мало, но с открытием новых горнолыжных трасс они обязательно появятся. Также нет отелей с ярко выраженным индивидуальным стилем и привлекательным имиджем. Для более подробного сравнения характеристики конкурентов, представляю их в таблице 2.5.

Таблица 2.5

**Сравнительная характеристика конкурентов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название | Услуги | Номерной фонд | Цена/чел (руб) | Расположение | Реклама |
| Пансионат «Энергетик» | Одно трехэтажное здание, автономный обогрев и горячая вода, стоянка, домашняя кухня, бильярд, сауна, мангал и беседки на берегу реки. | Стандартный 2-х местный | 2000 | В п. Архыз на берегу реки Большой Зеленчук (высота 1500 м),панорама долины реки Большой Зеленчук, вершины хребта Абишира-Ахуба | Интернет |
| Стандартный 3-х местный | 2500 |
| Полулюкс 2-х местный | 3000 |
| Люкс 2-х местный | 3500 |
| Пансионат «Красная скала» | Кафе, домашний кинотеатр , игровая приставка Nintendo, настольный теннис,бильярдная. Рядом с отелем автостоянка. | Стандартный 2-х местный | 1500 | Пансионат "Красная скала" расположен вблизи центра п. Архыз на берегу горной реки. | Сайт в интернете, рекламные щит в пос.Архыз |
| Стандартный 3-х местный | 1000 |
| Полулюкс 2-х местный | 3500 |
| Люкс 4-х местный | 3000 |
| Блок 2-х местный | 1000 |
| Турбаза «Архыз» | Сауна, волейбольная площадка, футбольная площадка, дискобар | 2-х местный стандартный | 800 | В поселке Архыз на правом берегу реки Большой Зеленчуг |  |
| 3-местный стандартный | 700 |
| Турбаза «Алания» | Горячий душ через день, удобства на этаже, баскетбольная, волейбольная площадка | 2-х, 3-х местные номера в коттедже | 1000 | В поселке Архыз | интернет |
| 3-х местный люкс | 1500 |

По результатам аналитической оценки деятельности конкурентов было выявлено, что основным конкурентом базы отдыха «Северная Европа» станет пансионат «Энергетик». К сильным сторонам конкурентов можно отнести удачное расположение, развитая внутренняя инфраструктура, доступная цена. Недостатки: отсутствие эффективной рекламы и имиджа гостиницы. К товарам заменителям базы отдыха можно отнести палаточные лагеря и частные владения.

Палаточный вид отдыха практикуется только летом, поэтому в летние сезоны данный вид проживания может составить конкуренцию базе отдыха. Палаточные лагеря располагаются на территории «Центральной Поляны» Архыза в пяти километрах от месторасположения базы отдыха.

Частные владения предлагают свои услуги по цене от 700 до 1000 рублей. Но такой вид проживания не сильно развит.

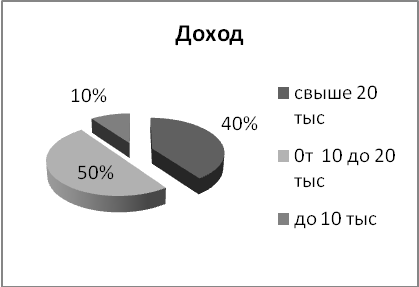
**2.4.3 Анализ потенциальных потребителей**

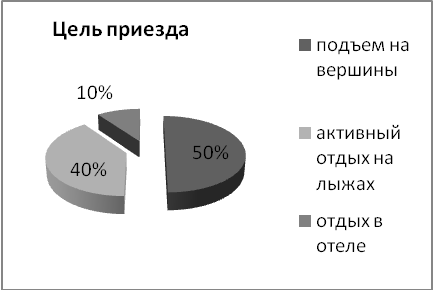
Большинство туристов горнолыжных курортов приезжают для того, чтобы удовлетворить несколько потребностей:

1. Потребность в чистом воздухе, во взаимодействии с природой;
2. Потребность в достижениях, успехах, самосовершенствовании;
3. Потребность в общественном признании.

Люди, предпочитающие активный отдых имеют ряд особенностей. Они энергичны, целеустремленны, ищут ярких впечатлений, разнообразия. После активного отдыха туристы испытывают потребность в комфорте. Более подробное описание характеристик потребителя представлено на рисунке 2.1.

**«Описание характеристик будущего потребителя»**





  
Таким образом, портрет будущего потребителя выглядит так:

* Туристы в возрасте от 30 лет и выше;
* Доход выше 10 тыс. рублей;
* Любители лыжного спорта;
* Цель приезда: подъем на вершины, катание на лыжах;
* Предпочитают номера стандартного типа;
* Являются гостями из РФ

При создании эффективного менеджмента и необходимого уровня комфорта в гостиницах курортная зона Архыз может повысить свою привлекательность. После проведения анализа был формирован список рекомендаций по размещению горнолыжной гостиницы:

* в регионе с богатым природным комплексом;
* в регионе с перспективами на будущее;
* выгодно расположить гостиницу рядом с горнолыжными трассами с развитой инфраструктурой

Результатом проведенного анализа конъюнктуры рынка гостиничных услуг является определение потребности в создании дополнительных мест гостиничного размещения.

По результатам аналитической оценки деятельности конкурентов было выявлено, что основным конкурентом базы отдыха «Северная Европа» станет пансионат «Энергетик». К сильным сторонам конкурентов можно отнести удачное расположение, развитая внутренняя инфраструктура, доступная цена. Недостатки: отсутствие эффективной рекламы и имиджа гостиницы. К товарам заменителям базы отдыха можно отнести палаточный вид отдыха практикуется только летом, поэтому в летние сезоны данный вид проживания может составить конкуренцию базе отдыха. Палаточные лагеря располагаются на территории «Центральной Поляны» Архыза в пяти километрах от месторасположения базы отдыха.

Также был сформирован портрет будущего потребителя:

* Туристы в возрасте от 30 лет и выше;
* Доход выше 10 тыс. рублей;
* Любители лыжного спорта;
* Цель приезда: подъем на вершины, катание на лыжах;
* Предпочитают номера стандартного типа;
* Являются гостями из РФ

**3.Проектная часть**

**3.1. Мероприятия по созданию нового предприятия**

Мероприятия по созданию мини-гостиницы «Северная Европа» проводятся по следующим ключевым этапам, которые представлены в схеме 3.1.

Схема 3.1

**Планируемые мероприятия по созданию гостиницы «Северная Европа»**

Создание гостиницы на рынке

Мероприятия по созданию гостиницы

3.1.1.Разработка уставных документов

3.3 Организация финансирования

3.2 Мероприятия по организации деятельности гостиницы

Организация рекламной деятельности

Выбор организационно структуры управления

Закупка оборудования

Определение штатного расписания

**3.1.1.Разработка уставных документов и регистрация нового предприятия**

**Организационно-правовая форма.** Проектируемая база отдыха является частным коммерческим предприятием. Поскольку не планируется эмиссия большого количества и вывод акций предприятия на биржу и число акционеров будет менее 50, то такая форма как ОАО отпадает. Необходимо сделать выбор между ЗАО или ООО. Основное отличие-это владение акциями предприятия в ЗАО и долями предприятия в ООО. В ООО собственники более защищены в том, что при желании выхода они могут получить свою долю предприятия вместе с приращенным капиталом в денежном выражении. В ЗАО собственники должны продавать свои акции по договорной цене. ООО в большей степени предназначено для людей и организаций, которые или очень сильно доверяют друг другу, или не доверяют вовсе. При выходе любого из членов ООО, доля которого более чем 30%, жизнеспособность предприятия будет под угрозой, поскольку капитал должен быть вынут из оборота или из собственности и выплачен владельцу. ЗАО более защищено с точки зрения самого предприятия, при выходе любого из собственников его акции могут быть проданы по коммерческой стоимости, что не нанесёт вреда оборотному капиталу и имуществу предприятия. В ООО также можно продать свою долю, но « просто вынуть» капитал гораздо проще, и случается это намного чаще, чем продажа доли другим собственникам или третьему лицу.

**I этап организации ООО. Подготовка к регистрации**

**Шаг 1.** Перед организацией ООО определите состав учредителей. Законом установлены ограничения количества и состава учредителей и участников ООО. Их может быть от одного до 50. Кроме того, не может быть учредителем юридическое лицо с одним участником.

**Шаг 2.** Выберите фирменное наименование будущего ООО. Чтобы избежать проблем с регистрацией при организации ООО, необходимо проследить за уникальностью его названия. Оно не должно совпадать или быть сходным до степени смешения с уже существующими фирмами.

**Шаг 3.** Необходимо найти юридический адрес для ООО, который не должен относиться к так называемым «массовым адресам», регистрация по которым незаконна и может вызвать серьезные проблемы. Лучше всего, если указанный юридический адрес фирмы соответствует ее фактическому местонахождению. Также, при организации ООО возможна регистрация по месту жительства кого-либо из учредителей.

**Шаг 4.** Составление Устава как один из процессов организации ООО. Устав определяет права и обязанности участников ООО, порядок проведения собраний и многое другое. Согласно вступившим в силу законодательным изменениям, Устав ООО является единственным учредительным документом.

**Шаг 5.** Определитесь с видами деятельности ООО. Страховые, инвестиционные, банковские и сельскохозяйственные ООО имеют особый порядок прохождения регистрации. Это необходимо учитывать при организации ООО до его регистрации.

**Шаг 6.** Если учредитель или соучредитель – иностранная компания, нужно оформить дополнительные документы.

**II этап организации ООО. Подготовка правоустанавливающих документов**

**Шаг 1.** Проведение собрания учредителей в процессе организации ООО, по итогам которого принимается решение основных вопросов работы Общества, определяется размер уставного капитала (не менее 10000 рублей), принимается Устав и избирается руководство.

**Шаг 2.** Всеми учредителями подписывается Договор об учреждении ООО.

**Шаг 3.** Составление и подписание договора, устанавливающего права и обязанности участников в различных ситуациях, связанных с организацией и деятельностью ООО.

**III этап организации ООО.  Оформление документов на регистрацию ООО**

**Шаг 1.** Выберите форму Заявления о государственной регистрации юридического лица в форме ООО, уточнив необходимый вариант в местном отделении ИФНС.

**Шаг 2.** Организация ООО - заполнение заявления. Здесь очень важно не допустить ни одной ошибки, чтобы не получить отказ в регистрации ООО.

**Шаг 3.** Нотариальное заверение подписи заявителя.

**Шаг 4.** Оплата госпошлины (2000 рублей). Пошлина для получения копии Устава составляет 200 рулей. Это тоже является одним из этапов организации ООО.

**IV этап организации ООО. Государственная регистрация ООО**

**Шаг 1.** Подача документов в ИФНС по адресу регистрируемой фирмы:

* заявление о государственной регистрации по форме №Р11001 с нотариально заверенной подписью заявителя  
  решение учредителей о создании общества
* договор об учреждении общества
* заявление о выдаче дубликата устава
* квитанции об оплате госпошлины (в том числе на выдачу дубликата устава)
* заявление об избрании упрощенной системы налогообложения (при необходимости)

**Шаг 2.** Выдача расписки о получении заявителем документов. Также расписка может быть выслана по почте.

**V этап организации ООО. Получение пакета документов ООО в налоговой инспекции**

По прошествии 5 дней с момента подачи документов в ИФНС, налоговым органом выдается:

* свидетельство о государственной регистрации ООО
* выписка из ЕГРЮЛ
* свидетельство о постановке на налоговый учет
* дубликат Устава ООО
* уведомление о возможности использования упрощенной системы налогообложения (если было заявлено)

Организационно-правовая форма предприятия (далее—ОПФ) – общество с ограниченной ответственностью. Участники этого общества несут ответственность по его обязательствам в пределах стоимости внесенного вклада **32 264 000руб.** Полный пакет услуг по регистрации общества с ограниченной ответственностью "под ключ" – **16000 руб.**Т.е. в результате банкротства совладельцы фирмы ответственность в сумме, которую каждый партнёр внёс в уставный капитал.Участники общества не отвечают по его обязательствам лично принадлежащим им имуществом.Новая гостиница зарегистрирована по адресу: поселок Архыз, ул. Баксанская, д.67а.

**3.2. Мероприятия по организации деятельности**

**Описание проектируемой базы отдыха «Северная Европа»**

Проектируемая база отдыха «Северная Европа» будет располагаться на территории Карачаево-Черкесской республики в курортном поселке Архыз. На территории Северного Кавказа образовано два горнолыжных курорта в Кабардино-Балкарии курорт «Домбай» и в Карачаево-Черкессии «Архыз». На данный момент «Архыз» считается более перспективным регионом, т.к. туда вкладываются инвестиции и уже подтвержден стратегический план развития. Наиболее перспективным направлением стратегии признано направление «Карачаево-Черкесская Республика – центр рекреации и туризма».

База отдыха «Северная Европа» ориентирована на семейный отдых групповых и индивидуальных туристов среднего класса. Основные туристические потоки ожидаются из регионов России и стран СНГ. Номерной фонд составят двенадцать номеров, каждый из которых будет расположен в деревянном домике. Внутренний дизайн домиков будет выполнен в стиле стран Северной Европы и передаст основные традиции и особенности этих стран, отсюда и такое название - «Северная Европа». На территории базы откроется уютное кафе, баня, открытая летняя площадка. «Северная Европа» будет располагаться на берегу реки Зеленчугская в поселке Архыз. Рынок гостиничных услуг Архыза характеризуется сезонностью. Летний сезон ( с мая – по сентябрь), зимний сезон (с декабря - по февраль). Поэтому в летние сезоны планируется предоставление таких услуг, как экскурсии, конные прогулки, прокат велосипедов, кафе, а в зимние прокат горных лыж, сноубордов, баня. На уровень цен в любой организации оказывают влияние следующие факторы:

* себестоимость услуги;
* уровень цен у конкурентов;
* соотношение спроса и предложения.

Не менее важными факторами, влияющими на ценовую политику, являются:

* категория гостиницы и номеров («звездность»)
* оснащенность номеров;
* месторасположение гостиницы;
* дополнительна инфраструктура;
* цены конкурентов.

В следующей таблице приведены окончательные тарифы на номера

Стоимость номеров представлена в таблице 3.1.

**Стоимость услуг базы отдыха «Северная Европа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория номера | Низкий сезон | Высокий сезон |
| Стандарт двухместный | 1500 | 2 000 |
| Стандарт трехместный | 2000 | 3 000 |
| Полулюкс | 3000 | 4000 |

Таблица 3.1

Выше приведены открытые цены. Для определения цен для турфирм и корпоративных клиентов следующий порядок:

* индивидуальные туристы от турфирм - скидка 10%
* группы от турфирм- скидка 15%
* индивидуальные постоянные клиенты - более 20 ночей - скидка 5%;
* индивидуальные постоянные клиенты - более 50 ночей- скидка 10%;
* индивидуальные постоянные клиенты – более 100 ночей – скидка 15%;
* корпоративные клиенты – в зависимости от гарантий от заполняемости.

По моему мнению, при запуске гостиницы открытые цены не должны быть ниже предложенных цен. Но для того, чтобы стимулировать спрос, можно объявить начальный период работы гостиницы льготным и всем гостям предоставлять специальные скидки от открытых цен. После разработки ценовой структуры необходимо регулярно отслеживать и корректировать цены на основе маркетинговых исследований, проводимых на регулярной основе самим же предприятием.

Важнейшим показателем деятельности гостиничного предприятия является объем продаж услуг. Он определяется по периодам планирования на основании данных маркетинговых исследований и с учетом структуры номерного фонда. В таблице 3.2 приведен план продаж гостиницы «Северная Европа» разряда 3 звезды. Заключительным этапом в разработке плана деятельности гостиницы является расчет планируемой суммы издержек. Целесообразно рассчитать отдельно постоянные и переменные затраты. Расчеты постоянных и переменных затрат представлены в таблицах 3.3, 3.4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Приток денежных средств** | **Общий объем** | **январь** | **февраль** | **март** | **апрель** | **май** | **июнь** | **июль** | **август** | **сентябрь** | **октябрь** | **ноябрь** | **декабрь** |
| Номерной фонд  (загрузка 59,4%) | 13336950 | 266550 | 307260 | 672240 | 1170330 | 1018110 | 1376040 | 1294590 | 1070850 | 1656720 | 1641150 | 1821690 | 1041480 |
| Кафе | 12279030 | 151440 | 395700 | 665230 | 1002120 | 1258770 | 1235100 | 1271160 | 1259820 | 1249170 | 1287750 | 1256520 | 1256250 |
| Баня | 518790 | 16470 | 14880 | 49380 | 47790 | 49380 | 47790 | 49380 | 49380 | 47790 | 49380 | 47790 | 49380 |
| Дополнительные услуги | 227100 | 5490 | 4950 | 21960 | 21240 | 21960 | 21240 | 21960 | 21960 | 21240 | 21960 | 21240 | 21960 |
| Интернет | 80790 | 1710 | 1860 | 4320 | 7230 | 6300 | 8220 | 7860 | 6420 | 10020 | 9960 | 10950 | 5970 |
| Всего приток | 26442660 | 441660 | 724650 | 1413130 | 2248710 | 2354520 | 2688390 | 2644230 | 2407710 | 2984940 | 3010200 | 3158190 | 2375040 |

Таблица 3.2

**План продаж мини –гостиницы «Северная Европа» разряда 3 звезды в первом периоде**

Таблица3.3

**Постоянные затраты в 1 периоде, руб**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Сумма за первый период** | **Январь** | **Февраль** | **Март** | **Апрель** | **Май** | **Июнь** | **Июль** | **Август** | **Сентябрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Арендная плата за землю | 882080 | 220520 | 0 | 0 | 220520 | 0 | 0 | 220520 | 0 | 0 | 220520 | 0 | 0 |
| Лицензии | 72000 | 72000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Страхование | 179280 | 89640 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 89640 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коммунальные услуги | 183600 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 | 15300 |
| Реклама | 322164 | 80541 | 0 | 0 | 80541 | 0 | 0 | 80541 | 0 | 0 | 80541 | 0 | 0 |
| Интернет-линии | 43200 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 | 3600 |
| Заработная плата | 5344650 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 | 445387,5 |
| Налог на имущество | 514854 | 0 | 0 | 0 | 171618 | 0 | 0 | 171618 | 0 | 0 | 171618 | 0 | 0 |
| Земельный налог | 33696 | 0 | 0 | 0 | 11232 | 0 | 0 | 11232 | 0 | 0 | 11232 | 0 | 0 |
| Амортизация основных фондов | 4642876 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 | 386906,3 |
| Итого | 12218400 | 1313895 | 851193,8 | 851193,8 | 1335105 | 851193,8 | 851193,8 | 1424745 | 851193,8 | 851193,8 | 1335105 | 851193,8 | 851193,8 |

Таблица 3.4

**Переменные затраты в 1 периоде**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Сумма за первый период** | **Январь** | **Февраль** | **Март** | **Апрель** | **Май** | **Июнь** | **Июль** | **Август** | **Сентябрь** | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Прачечная | 415920 | 25440 | 23670 | 30330 | 35160 | 34140 | 37290 | 37260 | 34560 | 40590 | 41160 | 42480 | 33840 |
| Продукты для ресторана | 3053850 | 37860 | 98940 | 160800 | 250530 | 314700 | 308790 | 312790 | 310970 | 310300 | 321930 | 314130 | 312090 |
| Электроэнергия | 26460 | 570 | 600 | 1410 | 2370 | 2070 | 2700 | 2580 | 2100 | 3270 | 3270 | 3570 | 1950 |
| Средства для уборки | 45660 | 960 | 1050 | 2460 | 4080 | 3570 | 4650 | 4440 | 3630 | 5670 | 5640 | 6150 | 3360 |
| **Итого** | 3541890 | 64830 | 124260 | 195000 | 292140 | 354480 | 353430 | 357070 | 351260 | 359830 | 372000 | 366330 | 351240 |

**3.2.1 Выбор организационной структуры управления нового предприятия. «Северная Европа»**

Под структурой управления предприятием понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системой. Так, как проектируемое предприятие относится к малым, то наиболее удобной для дальней деятельности будет линейно-функциональная система. Такая система наиболее эффективна в стабильной среде и ориентирована на действующие технологии и сложившийся рынок, дает экономию на управленческих расходах, влечет за собой углубленную специализацию и компетентность руководства, обеспечивает быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, в конкурентной борьбе ориентирована на ценовой фактор. Организационная структура базы отдыха «Северная Европа» представлена на рисунке 3.1.

**Рис. 3.1 Организационная структура управления гостиничным предприятием**

|  |
| --- |
| **Общее собрание участников** |

|  |
| --- |
| **Дирекция** |

|  |
| --- |
| **Бухгалтерия** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Служба закупок  Служба портье |  | Служба уборки номеров |  | Ресторанная служба |  | Служба безопасности |

Как видно из схемы, в некоторых службах, таких как служба приема и размещения, служба приема и размещения, служба закупок и бухгалтерия подчиняется директору предприятий. В этих службах достаточно работать одному сотруднику смены. Обязанности старшего смены возлагаются на портье, который планирует работу горничных, дворника, подает заявки закупщику, сотрудничает с рестораном, в отсутствии менеджера ресторана принимает заявки на проведение мероприятий. Ввиду особенностей малого предприятия сотрудники одного уровня должны знать работу смежных служб и быть взаимосвязанными.

**3.2.2.Определение штатного расписания, организация найма и отбора персонала**

Решение о приеме сотрудников в малой гостинице возложено на директора. Сотрудники подбираются согласно должностным инструкциям и положениям об отделах. В настоящее время для управления гостиничным предприятием на первый план вышло финансовое и управленческое образование и опыт работы по управлению разными предприятиями, умение стратегически мыслить на уровне всей отрасли. А на второй план отошел опыт работы в гостиничном бизнесе. Немаловажное значение имеют личностные качества персонала. При правильном отборе кадров личностные качества должны корреспондироваться с контингентом гостей. Только в этом случае взаимоотношения персонала и гостей в процессе обслуживания будут оптимальными. Гость чувствует себя более комфортно, если персонал выполняет свои обязанности по работе в подобающей и привычной для него манере, внимательно изучает и учитывает его привычки и особенности поведения в быту. Также сотрудники подбираются согласно должностным инструкциям и положениям об отделах. В таблице 3.5. приведены данные о составе требований к персоналу.

Таблица 3.5

**Требования к персоналу**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Квалификационные требования | | | |
|  | Образование, опыт работы | Выполняемое функциональное направление | Необходимые навыки | Необходимые знания |
| Директор | Опыт работы в управляющей должности, высшее образование | Управленческая, маркетинговая организационная, юридическая, обеспечивает загрузку номерного фонда и отвечает за выработку ценовой рекламной политики, разрабатывает стратегию продаж | Владение компьютерными программами,навык бизнес-планирования,навык эффективного общения | Разработка стратегии и постановки целей предприятия, маркетинговой политики и продаж, разработка стандартов обслуживания |
| Главный бухгалтер | Финансовое образование, приветствуется опыт работы в гостиничном и ресторанном бизнесе | Организация и ведение бухгалтерского учета, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком, выплата заработной платы | Сдача балансовой отчетности, программа 1 С | Знание бухгалтерии, действующего законодательства РФ, налоговой политики |
| Горничная | Среднее общее образование | Уборка номеров и общественных помещений, замена постельного белья и полотенец, ежедневное пополнение номера всем необходимым | Умение работать в команде и сложных ситуациях, возможность работы по сменному графику |  |
| Портье | Опыт работы с клиентами не менее 1 года | Обеспечивает загрузку номерного фонда, предоставляет качественное и быстрое обслуживание гостям по их размещению в гостинице и выписке из нее, бронирование, ведение отчетности по загрузке, бронирование авиабилетов, экскурсий и т.д. | Навыки обслуживания гостей, ведения телефонных разговоров | Разрешение конфликтных ситуаций, основы психологии людей |
| Повар | Высшее образование, опыт работы на позиции | Занимается приготовлением блюд | Навык приготовления блюд, умение приготовить блюдо в соответствии с технологической картой и схемой | Знание рецептуры популярных блюд, умение приготовить блюдо по новой технологии |
| Менеджер ресторана | Высшее образование, опыт работы в аналогичной должности не менее 1 года | Организует работу и контроль официантов, рассаживает, принимает и заказы, бронирует места |  | Знание основ управления персоналом, этики, культуры обслуживания, психологии |
| Официант | Среднее общее образование | Принимает заказы, обслуживает клиента, разбирается в меню и спиртном, производит расчет с клиентом | Умение качественно и быстро обслуживать гостей |  |

Качество работы персонала будет основываться на сравнении со стандартами обслуживания, которые будут разработаны специально для базы отдыха «Северная Европа». Мотивом такого принципа работы служит необходимость коллективизма и работы в команде. Здесь приемлема конкуренция, так как гостиничное предприятие-это единый организм. Обучение горничных будет проводиться на базе предприятия согласно заранее разработанным стандартам уборки номеров и мест общественного пользования. Остальные навыки работы с гостями можно приобрести при обучении по программе Association Hotels & Motels. В каждом отделе будет разработано положение об отделе и инструкции основных операций при работе с гостями, а также стандарты оценки качества оказанной услуги.

На основании данных маркетинговых исследований и с учетом структуры номерного фонда был определен примерный уровень загрузки номерного фонда.

Опираясь на процент загрузки номерного фонда в зависимости от сезона, можно планировать графики работы персонала. Ввиду невозможности держать расширенный штат сотрудников в компанию «Северная Европа» будет привлечен метод аутсортинга бизнес-процессов. Будут привлечены для работы по договору компании по следующим направлениям:

* функционирование систем теплоснабжения;
* ремонт санитарно-технического оборудования;
* системы связи
* провайдеры интернета

Работа горничных будет планироваться по следующим принципам:

* гибкий график работы исходя из суммарного количества рабочих часов за квартал;
* смена не более 8 часов плюс 1 час обед и два выходных в неделю;
* начало смены в 7:00 и окончание 16:00
* норма времен, затраченного на уборку номера:

Так, как на базе отдыха «Северная Европа» номера только стандартной категории, норма времени на уборку номера составит 30 минут. В выходные дни загрузка будет выше, поэтому число горничных может быть увеличено.

Планирование количества сотрудников ресторанной службы зависит от загрузки гостиницы и популярности ресторана. Гибкий график работы строится из суммарного количества рабочих часов за месяц. Кафе будет работать:

Завтрак с 7:00 до 11:00, обед с 12:00 до 15:00 и далее работать как вечерний ресторан до 24:00.

В утреннюю смену с 7 до 15:00 исходя из средней загрузки гостиницы 50-75%, планируем 2 официанта.

В вечернюю смену с 12:00 до 24:00 -2 официанта, 1 менеджер.

Работа осуществляется в две смены:

* в утреннюю смену-2чел. С графиком работы 5 дней в неделю и 2 выходных, поэтому добавляю ещё одну единицу на подмены во время отпусков и выходных.
* в вечернюю-4 чел.с графиком работы по 12 часов, два дня через два;
* менеджер работает 5 дней в неделю;
* всего 8 человек в день.

Служба охраны работает 1 сутки и 3 суток выходные. В 3-х сменах один из двух -старший смены, и в одной схеме - начальник смены. Но так, как эту функцию мы заменим аутсорсингом, то не будем включать её в штатное расписание. Штатное расписание базы отдыха «Северная Европа» приведено в таблице 3.6

**Штатное расписание базы отдыха «Северная Европа»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование структурного подразделения | Должность | Количество штатных единиц | | Оклад, (руб) |
| **1** | **2** | **3** | | **4** |
| Дирекция | Дирекция | 1 | | 51724 |
| Бухгалтерия | Главный бухгалтер | 1 | | 34482 |
| Служба приема и размещения | Портье | 4 | | 13793 |
| Служба уборки номерного фонда | Горничная | 4 | | 7920 |
| Дворник | 1 | | 4650 |
| Служба безопасности | Начальник | 1 | 24120 | |
| Старший смены охраны | 4 | 18960 | |
| Охранник | 4 | 17220 | |
| Служба закупок | Закупщик | 1 | | 27570 |
| **По гостинице** | 21 | | 136689 |
| Ресторанная служба | Шеф-повар | 1 | | 34470 |
| Повар | 4 | | 17220 |
| Менеджер ресторана | 1 | | 13770 |
| Официант | 7 | | 7920 |
| Хостесс | 1 | | 13080 |
| Бармен | 2 | | 13080 |
| Уборщик | 2 | | 7920 |
| **По ресторану** | 17 | | 107460 |
| **Всего** | **38** | | 239149 |

Таблица 3.6

В данной таблице не указаны отчисления на ЕСН. Таким образом, целесообразно сформировать затраты на оплату труда персонала и затрат по единому социальному налогу. Потребная численность персонала гостиницы была определена на основании проектируемой структуры предприятия, организационной структуры управления с учетом планируемых объемов дополнительных и основных услуг. Фонд заработной платы планируется на основе системы оплаты труда персонала. В табл 3.7 приводится расчет этих показателей для гостиницы «Северная Европа».

**Таблица 3.7**

**Расчет затрат на заработную плату сотрудников с учетом страховых взносов**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Колличество** | **Оклад,руб** | **Страховые взносы,руб** | **ФОТ в месяц, руб** | **ФОТ с учетом ЕСН, руб** | **Затраты в год,руб** |
| Директор | 1 | 31 035 | 8 069 | 31 035 | 39 104 | 469 243 |
| Главный бухгалтер | 1 | 20 690 | 5 379 | 20 690 | 26 069 | 312 828 |
| Портье | 4 | 8 276 | 2 152 | 33 103 | 41 710 | 500 524 |
| Горничная | 4 | 4 759 | 1 237 | 19 035 | 23 984 | 287 807 |
| Начальник охраны | 1 | 14 483 | 3 766 | 14 483 | 18 248 | 218 969 |
| Старший смены охраны | 4 | 11 379 | 2 959 | 45 517 | 57 352 | 688 219 |
| Охранник | 4 | 10 345 | 2 690 | 41 379 | 52 137 | 625 648 |
| Дворник | 1 | 4 793 | 726 | 4 793 | 5 519 | 42 230 |
| Закупщик | 1 | 16 552 | 4 303 | 16 552 | 20 855 | 250 262 |
| Шеф повар | 1 | 20 690 | 5 379 | 20 690 | 26 069 | 312 828 |
| Повар | 4 | 10 345 | 2 690 | 41 379 | 52 137 | 625 648 |
| Менеджер ресторана | 1 | 8 276 | 2 152 | 8 276 | 10 428 | 125 131 |
| Бармен | 2 | 7 862 | 2 044 | 15 724 | 19 812 | 237 746 |
| Официант | 7 | 4 759 | 1 237 | 33 311 | 41 972 | 503 662 |
| Уборщик | 2 | 4 759 | 1 237 | 9 517 | 11 992 | 143 904 |
| **Итого** |  |  |  |  |  | **5 344 650** |

**3.2.3 Закупка оборудования**

Номерной фонд мини-гостиница «Северная Европа» составят двенадцать номеров, каждый из которых будет расположен в деревянном домике. Внутренний дизайн домиков будет выполнен в стиле стран Северной Европы и передаст основные традиции и особенности этих стран, отсюда и такое название - «Северная Европа». На территории базы откроется уютное кафе, баня, открытая летняя площадка. «Северная Европа» будет располагаться на берегу реки Зеленчугская в поселке Архыз. Затраты на строительство номерного фонда указаны в таблице 3.8.

Таблица 3.8

**Инвестиционные затраты на строительство и инженерную инфраструктуру**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Расчетные затраты** | | **Сумма (тыс.руб.)** |
| Арендная плата за землю | | 882 |
| Конструктивные элементы зданий, внутренняя отделка | | 13570 |
| **Инженерная инфраструктура** | | |
| Электроснабжение | 790 | |
| Отопление | 1100 | |
| Горячая, холодная вода | 960 | |
| Канализация | 840 | |
| **Итого** | **18142** | |

В гостиничном бизнесе материально-техническое обеспечение играет очень важную роль. Во-первых, наличие в номерах необходимых средств гигиены влияет на качество услуг, классность гостиницы и категорийность номера. Во-вторых, рациональное снабжение моющими средствами. Бытовой химией и другими материалами для уборки определяет качество обслуживания клиента. В- третьих, формирование интерьера гостиницы зависит от поддержания единого стиля гостиницы, включающего в себя предметы мебели, ковры, шторы, аксессуары и т.п. И, в-четвертых,, МТО гостиницы - это обеспечение всем необходимым различных подразделений для их эффективного функционирования. В связи с этим формирование МТО необходимо проводить по нескольким направлениям, **табл. 3.9.**

Таблица 3.9

**Формирование материально-технической базы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование средства личной гигиены | Общее количество единиц | Цена за единицу | Общая цена(руб) |
| **1.Фасад и внешняя территория** | | | |
| Вывеска (логотип) | 1 | 38000 | 38000 |
| Огородительные конусы | 100 метров | 1900 | 190000 |
| Урны | 15 | 3420 | 51300 |
| Деревянные беседки | 3 | 266000 | 798000 |
| Мангалы | 14 | 5700 | 79800 |
| **2. Ресепшн, холл** | | | |
| Стойка ресепшн | 1 | 76000 | 76000 |
| Кресла | 2 | 19000 | 38000 |
| Занавески | 2 | 7600 | 15200 |
| Телефонный аппарат | 2 | 5700 | 11400 |
| Компьютер | 1 | 95000 | 95000 |
| Оргтехника |  | 30400 | 0 |
| Аптечка | 1 | 7600 | 7600 |
| Живые цветы | 4 | 1900 | 7600 |
| Туалет/раковина для гостей | 1 | 19000 | 19000 |
| Телевизор | 1 | 68400 | 68400 |
| 3.**Номера** | | | |
| **3.1. Спальная зона** | | | |
| Кровать | 30 | 19000 | 570000 |
| Прикроватные тумбочки | 60 | 6840 | 410400 |
| Шкаф, вешалки | 14 | 26600 | 372400 |
| Кресло | 14 | 11400 | 159600 |
| Журнальный столик | 14 | 5700 | 79800 |
| Освещение: ночники, общий свет | 30 | 3040 | 91200 |
| Папка с полезной информацией | 14 | 2280 | 31920 |
| **3.2. Ванная комната** | | | |
| Душевая кабина | 14 | 34200 | 478800 |
| Раковина | 14 | 15200 | 212800 |
| Унитаз | 14 | 11400 | 159600 |
| Фен | 14 | 3800 | 53200 |
| Шкаф для банных принадлежностей | 14 | 5700 | 79800 |
| Банный набор ( мыло, шапочка для душа, одноразовый шампунь) | 14 | 380 | 5320 |
| Санитарные принадлежности (салфетки, стаканы, туалетная бумага, мусорное ведро) |  | 1900 | 1900 |
| Держатель для полотенец (батарея) | 14 | 5700 | 79800 |
| **3.3Белье, полотенца, текстиль** | | | |
| Простыня, наволочка, пододеяльник | 42 | 4940 | 207480 |
| Матрац, одеяло, подушка | 32 | 6460 | 206720 |
| Декоративная подушка, покрывала | 32 | 9500 | 304000 |
| Полотенца (большое банное, маленькое для ног) | 28 | 1520 | 42560 |
| Занавески | 14 | 5700 | 79800 |
| **Общие затраты на оснащение базы отдыха** | | | **5 122 400** |

Таким образом, общие затраты на создание номерного фонда составят 23 264 400 рубля. К данному числу необходимо добавить затраты на строительство кафе и бани, которые приблизительно составят 9 000 000 рублей.  **В сумме затраты на строительство всей гостиницы составят 32 264 000 рублей.**

**3.2.6.Организация маркетинговой и рекламной деятельности.**

Для продвижения гостиницы «Северная Европа» будут использоваться следующие типы рекламы:

* внутренняя реклама;
* наружная реклама;
* внешняя реклама.

Внутренняя реклама будет воздействовать на гостей уже в отеле и будет преследовать цель распространить информацию об отеле на знакомых партнеров постояльцев.

Наружная реклама будет привлекать прохожих и проезжающих на автомобилях. Внешняя реклама будет способствовать распространению информации для потенциальных клиентов за пределами отеля, его окрестностей. Конечными потребителями PR-деятельности отеля должны стать потенциальные клиенты отеля. Для этого используются посредники: СМИ, туристические компании, партнеры по бизнесу, профессиональные союзы и ассоциации. Расчет затрат на рекламную деятельность в таблице 3.2.1

Таблица 3.2.1

**Расчет затрат на рекламную деятельность**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид рекламы** | **Наименование рекламы** | **Стоимость (руб)** |
| Наружняя реклама | Вывески на здании отеля | 70 000 |
|  | Дорожные указатели | 150 000 |
| Внешняя реклама | Участие профильных выставках | 1 500 000 |
|  | Сайт отеля | 350 000 |
|  | Реклама по радио | 40 000 |
|  | СD с презентацией отеля | 15 000 |
|  | Клубные и дисконтные карты | 45000 |
| Внутренняя реклама | Сувениры с отельной символикой | 500 000 |
|  | Гигиеническая продукция в номерах | 120 000 |
|  | Фирменные информационные папки в номерах | 30 000 |
|  | Публикация информации в иноязычных СМИ | 80 000 |
|  | Внешний облик,имидж сотрудников | 301 164 |
| Общая сумма затрат |  | 3221164 |

**3.4.Организация финансирования**

Финансовый план представляет собой обобщение всех предыдущих этапов планирования в денежном выражении. Источником информации для раздела служат данные отдельных разделов проекта и прежде всего прогнозы объемов продаж и затрат на оказание услуг. Ключевыми результатами этого этапа является построение по годам прогнозные варианты отчета о прибылях и убытках и о движении денежных средств. На основе прогнозов финансовых показателей разрабатывается прогноз источников средств для осуществления планируемого бизнеса. Планирование прибыли -составная часть финансового планирования. Под прибылью понимается разница между выручкой от оказания услуг и себестоимостью. Основой для планирования прибыли является прогноз продаж, рассчитанный в разделе «Мероприятия по организации деятельности». В себестоимость оказанных услуг при определении прибыли включаются прямые материальные затраты, прямые расходы на оплату труда и начисления, а также административные и коммерческие расходы. План по прибыли представлен в качестве финансовой модели предприятия в табдице 3.2.2 «Проект отчет о доходах и расходах»

Таблица 3.2.2

**Проект отчет о доходах и расходах**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **1 год** | **2 год** | **3 год** | **4 год** | **5 год** |
| Доходы от гостиницы | 13336950 | 16346950 | 17500950 | 18880230 | 20440000 |
| Доходы от ресторана | 12279030 | 13336950 | 13550000 | 13900100 | 14550200 |
| Доход от дополнительных услуг | 826680 | 910100 | 960200 | 1200300 | 1550200 |
| Общий доход | 26451370 | 30594000 | 32011150 | 33980630 | 36540400 |
| Постоянные затраты | 12218400 | 11990500 | 11300250 | 11290110 | 11210000 |
| Переменные затраты | 3541890 | 3781000 | 4120110 | 4890300 | 5350890 |
| Прибыль | 10691080 | 14882500 | 16590790 | 17800220 | 19979510 |
| Налог на прибыль | 2138216 | 2976500 | 3318158 | 3560044 | 3995902 |
| Чистая прибыль | 8552864 | 11906000 | 13272632 | 14240176 | 15983608 |

Приток денежных средств складывается из поступлений от оказания услуг размещения, питания, и дополнительных услуг. Опираясь на внутренние и внешние исследования. В таблице 3.2.3 представлен проект кассового бюджета на первый период работы гостиницы.

**Проект кассового бюджета «Северная Европа» разряда 3 звезды в первом периоде**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Приток денежных средств** | **Общий объем** | **январь** | **февраль** | **март** | **апрель** | **май** | **июнь** | **июль** | **август** | **сентябрь** | **октябрь** | **ноябрь** | **декабрь** |
| Номерной фонд  (загрузка 59,4%) | 13336950 | 266550 | 307260 | 672240 | 1170330 | 1018110 | 1376040 | 1294590 | 1070850 | 1656720 | 1641150 | 1821690 | 1041480 |
| Кафе | 12279030 | 151440 | 395700 | 665230 | 1002120 | 1258770 | 1235100 | 1271160 | 1259820 | 1249170 | 1287750 | 1256520 | 1256250 |
| Баня | 518790 | 16470 | 14880 | 49380 | 47790 | 49380 | 47790 | 49380 | 49380 | 47790 | 49380 | 47790 | 49380 |
| Дополнительные услуги | 227100 | 5490 | 4950 | 21960 | 21240 | 21960 | 21240 | 21960 | 21960 | 21240 | 21960 | 21240 | 21960 |
| Интернет | 80790 | 1710 | 1860 | 4320 | 7230 | 6300 | 8220 | 7860 | 6420 | 10020 | 9960 | 10950 | 5970 |
| Всего приток | 26451370 | 441660 | 724650 | 1413130 | 2248710 | 2354520 | 2688390 | 2644230 | 2407710 | 2984940 | 3010200 | 3158190 | 2375040 |

Таблица 3.2.3

Для выбора проекта в настоящее время наиболее часто используются следующие критерии:

* чистая текущая стоимость NPV;
* срок окупаемости;
* индекс доходности;
* индекс рентабельности;

Оценка возврата инвестиционного капитала должна осуществляться на основе показателя чистого денежного дохода. Он формируется за счет сумм чистой прибыли и амортизационных отчислений. В процессе оценки сумм инвестиционных затрат и чистого денежного потока

должны быть обязательно приведены к настоящей или дисконтированной стоимости. Процесс дисконтирования представляет определение временной стоимости денег. Т.е. суммы денежных средств изменяются под влиянием факторов: инфляция, курсы валют, ставка рефинансирования ЦБ, депозитарная ставка, поэтому настоящая и текущая стоимость всегда меньше, чем предполагаемая сумма.

1) **NPV**=+ = (7775330+9839669+9066005+8844829+9025188)-32264000= 44551021-32264000=12287021;

Период окупаемости **Tокупаемости** является одним из наиболее распространенным показателем оценки эффективности инвестиционного проекта. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

**2)** **Т окуп = ;**



Т  = 3,6 (3 года 6 месяцев)

Индекс рентабельности в процессе оценки эффективности инвестиционного проекта может играть вспомогательную роль, так как не позволяет оценить в полной мере весь возвратный инвестиционный поток по проекту. Индекс рентабельности рассчитывается по следующей формуле:

**3)** **Индекс рентабельности:**



**I=** ;



Показатель «индекс доходности» позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим чистым денежным потоком по проекту. Расчет такого показателя осуществляется по формуле:

**4) Индекс доходности: ;**

**I= 1, 38;**

Показатель «индекс доходности» также может быть использован не только для сравнительной оценки, но и в качестве критериального при принятии инвестиционного решения о возможностях реализации проекта. Если значение индекса доходности больше нуля, а в данном проекте он равен 1,38, то проект принесет дополнительный доход на инвестированные средства. В конце финансовой части следует дать оценку по основным финансовым показателям деятельности гостиницы. Таблица 3.2.4

***Планируемые финансово- экономические показателей деятельности OOO « Северная Европа» на 2010 год.***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателя** | **Ед. измерения** | **2011 год** |
| А | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Объем реализации | тыс.руб. | 26451370 |
| 2. | Коэффициент заполняемости | % | **59** |
| 3. | Численность работающих, в том числе рабочих | чел. | **38** |
|  | Численность рабочих | чел. | **34** |
|  | Объем реализации на одного работающего | тыс.руб. | **696088** |
|  | ФОТ всех работающих | тыс.руб. | **5344650** |
|  | ФОТ рабочих | тыс.руб. | **3905651** |
|  | Среднегодовая зарплата одного работающего | тыс.руб. | **140658** |
|  | Себестоимость | тыс.руб. | **15760290** |
|  | Прибыль | тыс.руб. | **10691080** |
|  | Затраты на 1 рубль реализации | Тыс.руб. | **0,59** |
|  | Чистая прибыль | Тыс.руб | **8552864** |
|  | Индекс рентабельности |  | **0,27** |
|  | Индекс доходности |  | **1,38** |
|  | Срок окупаемости | лет | **3,6** |

**Заключение**

На данный момент в стране насчитывается 13 тысяч гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам. 10 тысяч из них находятся в Москве, еще 1,5 тысячи - в Санкт-Петербурге, и всего лишь еще 1,5 тысячи - в других городах России. Динамично развивается отрасль и в Калининградской, Красноярской, Волгоградской и Томской областях. Так же гостиничный бизнес начинает набирать обороты и на Дальнем Востоке.  
По данным, предоставленными экспертами РГА, в вышеперечисленных регионах страны имеет место тесное сотрудничество власти и отельеров. Руководство данных регионов сильно заинтересовано в развитии отельного бизнеса и старается привлечь инвестиции для создания перспективных проектов в данной отрасли. При этом современный гостиничный рынок российских регионов на 80% формируется гостиницами старой постройки советской эпохи и нуждается в новых отелях, оборудованных в соответствии с современными требованиями, в основном, класса 3\*.В конце 2008 - начале 2009 гг. гостиничный бизнес в России оказался под ударом экономического кризиса. Основными проблемами российской гостиничной отрасли являются: негативное влияние кризиса, длительные сроки окупаемости проектов, финансирование проектов, отсутствие обязательной классификации зведности гостиниц, дефицит квалифицированных кадров и дефицит территории. Существенный рост данного рынка ожидается также не ранее 2012 года - вслед за повышением активности на рынках торговой и офисной недвижимости.

В столице России большая нехватка двух-трех звездных гостиниц. Загрузка отелей сегмента эконом-класс, составляет 80% в год. Но, несмотря на сложившуюся ситуацию, в Москве делают упор на строительство гостиниц для богатых туристов. На сегодняшний день, по информации Российской гостиничной ассоциации, 70% всех оборотных средств отельного рынка РФ приходится на Москву и Санкт-Петербург. По мнению Геннадия Ламшина, эта тенденция вскоре изменится в пользу регионов. В Москве такие большие гостиницы как «Москва», «Минск», «Россия», «Интурист», «Спорт» снесены или закрыты на ремонт, что создает дефицит и повышения цен на номера сегмента эконом-класс. А в провинции обратная ситуация - номерной фонд увеличивается с большой скоростью. В Санкт-Петербурге количество гостиниц растет благодаря созданию малых отелей на базе больших квартир в жилых домах, находящихся в центре города. По словам Ламшина, малые отели играют огромную роль в развитие гостиничного бизнеса. В Петербурге и Москве имеется огромный спрос на данный тип отелей. Несмотря на это, инвесторы почему-то не спешат вкладывать средства в развитие данного направления в Москве. Краснодарский край, а именно Сочи и Геленджик, также не отстают от северной столицы по количеству малых гостиниц. Каждый год в России прирост малых отелей составляет в среднем 50%. Малые отели находятся в самых дорогих частях города и при этом не требуют вложений на покупку участка земли и последующего строительства здания. Конечно, сервисное обслуживание в подобного рода отелях не всегда соответствуют стандартам. Большинство малых гостиниц не имеют четкой категории.

Российский рынок захватывается сетевыми гостиничными предприятиями с иностранными именами, что мешает отечественным предприятиям развиваться. Они предоставляют возможность развиваться своему персоналу и таким образом российские организации перенимают опыт у зарубежных гостиниц. При активной государственной поддержке малые гостиницы смогут уверенней чувствовать себя на рынке РФ. Чем доступней цены на гостиничные услуги, тем активней может развиваться туризм. Необходимо продолжать развитие гостиничной отрасли в РФ, а с развитием информационных каналов это делать проще и выгодней. Основываясь на данной потребности рынка, я решила создать проект по созданию базы отдыха на горнолыжном курорте. В аналитической части рассматриваются основные вопросы, влияющие на решение о создании.

Анализ отраслевой среды РФ показал, что **дифференциация продукта разнообразна, т.к. сегодня гостиницы переориентируются на узкие сегменты, что способствует расширению ассортимента услуг отрасли. Существуют различные категории гостиниц, которые удовлетворяют разнообразные потребности гостей. Таким образом, сложность производства услуги всегда зависит от сегмента, на который ориентируется гостиница. Уровень технических новшеств высок только в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске. Общее состояние гостиничного бизнеса в России однозначно лучше, чем 10 лет назад. Гостиниц становится больше, выбор шире.** В гостиничный бизнес приходит все больше частных предпринимателей. Международные операторы начинают развиваться не только в Москве и Питере, но и в регионах. Появляются альтернативные предложения: уже есть не только не отремонтированные старые советские гостиницы, но и мини-отели, абсолютно новые гостиницы. Одно из последствий конкуренции — улучшение качества услуг и уменьшение их стоимости. Однако, даже при этом количество номеров, которые соответствуют номерам в гостиницах международного уровня, в Москве составляет всего 15%. Этого не достаточно. Гостиничная отрасль тесно связана с туризмом. На сегодняшний день туризм в России развивается медленными темпами. Это связано с неразвитой инфраструктурой туристических объектов, с рядом сложностей при оформлении визы иностранным гражданам. Государство слабо поддерживает старинные здания, памятники архитектуры, монастыри, то, что интересно туристам. Фактически отсутствуют туристические маршруты. Анализ сильные и слабых сторон горнолыжного курорта Архых показал, что республика имеет хорошие перспективы на будущее. В развитие курорта вкладывают инвестиции. В 2014 году планируется задействовать курорт в проведении зимней олимпиады. Проанализировав, основные горнолыжные курорты РФ и остановив свой выбор на «Архызе», необходимо определиться с местонахождением проектируемого предприятия внутри курорта «Архыз». Центральной частью курорта является поселок Нижний Архыз, рядом находится горнолыжная трасса и планируется строительство 3 новых туристических комплексов. Поэтому эту часть курорта можно считать наиболее престижной. На данный момент на территории Нижнего Архыза нет дефицита площадей, однако, в данном месте высокая стоимость аренды земли. Присутствует достаточно ощутимая конкуренция среди гостиничных предприятий. Также, интересным районом является поселок Буково, рядом с которым расположена  Специальная Астрофизическая Обсерватория. Район является перспективным для строительства конгресс отелей, гостями которых могут стать ученые, бизнесмены.

По результатам аналитической оценки деятельности конкурентов было выявлено, что основным конкурентом базы отдыха «Северная Европа» станет пансионат «Энергетик». К сильным сторонам конкурентов можно отнести удачное расположение, развитая внутренняя инфраструктура, доступная цена. Недостатки: отсутствие эффективной рекламы и имиджа гостиницы. К товарам заменителям базы отдыха можно отнести палаточный вид отдыха практикуется только летом, поэтому в летние сезоны данный вид проживания может составить конкуренцию базе отдыха. Палаточные лагеря располагаются на территории «Центральной Поляны» Архыза в пяти километрах от месторасположения базы отдыха. Также был сформирован портрет будущего потребителя. На основе прогнозов финансовых показателей разрабатывается прогноз источников средств для осуществления планируемого бизнеса. Планирование прибыли -составная часть финансового планирования.

По итогам проекта, инвестиционные затраты на создание гостиницы составят 32264000. С учетом инфляцию проект окупится в течении 3-х лет и 6 месяцев. Индекс доходности больше 1, значит, проект покроет инвестиционные вложения. С каждым годом загрузка отеля будет возрастать на 20%, соответственно прибыль будет возрастать.

**Библиографический список**

1.ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ

2.Алексей Кусков**; Гостиничное дело: учебное пособие** ; Фаир-Пресс, 2007.

3. Анискин Ю. П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. - М: РМАТ, 1997.

4. Апатовская Т. Брендинг в индустрии гостеприимства как метод конкурентной борьбы малых гостиниц с глобальными цепочками // Бренд-менеджмент, 2004

5. Алешина И.В. Поведение потребителей. -- М: Фаир-Пресс, 2007.

6. Бизнес-план, который работает; Пол Барроу; Питер 2008

7.Альпина Бизнес Букс, 2007 г Измерение результативности компании;

8. Бурцев В.В., Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования

9. Балабанов А. И. Экономика туризма: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007. 10. Екатерина Балашова: Гостиничное дело: учебное пособие; М.: Дашков и К", 2008. 11.Екатерина Балашова**; гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса;**

12. Туризм, гостеприимство, сервис"; под ред. Воронковой Л.П.; Аспект-пресс; 2002

13**.** Бизнес- планирование в индустрии гостеприимства; Учебник/ Виноградова, Панина, Васильева; «Дашков и К»

14. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. – Ростов н/Д: Феникс, 2003

15. Экономика туризма; А. Б. Здоров; Ростов н/Д: Феникс, 2003

16.В. А. Квартальнов Менеджмент и экономика туризма "Иностранный туризм"; 2007

17. Малышева П.В. Социологические исследования на рынке услуг // Социологические исследования. -- 2008. -- № 6. -- С. 133--140Филип Коттлер; Филип Котлер. Основы маркетинга; М.: Смысл, 2007..

18. Мусакин Алексей; Малый отель; Питер 2008

19 Макаревич Э. Противоречие между технологиями ПР, демократией и свободой личности. -- М.: Диалог. -- 2008. -- № 8. -- С. 10--18.

20. Уокер Джон Введение в гостеприимство;; Ростов н/Д: Феникс, 2003

21. Питер Патсула Бизнес-план за 30 дней;; Эксмо 2009

22Международные экономические отношения "Экономика туризма" Г. А. Папирян; 2008

23Маркетинг: Учебник / Под редакцией Н.Д. Эриашвили. -- М.: ЮНИТИ, 2008.

24Тимохина Т.Л.; Организация приема и обслуживания туристов; Москва 2005.

25 Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент ,М.: "Гардарики", 2004.

26. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С., Управление индустрией туризма; Юнорус Москва 2006

28.Европейский гостиничный маркетинг; Москва «Финансы и статистика» ; 2004

29. http://www.prohotel.ru/

http://www.dombayinfo.ru

http://www.rbc.ru/

www.turbooks.ru

1. Экономика и организация туризма. Международный туризм / Под ред. Ю.В. Забаева, И.А. Рябовой, Е.Л. [↑](#footnote-ref-1)
2. Драчевой. – М.: КноРус, 2007 [↑](#footnote-ref-2)
3. Апатовская Т. Брендинг в индустрии гостеприимства как метод конкурентной борьбы малых гостиниц с глобальными цепочками // Бренд-менеджмент, 2004 [↑](#footnote-ref-3)
4. Тимохина Т.Л.; Организация приема и обслуживания туристов; Москва 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Алешина И.В. Поведение потребителей. -- М: Фаир-Пресс, 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.dombayinfo.ru [↑](#footnote-ref-6)
7. Измерение результативности компании; Альпина Бизнес Букс, 2007 г [↑](#footnote-ref-7)