

Содержание:

Введение

Анализ внутренней и внешней среды и разработка стратегических целей позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка. Задача стратегического управления современной компанией заключается в обеспечении эффективного взаимодействия организации со средой, которое будет позволять поддерживать её потенциал на уровне, который необходим для достижения ее целей, и тем самым давать ей возможность осуществлять планирование в долгосрочной перспективе. На сегодняшний день, для того чтобы компания могла существовать и реализовываться в современных условиях, необходимо изучать и анализировать как внешнюю среду предприятия так и внутреннюю структуру организации.

Актуальность данной темы курсовой работы обусловлена тем, что стратегического управления состоит в обеспечении взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей.

Объект исследования – гостиниц «Северные зори».

Предметом данной курсовой работы является анализ внешней среды фирмы на примере гостиница «Северные зори».

Целью работы является анализ внешней среды предприятия. Для этого необходимо решить следующие задачи

1. раскрыть сущность анализа внешней среды фирмы;
2. рассмотреть основные элементы и методику анализа внутренней и внешней среды;
3. дать характеристику предприятия;
4. провести внешний анализ гостиницы «Северные Зори»;

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ внешней среды

Каждая организация существует в специфическом физическом, технологическом, социальном окружении. Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения (среда прямого воздействия) и непосредственного окружения (среда косвенного воздействия). Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе воздействие со стороны организации. Среда косвенного воздействия - это факторы, которые сказываются на деятельности организации, но сама организация оказать на них воздействие не может.

Среда прямого воздействия включает следующие факторы:

- Поставщики. Сюда входят поставщики сырья, материалов, оборудования, трудовых ресурсов, капитала. От того насколько организация способна обеспечить поступление требуемых ресурсов надлежащего качества и количества зависит результат ее деятельности. То есть успех организации напрямую зависит от поставщиков требуемых ресурсов.

Руководству необходимо изучать поставщиков, чтобы обеспечить себе максимум выгоды от сотрудничества. Современный подход к проблеме построения взаимоотношений с поставщиками ресурсов говорит, что необходимо отказаться от практики выбора поставщика только на основе цены. Вместо этого следует минимизировать общие затраты и найти одного поставщика для каждого вида поставок, но такого, чтобы с ним можно было строить долговременные отношения на основе взаимного доверия и уважения.

- Покупатели. Потребитель является самым важным звеном организации. Ошибкой будет думать, что рационально построенное производство продукции или услуг само по себе обеспечит способно принести успех. Продукт или услуга сами по себе могут быть вершиной совершенства, но если они не отвечают представлениям покупателей о качестве, компания может оказаться на грани банкротства. От умения организации находить покупателя и удовлетворять его требования зависит

ее успешность. Результат деятельности компании должен быть нацелен на запросы потребителя.

- Конкуренты. Вероятно в большинстве случаев не покупатели, а именно конкуренты влияют на то какого рода продукцию (услуги) и по какой цене можно продать. Чтобы выжить и добиться успеха руководство организации должно постоянно отслеживать деятельность конкурентов и предпринимать шаги, направленные на то, чтобы не отстать от конкурентов, а лучше обогнать их. Надо понимать, что под конкурентами следует понимать не только производителей аналогичной продукции, работающих на том же рынке. Анализ должен быть направлен и на те фирмы, которые могут войти на рынок, а также на производителей продуктов-заменителей.

- Законы и государственные органы. Число и сложность законов, регулирующих различные аспекты деятельности предприятия постоянно растет. Влияние законов на деятельность организации определяется такими параметрами как: благоприятность законодательства, обеспечение равенства условий осуществления деятельности, стабильность и определенность правовых норм и т.д. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования, которые призваны обеспечивать выполнение законов в определенной сфере, а также могут вводить собственные требования (лицензии, качество продуктов, экология, охрана труда и т.д.).

Среда косвенного воздействия включает следующие факторы:

- Политические факторы. Дают представление о приоритетах государственной политики и средствах ее реализации. Объектом анализа со стороны руководства должны быть политическая идеология, стабильность политики, общественные настроения в отношении правительства, оппозиция. Особый элемент политической обстановки - это лоббисты, то есть группы лиц, продвигающие интересы определенных кругов во власти. Компании, ведущие бизнес в различных странах, должны учитывать фактор политической стабильности применительно к деятельности соответствующих подразделений.

- Экономические факторы. Их изучение направлено на понимание процесса формирования и распределения ресурсов. Состояние экономики может способствовать росту деловой активности, либо же наоборот снижать ее. Кроме того, изменения, происходящие в экономике, могут неодинаково отразиться на

результатах деятельности различных предприятий. Величина валового национального продукта, темпы, инфляции, уровень безработицы, платежный баланс, норма накопления и т.п. - это все примеры показателей состояния экономики.

- Социокультурные факторы. Данные факторы характеризуют демографическую структуру общества, динамику роста населения, уровень образования, преобладающие в обществе ценностные установки, верования, обычаи. Значение данных факторов велико, так как они являются всепроникающими и оказывают воздействие как на другие факторы внешней среды организации, так и на внутреннюю среду. Несмотря на тот факт, что изменения в социокультурной среде происходят очень медленно, последствия их могут оказаться существенными.

- Технология. Развитие технологий влияет не только на деятельность организации, но и на нашу жизнь. Скорость изменения технологий растет, а уровень их воздействия на эффективность работы организации, обновление продукции, устаревание продукта, работу с информацией и т.д. постоянно увеличивается. Организация вынуждена идти в ногу с теми новыми разработками, от которых зависит их жизнедеятельность.

Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации. Рассмотрим основные элементы внутренней среды организации.

1. Цели организации. Организация должна состоять хотя бы из 2 человек с осознанными общими целями. Одновременно организация - это средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. А цели - это конкретный конечный результат, которого вы стремитесь добиться, работая вместе. Если правильно сформулировать свои цели и поставить задачи, то решение уже на 50 % успешно.

Как всем уже известно, основной целью большинства организаций является получение прибыли.

2. Структура организации - это выделение отдельных подразделений организации, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации выражается через специализированное разделение труда. Во многих современных организациях разделение труда специализировано, т.е. закреплено конкретной работы за специалистами - теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

3. Задачи организации. Задача - это установленная какими-либо документами работа, которая должна быть выполнена в соответствии с установленным способом, а также в заранее оговоренные сроки. Задачи вообще предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность обычно включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Необходимо, чтобы задачи выполнялись определенным способом и в определенные сроки, так как считается, что в этом случае организация будет действовать успешно.

Каждая организация выполняет три категории задач: работа с людьми, предметами, информацией. Например, если рассматривать производственный процесс, то люди на заводском конвейере выполняют техническую работу. Мастер же, наоборот, работает с людьми. Менеджеры высшего звена компании в основном работают с информацией.

4. Технология. Каждый из нас связывает это понятие с изобретениями и машинами, например с компьютерами. Но на самом деле это понятие значительно шире. Существуют специальные технологии управления людьми, информацией и материалами.

5. Люди. Как говорят современные ученые, только люди способны создавать определенный продукт, они в том или ином качестве участвуют в производстве. Они являются основой любой организации. Если бы не было людей, то не было бы и организации. Именно они определяют, чем является организация.

Исходя из этого, люди для организации являются «предметом номер один».

Кроме вышеперечисленного, внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В конечном итоге можно выделить 5 групп процессов, которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Рассмотрим их.

1. Производство: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.
2. Маркетинг: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт.
3. Финансы: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.
4. Работа с кадрами: обеспечение производственной и других сфер людскими ресурсами – найм, подготовка и переподготовка.
5. Эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности): управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые включают ключевые процессы и элементы организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;

- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подключения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышперечисленные срезы, должна подвергаться серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относиться к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которые организация представляет себя.

Для организаций:

- с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней.

- со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных, организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Среда и возможности организации

Целью работы является анализ внешней среды предприятия. Для этого необходимо решить следующие задачи

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыть для нее.

Слабые и сильные стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы) является признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешним угрозам и возможностям.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того, как список составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид.

Возможности Угрозы

- | | |
|----|----|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

Сильные стороны

1. ПОЛЕ «СИБ» ПОЛЕ «СИУ»
- 2.
- 3.

Слабые стороны

1. ПОЛЕ «СЛВ» ПОЛЕ «СЛУ»
- 2.
- 3.

Рис. 1 – Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угроза).

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

2.1. Краткая характеристика деятельности

Гостиница «Северные Зори» Череповец открыта в 1975 году. За последние годы в гостинице "Северные зори" Череповец проведена большая реконструкция.

В 2004 году череповецкой гостинице "Северные зори" присвоена международная премия, гостиница награждена Серебряной медалью за достижения высокого качества предоставляемых услуг.

Адрес: Череповец, ул. Краснодонцев, 30.

Гостиница «Северные Зори» представляет собой четырехэтажное здание. На первом этаже здания располагаются административные помещения, служба приема и размещения, а также ресторан. Гостиничные номера расположены на втором – четвертом этажах.

Организационно-правовая форма гостиничного предприятия – общество с ограниченной ответственностью. В настоящее время на рынке гостиничных услуг организационно-правовая форма предприятия типа общества с ограниченной ответственностью является наиболее распространенной.

Целью создания гостиницы является оказание услуг гостиничного комплекса и получение прибыли. Основными видами деятельности гостиницы «Северные Зори» являются:

- ○ оказание услуг гостиничного комплекса по временному проживанию;

- оказание проживающим в гостиничном комплексе услуг банно-прачечного хозяйства;
- оказание услуг по охране автотранспорта, принадлежащего проживающим;
- предоставление услуг питания.

Гостиница «Северные Зори» предоставляет клиентам следующие услуги:

- услуги размещения;
- обеспечение клиентов питанием;
- услуги пункта обмена валюты;
- заказ авиа и железнодорожных билетов;
- услуги охраняемой автостоянки;
- вызов такси;
- услуги прачечной и т.д.

В настоящее время в гостинице имеется 79 номеров различных категорий. Общее количество мест составляет 111. Гостиница предлагает услуги размещения различных ценовых категорий. Стоимость номеров варьируется от 950 до 3500 руб. за сутки. Средняя стоимость номера составляет около 1500 - 2000 руб. за сутки. На стоимость номера оказывают влияние следующие факторы: категория предоставляемого номера; месторасположение номера. Существует также система скидок в зависимости от количества гостей в группе. В стоимость проживания включен завтрак в ресторане на первом этаже гостиницы.

Таким образом, гостиница «Северные Зори» функционирует на рынке гостиничных услуг г. Череповца и является одной из крупных предприятий гостиничного сервиса. Гостиница оказывает услуги по размещению гостей г. Череповца. Кроме того, клиентам предоставляется ряд дополнительных услуг. Однако для того, чтобы определить эффективность деятельности гостиницы, необходим более тщательный анализ предприятия по основным направлениям деятельности.

2.2. Анализ номерного фонда, дополнительных услуг и стоимости услуг в гостиницах города

Гостиница осуществляет предоставление услуг по договорам с организациями, фирмами, предприятиями по заявкам на размещение, а также по свободному поселению при наличии свободных мест. Гостиница предоставляет свои услуги

гражданам России, предъявившим документ, удостоверяющий его личность. Граждане ближнего зарубежья заселяются в гостиницу при предъявлении национального паспорта и миграционной карты. При заселении иностранных граждан администратор или портье обязан заполнить данные статистической отчетности с указанием фамилии, имени, номера визы, срока действия визы, цели поездки и страны проживания. При оформлении проживания в гостинице гость обязан ознакомиться с порядком проживания в гостинице, правилами противопожарной безопасности, правилами пользования электроприборами. Оформление гостей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее, производится круглосуточно.

Гостиница «Северные Зори» оказывает как основные, так и дополнительные услуги гостям г. Череповца Основными услугами гостиничного предприятия являются услуги размещения. Номерной фонд гостиницы составляет 79 номеров различных категорий на 111 мест. Структура номерного фонда представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура номерного фонда гостиницы «Северные Зори»

Категории номеров	Количество номеров	Количество мест	Уд.вес, %
Одноместный	39	39	49
Одноместный улучшенный	8	8	10
Двухместный	24	48	30
Полулюкс	2	4	3
Люкс	6	12	8
Итого	79	111	100

Из данной таблицы видно, что наибольшую долю номерного фонда занимают одноместные номера, двухместные номера составляют 30% от общего числа номеров. Наименьшая доля номеров приходится на номера категории полулюкс.

Более наглядно структуру номерного фонда гостиницы «Северные Зори» представим графически.

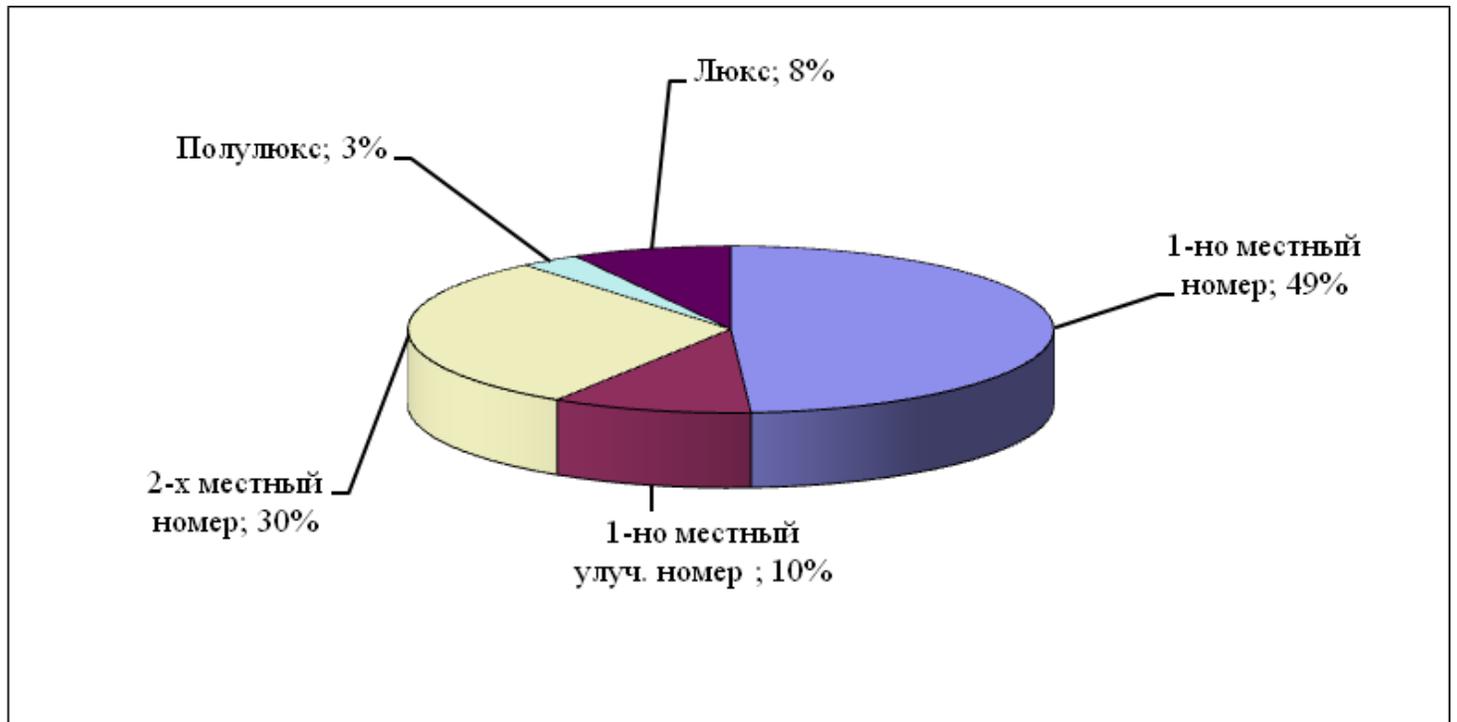


Рис. 2.1. Структура номерного фонда гостиницы «Северные Зори»

Рассмотрим оснащенность номеров различных категорий. Одноместный номер оснащен полуторной кроватью, цветным телевизором, холодильником, телефоном, тумбочкой, ванной комнатой, санузлом. Улучшенный номер отличается от одноместного номера наличием большой кровати, шкафом для одежды, большой ванной комнатой. В двухместном номере располагаются две кровати и имеется шкаф для одежды.

Кроме того, в каждом номере категории люкс и полулюкс присутствуют элементы декора и дополнительные аксессуары, придающие комфорт и уют для гостей.

В таблице 2.2 представлены номера различных категорий комфортности и цены на данные типы номеров.

Таблица 2.2 - Цены на услуги проживания в гостинице «Северные Зори»

Категория номеров	Стоимость номера, руб.
-------------------	------------------------

Одноместный	1050
Одноместный улучшенный	1650
Двухместный	1800
Полулюкс	3200
Люкс	4500

Из данной таблицы видно, что стоимость проживания в одноместных номерах является минимальной. Максимальная цена установлена в номерах категории люкс.

Кроме того, гостиница «Северные Зори» оказывает ряд дополнительных услуг. Услуги предоставляются за дополнительную плату, их стоимость не входит в стоимость номера.

В гостинице функционирует пункт обмена валют, к услугам гостей бизнес-центр, где можно воспользоваться факсом, копировальным аппаратом и другими видами оргтехники. В гостинице имеется оборудованный соответствующим образом конференц-зал, рассчитанный на 100 человек. Он предназначен для проведения семинаров, совещаний и деловых встреч. Также работает пункт проката аудиотехники.

В гостинице существует комплекс дополнительных услуг, предусматривающий мелкий ремонт одежды, экспресс-стирку и утюжку индивидуального белья и одежды, хранение ручной клади и громоздких вещей.

В холле гости всегда могут приобрести свежие газеты и журналы, заказать авиа- и железнодорожные билеты, билеты в театр, музеи забронировать номер в гостинице в Череповце.

Таким образом, клиентам гостиницы предлагаются номера различных категорий, цены на которые зависят от их уровня комфортности. Также гостям г. Череповец оказываются дополнительные услуги, которые удовлетворяют их потребности.

Однако, представленный ассортимент дополнительных услуг можно охарактеризовать как небольшой. В исследуемой гостинице отсутствуют дополнительные услуги, связанные с проведением досуга такие, как спортивно-оздоровительные, бизнес-услуги, экскурсионные услуги.

2.3. SWOT-анализ

SWOT – анализ гостиницы

\

Возможности

1) Наличие налаженных партнёрских отношений;

2) Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов;

Возрастание количества приезжающих

Угрозы

1) Возможность появления новых конкурентов;

2) Уход с рынка фирмы.

Нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране

Усиление конкуренции со стороны более оперативно приспосабливающихся к изменениям потребительских предпочтений соперников.

Сильные стороны:

1) Стабильное финансовое состояние;

2) Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне;

3) Высокое качество предоставляемых услуг;

4) Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту;

5) Система скидок

Месторасположение

Инфраструктура (возможность организации дополнительных услуг)

Спрос на высокий уровень сервиса

Номерной фонд гостиницы отвечает международным требованиям, предъявляемым гостиницам этого класса

СС+В:

1) Квалификация персонала и высокое качество услуг может обеспечить расширение сегмента потребителей;

2) Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов, способствует расширению ассортимента услуг и привлечение новых клиентов;

3) Появление и использование новых технологий формирует конкурентное преимущество компании

СС+У:

1) Индивидуальный подход к потребителю, позволит сформировать лояльное поведение потребителей по отношению к данной компании и этим повысить свою конкурентную силу;

2) Наличие квалифицированного персонала и высокое качество услуг при появлении новых конкурентов позволит сохранить конкурентные преимущества.

Слабые стороны:

- 1) Отсутствие проектного отдела;
 - 2) Задержка выплат по заработной плате;
 - 3) Недостаточная рекламная политика;
 - 4) Низкий уровень менеджмента.
- Запущенные инженерные коммуникации
- Текучесть кадров
- Слабый менеджмент
- Сбои в системе бронирования

СС+В:

- 1) При отсутствии четкого взаимодействия внутри организации может привести к потере информации и принятия неправильных решений, к ухудшению отношений с партнерами;
- 2) Задержка выплат по заработной плате может снизить производительность труда и мотивацию персонала, что приведет к снижению качества предоставляемых услуг и в результате отпугнет потенциального потребителя и следствием будет потеря возможного освоения нового сегмента рынка.

СС+У:

- 1) Задержка выплат по заработной плате может привести к уходу специалистов из компании к конкурентам;
- 2) Низкий уровень менеджмента и появление новых конкурентов может значительно уменьшить конкурентную позицию фирмы;
- 3) Недостаточная рекламная политика может привести к потере потенциальных клиентов и ослаблению конкурентных преимуществ.

Внешнее окружение Организация

О ВОЗМОЖНОСТИ

- 1 Включение компании в глобальную сеть резервирования
- 2 Возрастание количества приезжающих

S СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- 1 Месторасположение
- Инфраструктура (возможность организации дополнительных услуг)

3 Расширение сети за счет аренды
(менеджмент выкупа) других гостиниц

3 Спрос на высокий уровень сервиса

4. Повышение звездности гостиницы

4 Отель бизнес-класса

5 Номерной фонд гостиницы
отвечает международным
требованиям, предъявляемым
гостиницам этого класса

6 Широкая известность гостиницы

7 Наличие большого опыта у высшего
менеджмента предприятия.

T УГРОЗЫ

1 Нестабильная экономическая и
политическая ситуация в стране

2 Усиление конкуренции со стороны более
оперативно приспособляющихся к
изменениям потребительских
предпочтений соперников.

3 Появление новых соперников на рынке

4 Возможность поставки некачественного
товара от поставщика

W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1 Запущенные инженерные
коммуникации

2 Текучесть кадров

3 Слабый менеджмент

4 Сбои в системе бронирования

Данные анализа показывают, что гостиница имеет очень выгодное месторасположение и хорошую инфраструктуру, кроме того, эта гостиница бизнес-

класса, следовательно требуется высокий уровень сервиса, что гостиница и предоставляет своим гостям.

За этим следует возрастание количества приезжающих в город Череповец и соответственно происходит развитие бизнеса, так же развитию бизнеса способствует расширение сети за счет аренды других гостиниц.

Но для поддержания уровня сервиса требуется развитая инженерная служба и удержание утечки кадров.

Угрозами для гостиницы является нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране, а также усиление конкурентов. Эти угрозы масштабны и являются реальными не только для данной гостиницы, но и для бизнеса в России в целом.

2.4. Анализ эффективности деятельности предприятия

Проведем оценку динамики абсолютных и относительных показателей финансовых результатов «Северные Зори» по данным его бухгалтерской отчетности (см. 2.4. Приложение 4)

Как видно из данных таблицы 2.4, в сравнении с базисным 2012 г. общий объем выручки предприятия вырос на 12,28% в 2013 г. и на 19,36% в 2014 г.

При этом затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг), увеличились в 2013 г. на 8,85%, а в 2014 г. – на 14,79%. Изменение суммы затрат привело к тому, что темпы роста валовой прибыли оказались выше, чем темпы роста выручки. Коммерческие расходы напротив увеличивались более быстрыми темпами, чем выручка, в результате в целом за три года прибыль от продаж выросла, но показатели 2014 г. оказались ниже показателей 2013 г.

Сальдо от прочей деятельности имело положительное значение в 2012 и 2014 гг., в 2013 г. прочие расходы превысили прочие доходы.

Конечный финансовый результат деятельности «Северные Зори» по сравнению с базисным 2012 г. вырос на 20,46% в 2013 г. и на 13,85% в 2014 г., что является положительной тенденцией.

В графическом виде динамика основных показателей прибыли предприятия приведена на рисунке 5.

Рисунок 5 - Динамика показателей прибыли, в тыс.руб.

Далее проведем анализ структуры финансовых результатов «Северные Зори» (см. табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Структура финансовых результатов

Наименование статьи	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2013/2012	Отклонение 2014/2012
Выручка	100,00	100,00	100,00	-	-
Себестоимость	64,61	62,64	62,14	-1,97	-2,47
Валовая прибыль	35,39	37,36	37,86	1,97	2,47
Коммерческие расходы	26,05	26,87	28,69	0,81	2,64
Прибыль от продаж	9,34	10,50	9,17	1,16	-0,17
Прочие доходы	0,60	0,23	0,13	-0,37	-0,47
Прочие расходы	0,29	0,35	0,12	-0,06	0,16
Прибыль до налогообложения	9,65	10,38	9,18	0,73	-0,47
Налоговые платежи в бюджет	1,86	2,01	1,74	0,16	-0,11

Чистая прибыль	7,80	8,37	7,44	0,57	-0,36
----------------	------	------	------	------	-------

Как видно из проведенного анализа, структура финансовых результатов деятельности предприятия за исследуемый период существенно не изменилась: отклонения в удельном весе отдельных элементов не превышали 3%.

По сравнению с базисным 2012 г. доля производственной себестоимости снизилась на 1,97 % пункт в 2013 г. и на 2,47 % пункта в 2014 г. Это привело к соответствующему росту доли валового дохода. Уровень коммерческих расходов по отношению к товарообороту напротив вырос: прирост составил 0,81 % пункт в 2013 г. и 2,64 % пункта в 2014 г.

Прочая деятельность не играет существенной роли в формировании конечных финансовых результатов деятельности «Северные Зори».

Доля балансовой и чистой прибыли по отношению к товарообороту в целом за три г. снизилась, что говорит о некотором уменьшении уровня доходности предприятия.

Для более точной оценки эффективности хозяйственной деятельности организации произведем расчет коэффициентов рентабельности (см. табл. 2.6).

Согласно данным таблицы 2.6, в 2013 г. почти все показатели рентабельности продемонстрировали положительную динамику, однако в результате их снижения в 2014 г. в целом за три года положительной оказалась лишь динамика валовой рентабельности, а все прочие показатели в сравнении с базисным 2012 г. снизились. Это подтверждает о том, что «Северные Зори» стало работать чуть менее прибыльно в связи с ростом коммерческих расходов и соответствующим снижением уровня прибыли.

В графическом виде динамика показателей рентабельности «Северные Зори» приведена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Динамика показателей, характеризующих прибыльность (рентабельности), в %

В таблице 2.6 представим расчет показателей деловой активности, которые позволят оценить эффективность использования отдельных видов ресурсов «Северные Зори».

Согласно таблице 2.21, в сравнении с предыдущим периодом в 2013 году деловая активность предприятия снизилась, что нашло отражение в снижении оборачиваемости активов в целом, а также дебиторской и кредиторской задолженности, и запасов в частности. В результате длительность операционного цикла выросла на 7,07 дней, а длительность финансового цикла – почти на 3 дня.

По итогам 2014 года было отмечено дальнейшее снижение оборачиваемости активов в результате снижения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, а также запасов. Это привело к тому, что длительность операционного цикла в «Северные Зори» выросла на 5,08. Отрицательное значение показателя длительности финансового цикла говорит о наличии у предприятия временно свободных денежных средств.

В графическом виде динамика операционного и финансового циклов предприятия представлена на рисунке 7.

Рисунок 7 - Длительность операционного и финансового циклов

«Северные Зори», в днях

Таким образом, в целом для «Северные Зори» характерны высокие темпы оборачиваемости ресурсов, что связано с отраслевой спецификой деятельности предприятия и в целом типично для сферы торговли.

Но отрицательная тенденция для гостиницы «Северные Зори», это снижение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, а также запасов, на это нужно обратить особое внимание по рекомендациям по улучшению финансового состояния предприятия.

Гостиница «Северные Зори» функционирует на рынке гостиничных услуг г. Череповца и является одной из средних предприятий гостиничного сервиса. В настоящее время в гостинице имеется 79 номеров различных категорий. Общее количество мест составляет 111. Гостиница предлагает услуги размещения различных ценовых категорий.

Анализ номерного фонда гостиницы «Северные Зори» показал, что наибольшую долю номерного фонда занимают одноместные номера, двухместные номера составляют 30% от общего числа номеров. Наименьшая доля номеров приходится на номера категории полулюкс.

Основным сегментом потребителей выступают клиенты в возрасте 40 – 50 лет, люди с деловой целью поездки. Предпочтительные условия размещения являются номера улучшенной категории и категории полулюкс. По данным специалистов, работающих в службе приема и размещения, было отмечено, что многие клиенты предпочитают номера улучшенной категории и категории полулюкс и основными предпочтениями и пожеланиями клиентов выступают расширение ассортимента услуг, повышение качества обслуживания, модернизация номерного фонда.

Следовательно, руководству гостиницы «Северные Зори» необходимо предпринять меры по разработке стратегии, позволяющей удовлетворить пожелания клиентов, что в свою очередь позволит статус предприятия на рынке гостиничных услуг г. Череповца.

Исходя из результатов проведенного исследования конкурентоспособности гостиниц и их рейтинга по качеству оказываемых услуг центральное место в гостиничной индустрии занимают гостиницы «Ленинград и «Ампаро», что свидетельствует о частично реализуемом потенциале развития предприятий. Гостиница «Северные Зори» занимает последнее место в рейтинге. Это объясняется тем, что в настоящее время руководство гостиницы не акцентирует своего внимания на разработке стратегии развития предприятия. Предприятие функционирует с момента открытия и мероприятия по совершенствованию деятельности гостиницы не проводились. Самые низкие результаты соответствуют критерию услуг питания, ассортимента дополнительных услуг. Следовательно, руководству гостиницы необходимо уделить внимание данному аспекту деятельности гостиничного предприятия.

В результате расчета показателей эффективности использования номерного фонда гостиницы «Северные Зори» был получен следующий вывод: клиенты ценят комфорт и качество предлагаемых услуг. Цена не является определяющим критерием принятия решения воспользоваться услугами проживания. Номера категории люкс, полулюкс и улучшенные номера, обладая незначительной долей в общем объеме номеров, имеет высокий показатель загрузки, а, следовательно, приносят наибольший доход предприятию. Поэтому, руководству гостиницы следует провести мероприятия с целью повышения комфорта проживания в одноместных номерах. Это позволит увеличить их загрузку и получить дополнительный доход.

Анализ технико-экономических показателей свидетельствует о стабильном положении предприятия на рынке гостиничных услуг. За анализируемый период выручка от реализации услуг гостиничного предприятия увеличилась на 2280 тыс. руб. или на 8,72% в основном за счет роста выручки от реализации основных услуг – услуг проживания. Темп роста выручки от реализации дополнительных услуг составил 104,79%. Себестоимость продукции увеличилась на 1840 тыс. руб. или на 108,73%, при этом сохранилась соотношение выручка - затраты. Валовая прибыль увеличилась на 320 тыс. руб. (на 8,67%). Число работников за исследуемый период не изменилось. Годовой фонд оплаты труда увеличился на 2%. Производительность труда на предприятии увеличилась на 8,72%.

Рентабельность продаж в 2013 г. находилась на уровне 7%, рентабельность основной деятельности - на уровне 8%. Резкого колебания данных показателей не наблюдается. Деятельность гостиницы «Северные Зори» можно охарактеризовать как стабильную.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НОВЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

3.1. Основные элементы стратегии

Один из недостатков гостиницы заключается в том, что нет постоянно действующего кафе.

Предоставление в гостинице «Северные Зори» дополнительной услуги в виде предприятия общественного питания «Кафе» с количеством посадочных мест на 20 человек позволит создать условия для более комфортного и уютного пребывания гостей. Данное количество посадочных мест в кафе позволит не только улучшить условия проживания гостей, но и создаст дополнительный источник дохода для развития гостиничного комплекса в целом.

Поскольку 70% постояльцев гостиницы являются военнослужащие, прибывшие в командировку, то предприятие создается специально для удовлетворения их потребности в качественных услугах по организации питания и продажи сопутствующих товаров.

Сумма инвестиций в проект составляет 850 000 рублей. В качестве инвестора выступает войсковая часть №10253. Указанная сумма покрывает потребность проекта, как в инвестиционных ресурсах, так и в оборотном капитале.

Для создания кафе предполагается убрать сауну на первом этаже гостиницы поскольку она мало используется гостями и не приносит ощутимый доход, за 2008 год сауна в среднем была загружена на 15%, что принесло валовый доход в размере 788,400 руб. Расчетный же валовый доход дополнительной услуги в виде кафе составляет 1,752,450 млн. руб. Помещение будет переоборудовано чтобы полностью соответствовать нормативно-техническим и санитарно-гигиеническим требованиям для размещения предприятия общественного питания.

Создаваемое предприятие комплектуется новым производственным оборудованием, мебелью, иными активами за счет собственных средств предприятия.

Расчет экономической эффективности проведен с использованием международных стандартов экономической оценки инвестиций UNIDO.

Расчетный годовой объем реализации продукции и услуг составляет более 20 млн. руб. Чистый дисконтированный доход (NPV) составил 15507855 рублей, срок окупаемости проекта – 5,571 месяцев.

Реализация проекта предполагает создание 3 новых рабочих мест, в том числе, 2 – с полной занятостью и 1 – с частичной. Общая сумма отчислений по налогам и сборам составит более 3,8 млн. руб. в год.

Для целей расчета экономической эффективности данного инвестиционного проекта приняты следующие ставки налогообложения, определенные действующим законодательством Российской Федерации представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Налоги и обязательные сборы, уплачиваемые «Северные Зори»

Налог, сбор	База	Ставка	Периодичность уплаты
Налог на доходы физических лиц	Начисленная заработная плата	13%	Ежемесячно
Единый социальный налог	Начисленная заработная плата	35,6%	Ежемесячно
Налог на прибыль	Разница между доходами и расходами	30%	Ежемесячно

Основными сильными сторонами нашего проекта являются:

- Расположение кафе при гостинице.
- Удобные часы работы с 8:00–21:00.
- Ориентация на быстрое обслуживание клиентов.
- Широкий ассортимент и свежесть продуктов.
- Низкие цены по сравнению с конкурентами.

В качестве основных слабых сторон можно назвать:

- Отсутствие сформированного положительного имиджа.
- Отсутствие опыта совместной работы членов коллектива.
- Неудобное расположение по отношению к местному населению.

На этапе выхода на рынок целью предприятия является формирование устойчивого спроса на услуги «Кафе» выше точки безубыточности и последующее расширение рыночной доли.

Плановые значения объемов в разрезе укрупненных позиций ассортимента приведены в таблице 3.2. Более детальное представление ассортимента предприятия на данном этапе реализации проекта не целесообразно, так как ассортимент будет корректироваться в процессе деятельности кафе. Приведенное представление ассортимента предприятия позволяет оценить экономическую эффективность отдельных его составляющих.

Все дальнейшие расчеты производятся с учетом инфляции 6% ежегодно (по данным Федеральной службы государственной статистики).

Таблица 3.2. Объемы реализации в разрезе укрупненных позиций ассортимента, руб.

Укрупненная позиция ассортимента	2014 год	2015год	2016год	Январь – Май 2017 года
Гарнир	1,664,400	2,088,822	3588000,00	1527500,00
Пиво	730,000		993600,00	423000,00
Чай/ кофе	468,113		538200,00	229125,00
Соки (1 л)	876,000		690000,00	293750,00
Десертные блюда	266,085		2152800,00	916500,00

Вторые блюда	2,080,500	2980800,00 1269000,00
Салаты	1,872,450	1159200,00 493500,00
ИТОГО	7,228,278	

Предполагается, что кафе будут посещать не менее 70% процентов постояльцев (57 чел.), при чем они будут как минимум завтракать и ужинать. Средняя сумма чека составляет 150 р. (гарнир+ второе блюдо+ салат). Пиво будет покупать одну порцию в день каждый второй постоялец гостиницы.

Предполагается, что кафе выходит на запланированный объем сбыта, на третий месяц работы по всем позициям кроме организации комплексных обедов, по которым выход на запланированные объемы рассчитан на четвертый месяц, и по проведению торжеств, для которых этот срок составляет 6 месяцев. Это связано с тем, что выход на плановые показатели по организации комплексных обедов, проведению торжеств, требует наработки репутации и известности (формирование привычки потребителей). Прогнозные объемы сбыта в натуральном выражении в течение 2014 года представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3. Прогноз объемов реализации на 2014 год в натуральных показателях

Укрупненная позиция ассортимента	Ед. изм.	07.08	08.08	09.08	10.08	11.08	12.08
Комплексный обед	Комплекс	667	933	1300	1300	1300	
Пиво	500 мл.	460	600	900	900	900	900
Чай	Чашка	900	1300	1300	1300	1300	1300
Соки	250 мл.	570	833	1000	1000	1000	1000
Десертные блюда	Порция	640	830	1300	1300	1300	1300

Пиво	500 мл.	80,00
Чай	Чашка	30,00
Соки	250 мл.	50,00
Десертные блюда	Порция	120,00
Горячие блюда	Порция	180,00
Салаты	Порция	120,00
Коктейли	250 мл.	80,00
Мороженое	Порция	90,00
Кофе «Капучино»	Чашка	95,00
Кофе «Эспрессо»	Чашка	80,00
Блины «Русские»	Порция	80,00
Блины «Украинские»	Порция	75,00
Блины «По-царски»	Порция	70,00
Проведение торжеств	Час	4500,00

Общая сумма затрат непроизводственного характера при организации данного предприятия составляет 617500,00 рублей. График реализации проекта имеет

следующий структуру (таблица 3.6).

Основная статья инвестиционных затрат «Приобретение и установка основного и вспомогательного оборудования» сформирована из расчета комплектации клиентского зала на 60 посадочных мест и производственных помещений и имеет следующую структуру (таблица 3.7.).

Организация работы кафе будет осуществляться на имеющихся переоборудованных площадях. Общая площадь помещений кафе составляет 150 кв. м., в том числе 85 кв. м. – площадь клиентского зала и 65 кв. м. – площади служебных помещений и санитарный узел. Таким образом, существенной статьей текущих расходов является переоборудование помещения 7952000 рублей выплачиваемых в рассрочку. Кроме того, существенные расходы предполагает аренда транспортного средства с водителем для доставки сырья и полуфабрикатов. Формирование и динамика общих издержек предприятия приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7. Структура и динамика общих издержек предприятия, руб.

Затраты	июнь 08	июль 08	2008 год	2015 год	2016 год	01-05.2017	
Переоборудование помещения			200000	1230000	2604000	2748000	1170000
Реклама и PR-деятельность			72500	72500			
Административные издержки	20 000,00	20120	143500	260400	274800	117000	
Реклама и PR текущие		19000	117420	248520	262200	111625	
Аренда транспортного средства	15 000,00	15 075,00	108675	197100	207900	88500	

Электроэнергия	9 000,00	9 045,00	35 930,60	66 829,20	73 478,30	53100
Представительские расходы	3600	3618	26082	26827,2	28436,8	21240
Охрана предприятия (ОВО)		20000	123600	262032	277753,9	117500
ИТОГО	47600	359338	1857708	3665708	3872569	1678965

Существенной статьей затрат предприятия является оплата труда персонала. Общая численность персонала кафе составляет 15 человек, в том числе, 3 – управленческий персонал, 11 человек – производственный персонал и 1 человек – специалист по маркетингу / менеджер мероприятий. Размер заработной платы определен исходя из уровня оплаты соответствующих специальностей на рынке труда г. Череповца.

В перспективе предполагается включить в трудовые договора персонала пункт об участии в прибылях. По итогам первого года функционирования кафе будет принято решение о создании премиального фонда (в процентах от чистой прибыли предприятия за календарный месяц), распределение которого будет осуществляться на основе введения коэффициента трудового участия.

Общая сумма затрат на оплату труда персонала (без учета налоговых отчислений и иных обязательных платежей) и размер заработной платы представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9. Расходы на оплату труда персонала кафе, руб.

Должность	Зарплата, руб.	Штатных ед.	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Директор	25 000	1	177625	2009	2012	2013

Бухгалтер	20 000	1	142100	325500	343500	146250
Технолог	18 000	1	127890	260400	274800	117000
Официант	10 000	4	243000	234360	247320	105300
Бармен	11000	2	133650	520800	549600	234000
Уборщица	7000	2	85050	286440	302280	128700
Повар	14 000	3	255150	182280	192360	81900
Менеджер мероприятий	18 000	1	109350	546840	577080	245700
ИТОГО		15	1273815	234360	247320	105300

Общая характеристика режима налогообложения предприятия была приведена в п. 2.2. работы. Ставки, базы исчисления налогов и иных обязательных платежей и периодичность их уплаты были представлены ранее.

3.2. Экономическое обоснование формирования и продвижения новых видов услуг

Расчет экономической эффективности реализуемого проекта рассчитывается через следующую формулу: Сумма предельного дохода = Поступления от продаж - Суммарные прямые издержки.

Доля предельного (маржинального) дохода в выручке - это соотношение между суммой предельного дохода и поступлением от продаж.

Доля предельного (маржинального) дохода = Сумма предельного дохода / Чистая прибыль.

Точка безубыточности (предел безубыточности) соответствует такому объему реализации, при котором величина прибыли предприятия равно нулю.

Предел безубыточности = Суммарные постоянные издержки / Доля предельного дохода.

Запас финансовой устойчивости предприятия (ЗФУ):

$$\text{ЗФУ} = (\text{выручка} - \text{безубыточный объем продаж}) / \text{Выручка}$$

Расчет указанных показателей представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13. Расчет точки безубыточности, на декабрь 2015 года

Поступления от продаж, руб.	1672720
Чистая прибыль, руб.	416205
Полная себестоимость реализованной продукции, руб.	1069641
Суммарные постоянные издержки, руб.	383434
Суммарные прямые издержки, руб.	686207
Сумма предельного(маржинального) дохода, руб.	986513
Доля предельного(маржинального) дохода в выручке	0,589
Точка безубыточности (безубыточный объем продаж), руб.	650991,5
Запас финансовой устойчивости предприятия (%)	61%

Таким образом, точкой безубыточности для предприятия является объем реализации в 651 тыс. рублей в месяц. Данный объем существенно превышен уже на второй месяц реализации проекта.

В целом проект можно считать экономически эффективным и рекомендовать к реализации.

В рамках дипломного исследования обоснована экономическая эффективность создания в гостинице «Северные Зори» предприятия общественного питания, предоставляющего услуги питания высокого качества, сориентированное на население с доходами на уровне среднего и выше среднего и увеличения номерного фонда.

Рассчитанные экономические показатели деятельности «Северные Зори» до и после внедрения мероприятия позволяют сделать вывод о том, что использование данного мероприятия в деятельности гостиницы «Северные Зори» обосновано и доказано.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Становление рынка гостиничных услуг в России выявило целый комплекс проблем и противоречий, связанных с трудностями перехода гостиничных предприятий к новым условиям хозяйствования. В нашей стране гостиничные предприятия сталкиваются с проблемами повышения конкурентоспособности на национальном и международном рынках, повышения эффективности управления и доходности бизнеса, трудности адаптации к условиям развивающихся рынков и перехода к освоению рыночных возможностей, что во многом определяется недостаточно эффективным управлением предприятиями в российском гостиничном хозяйстве.

В данном исследовании обосновывается создание дополнительной услуги в виде организации кафе. Для реализации проекта привлекаются частные инвестиционные ресурсы в сумме 850 тыс. рублей. Проект реализуется на базе вновь создаваемого предприятия.

В работе проведена оценка экономической эффективности инвестиционного проекта для гостиницы «Северные Зори». Методически данная оценка основана на расчете дисконтированной величины денежного потока. В соответствии с

полученными выводами, проект экономически эффективен. Чистый дисконтированный доход по проекту составляет 15507855 руб., внутренняя норма доходности – 932,5%, срок окупаемости – 5,571 месяцев.

Точка безубыточности проходится на второй месяц функционирования кафе.

Оценка результатов проекта базируется на прогнозе объемов реализации по отдельным ассортиментным позициям. Следует отметить, что данный прогноз является пессимистическим и предполагает незначительный объем спроса. Вместе с тем в работе предложен ряд мероприятий, направленных на формирование спроса и стимулирование сбыта.

При реализации инвестиционного проекта, возрастает основной капитал предприятия, наблюдается рост в части оборотного капитала. Это формирует основу для реинвестирования и расширения предприятия, создания сети подобных предприятий в городе и регионе (в случае благоприятной конъюнктуры), либо для организации инвестиционной деятельности в смежных и иных отраслях, что приведет к увеличению финансовых результатов инвестора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бойко С.В. Теория менеджмента: Учебное пособие – 1 часть, 2013.
2. Абрютин М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2000. – 256с.
3. Барногльц С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений, М.: Финансы и статистика, 2006 – 427 с.
4. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности. -М.: Финансы и статистика,2007.
5. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – М., 2006. – 150 с.
6. Бороненко С.А., Маслова Л.И., Крылов С.И. Финансовый анализ предприятий. – Екатеринбург: Изд. Урал.гос. университета, 2006. – 340 с.
7. Бочаров В.В. Финансовый анализ: – СПб. Питер, 2006. – 240с.
8. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Перевод с английского. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 254с.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. — М.: ООО Олимп-Бизнес, 2006. – 656 с.

10. Бурцев В.В. Управление прибылью предприятия // Финансовый менеджмент, № 4. – 2006. – с. 12-18.
11. Вайншейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем. – М., 2013. – 152 с.
12. Волошин Н.И., Исаев Н.В. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления. – М.: Финансы и Статистика, 2013.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000 – 180 с.
14. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ.