

www.diplomstudent.net

**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ
для
студентов
вузов**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	7
1.1.Понятие, цели и задачи планирования на предприятии	7
1.2.Бизнес план и его структура	12
1.3.Экономические показатели эффективности бизнес планирования	26
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА МИНИ- ОТЕЛЯ	
ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МИКС»	38
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия	
ООО «Микс».....	38
2.2. Разработка бизнес- плана мини- отеля	45
2.2.1. Резюме	45
2.2.2. Характеристика товаров и услуг	47
2.2.3. Бизнес-география и анализ конкуренции	51
2.2.4.План маркетинга мини-отеля.....	57
2.2.5. Организационный план мини-отеля.....	60
2.2.6.Производственный план мини-отеля	69
ГЛАВА 3.ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ	
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ МИНИ- ОТЕЛЯ	75
3.1.Разработка финансового плана и стратегии финансирования мини-отеля	
.....	75
3.2. Анализ рисков бизнес-плана.....	86
3.3. Экономическая эффективность проекта.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
ГЛОССАРИЙ.....	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничное хозяйство — это одно из основных звеньев системы туристско-экскурсионного обслуживания. Среди комплекса услуг, предоставляемых туристу во время путешествия, гостиничное обслуживание занимает центральное место. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур.

Гостиничное хозяйство или гостиничная индустрия является важнейшей составной частью отрасли гостеприимства. Она органически и естественно связывает рестораны, кафе, транспорт и экскурсии в единую цепь туристско-экскурсионного обслуживания.

Одним из ключевых и актуальных вопросов развития российской гостиничной индустрии является повышение постоянного качества предлагаемых гостиничных услуг и самого продукта для достижения мировых стандартов. Практически вся система хозяйственного управления основана на методах планирования. Поскольку, завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждая независимая организация должна тщательно планировать перспективу развития собственного производства и потребностей рынка минимум на 2—3 года. Любые просчеты при этом грозят убытками и даже полным разорением. Предприятию необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу. Все должно быть увязано с экономикой внутри предприятия, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что планирование позволяет устранить отрицательный эффект неопределенности, позволяет

сосредоточить внимание на главных задачах предприятия, добиться эффективного функционирования, облегчить контроль.

Дипломный проект на тему: «Разработка бизнес-плана мини-отеля» имеет своей **целью**:

-разработать бизнес-план по открытии мини-отеля в г. Переславль Залесский в целях расширения деятельности компании ООО «Микс» и оценить экономическую эффективность предложенного проекта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить **задачи**:

-рассмотреть сущность и значение планирования на предприятии; виды планов;

-описать основные разделы бизнес-плана;

-рассмотреть основные экономические показатели бизнес- проекта;

-провести анализ деятельности организации ООО «Микс» и дать оценку основным экономическим показателям предприятия за 2008-2010 г.г.

-разработать бизнес-план по открытию мини-отеля, в целях расширения деятельности организации ООО «Микс»;

- провести анализ рисков бизнес-плана и оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является предприятие ООО «Микс», занимающееся предоставлением услуг гостиничного характера.

Предмет исследования- бизнес-план открытия мини-отеля в г. Переславль Залесский.

Методы решения. Для решения данной темы были использованы методы как эмпирического, так и теоретического характера, а именно: методы наблюдения, измерения, математические методы, методы анализа и синтеза, моделирования.

Структура. Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам планирования, виды планов, рассматриваются основные разделы бизнес-проекта и экономические показатели эффективности планов. Вторая глава посвящена разработке бизнес-плана мини-отеля в г. Переславль Залесский. Здесь подробно описывается существующая деятельности организации ООО «Микс» и необходимость бизнес планирования по открытию мини-отеля, как необходимое условие расширения деятельности организации ООО «Микс» и повышения конкурентоспособности. Третья глава дипломного проекта посвящена разработке финансового плана и стратегии финансирования, рассматривается оценка рисков проекта и экономическая эффективность предложенных мероприятий. В заключении представлены основные выводы по дипломному проекту.

Состояние научной разработанности проблемы. Важной составляющей теоретической базы представляются разработки современных отечественных и зарубежных авторов. Теоретические аспекты планирования и составления бизнес проектов рассматриваются в работах авторов: Алексеева М.М., Григорьева В.В., Герчиковой И.Н., Зелль А. , Джозев А.К, Черняк В.З., Мескона М.Х. и др. Эффективному планированию и управлению гостиничным хозяйством посвящены работы авторов: Бондаренко Г.А., Волковой Ю.Ф. ,Зайцевой Н.А., Стаханова В.Н., Стаханова Д.В., Котлера Ф., Саак А.Э., Пшеничных Ю.А., Чудновского А.Д. и др.

Теоретическая и методологическая база исследования представлена разработками современных российских и зарубежных авторов, посвященными как общим вопросам бизнес- планирования предприятий, и в эффективной организации гостиничного бизнеса в частности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Понятие, цели и задачи планирования на предприятии

Планирование представляет собой функцию управления и является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации. Кроме того, анализируются и выявляются факторы, имеющие влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.[7]

Таким образом, можно сказать, что планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно также определяет разработку комплекса мероприятий, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, которые содержат всю технологическую цепочку. Такая деятельность основывается на обнаружении и прогнозировании спроса потребителей, анализе и оценке имеющихся в наличии ресурсов и перспектив развития конъюнктуры. Отсюда следует необходимая увязка планирования с маркетингом и контролем для

постоянной корректировки показателей производства и сбыта в связи с изменениями спроса на рынке. Планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования и программирования.

Процесс планирования подразумевает постановку определенных целей, разработку мероприятий по достижению этих целей, а также политику предприятия на долгосрочную перспективу.

Для управления планирование являет собой этап, от которого во многом зависит развитие. Большое влияние на планирование оказывает грамотность руководства, квалификация специалистов, вовлеченных в данный процесс, достаточность ресурсов, необходимых для осуществления процесса (компьютерная техника и пр.), информативная база.

Конечно, иногда факторы, оказывающие влияние на процесс планирования на предприятии, зависят от специфики деятельности, от региональной принадлежности, но при наличии квалифицированного кадрового состава и компетентного руководства все недостатки могут быть ликвидированы в короткие сроки.

Планирование — это процесс разработки и установления руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, которая определяет темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия, как в текущем периоде, так и на перспективу. [30]

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: увеличение объема продаж, рост прибыли и доли на рынке, оптимизация всех видов затрат, координация действий коллектива, предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь, готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды, рис.1.1.



Рис.1.1. Сущность планирования на предприятии[30].

На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли.

Основные задачи планирования на уровне предприятия: сосредоточение внимания на приоритетных направлениях, готовность к реакции на изменения во внешней среде, сведение к минимуму нерациональных действий при возникновении неожиданных ситуаций, обеспечение четкого взаимодействия между подразделением предприятия и исполнителями.

Предмет планирования – деятельность компании, заключающаяся в стремлении к достижению основных целей, соответствующих миссии компании. Планирование призвано способствовать достижению целей компании. [20]

Объектами планирования являются ресурсы и процессы компании.

Основные ресурсы:

- 1) трудовые – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила;
- 2) материальные – сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство, товары и готовая продукция и т. д.;
- 3) основные средства – здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда, нематериальные активы и т. д.;
- 4) информационные – информация для принятия решений, для контроля за реализацией выполнения решений и т. д.;
- 5) финансовые – деньги, фонды, ценные бумаги и т. д.

Форма планирования складывается из набора применяемых в конкретном случае видов и методов планирования. Виды планирования различают по нескольким признакам: в зависимости от гибкости планов, от горизонта и уровня планирования, по степени охвата, по предмету (объекту) планирования, по сферам функционирования, по срокам, табл.1.1.[30]

Таблица 1.1

Классификация видов планирования

№ п/п	Виды планирования	характеристика
1	В зависимости от гибкости планов	1) директивное – планирование сверху вниз с четко заданными показателями; 2) индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью лавирования.
2	В зависимости от горизонта и уровня планирования	1) стратегическое – комплекс долгосрочных решений, которые вырабатываются в рамках политики достижения поставленных целей; 2) тактическое – среднесрочное планирование, направленное на реализацию стратегических планов. Задачи тактического планирования: выбор оптимальных средств для реализации стратегии, обеспечение пропорционального развития и скоординированности действий организационных звеньев; 3) оперативное планирование – краткосрочное планирование, направленное на реализацию тактических планов. Объекты оперативного планирования: объем выпуска и продаж, контроль качества, кадры, товарно-материальные запасы и др.
3	По степени охвата	общее и частичное.
4	По предмету (объекту) планирования	целевое, средств — потенциал, оборудование, материалы, финансы, информация, программное, действий.
5	По сферам функционирования	производство, маркетинг, НИОКР, финансы.
6	По охвату	глобальное, контурное, макровеличин, детальное.
7	По срокам	долгосрочное – 5-10 лет; среднесрочное – 2–5 лет; краткосрочное – до 2 лет.

Выделяют несколько основных методов планирования:

- экономический анализ – расчленение экономического процесса (явления) на отдельные составные части, исследование этих частей, их взаимодействия между собой и влияния в целом на весь процесс. Определяются факторы, влияющие на цель, в результате чего можно разрабатывать мероприятия;

- балансовый – согласование между потребностями и возможностями. Балансы могут создаваться по разным видам ресурсов: трудовым, материальным и т. д.;

- прогнозный – планирование на основе прогнозирования;

- программно-целевой – увязывание целей с ресурсами через программы действий;

- нормативный – количественное обоснование плановых показателей на основе норм и нормативов. Норма – регламентируемая величина абсолютного расхода ресурсов на одну единицу продукции. Норматив – относительный показатель расхода какого-либо ресурса на другие ресурсы;

- экономико-математический – применение методов теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов. [48]

Выбор формы планирования зависит во многом от стадии развития фирмы. Если фирма зрелая, то бизнес-планы масштабны. На начальной стадии развития фирмы бизнес-планы нечеткие и небольшие.

Другие факторы, которые влияют на выбор формы планирования: квалификация персонала; возможности организации планирования; особенности деятельности фирмы.

1.2. Бизнес план и его структура

Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач: открытие нового дела; перепрофилирование существующей фирмы, выбор

новых видов деятельности; подготовка заявок для получения кредитов; обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

Под бизнес-планированием (деловым планированием) понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия).

Основная форма бизнес- планирования – составление бизнес-плана. В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых, и для действующих фирм и используется во всех сферах предпринимательства независимо от масштабов, формы собственности и организационно-правовой формы компании. [10]

Бизнес-план – план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений по виду бизнеса. Стратегические решения определяются целями бизнеса, которые касаются конкурентоспособности и желаемого набора видов бизнеса.

Основная цель разработки бизнес-плана – определить стратегию и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, иначе, планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Другие возможные цели разработки бизнес-плана: получение кредита; привлечение инвестиций; определение стратегических и тактических ориентиров фирмы; уяснение степени реальности достижения намеченных результатов; доказательство определенному кругу лиц целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте. [9]

План бизнеса используют и как инструмент проведения деловых переговоров. Основное назначение бизнес-плана: проработать решения по развитию каждого вида деятельности; составить план и график работ,

действий; информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.); усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, и ясно показать, что он готов отдать. Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются: общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка; выбор стратегии и тактики конкуренции; оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия. В бизнес-плане выполняется анализ внешних (рынки и конкуренты, технологии, социально-экономическая среда, политическая ситуация и др.) и внутренних факторов (продукция, производственная и техническая база, кадры, финансы и др.).

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. В бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время как необходимый

инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты фирмы, анализируются проблемы, с которыми она может столкнуться, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ. Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов, по существу, остается практически неизменным, хотя по форме может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи. [18]

Основные информационные разделы бизнес-плана: концепция, обзор, резюме; описание продукта; анализ рынка, маркетинг и продажи; план производства; организационный план; юридический план, финансовый план; риски проекта и их минимизации, рис.1.2.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа, который должен обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно четко и кратко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

После титульного листа должно находиться оглавление, отражающее структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. В любом случае оглавление должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами.

В разделе «Концепция, обзор, резюме» указывается все самое главное – информация, дающая представление о проекте и кратко обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие проект: название, автор, версия бизнес-плана; собственник, срок проекта; суть проекта; цель проекта; задачи проекта; показатели проекта (потребности в капитале, результаты, эффект); гарантии возврата инвестиций; критические для успеха элементы;

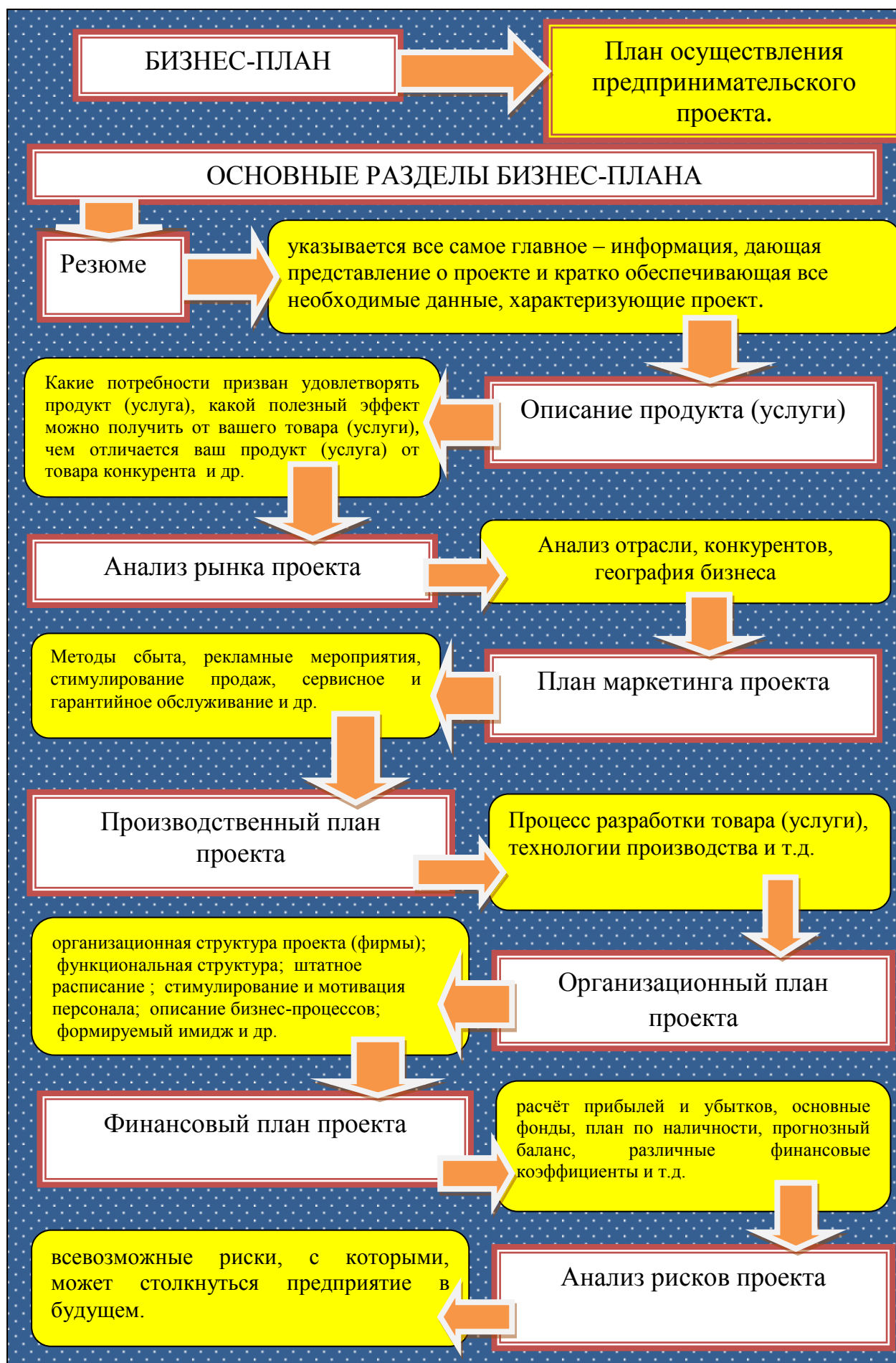


Рис.1.2. Основные разделы Бизнес-плана.

ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение возможности инвестирования; аннотация (краткое описание проекта).

Указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта.

В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Формулируются основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Раздел «Описание базового предприятия» должен присутствовать, если бизнес-план предназначен для внешних пользователей и планируемый проект осуществляется на уже существующем предприятии (базовом предприятии). [22]

В разделе указываются следующие основные данные о предприятии (фирме, компании, организации): название; организационно-правовая форма; форма собственности; структура собственности; месторасположение (карта), транспортные магистрали; почтовый адрес; Интернет-сайт; электронный адрес; руководство (ФИО, возраст, должности, квалификация, краткая характеристика, фото, доли участия в капитале); уставный фонд; краткие финансовые показатели за последнее время (оборот, активы, прибыль); банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты); лицензии, сертификаты, разрешения и т. д.; история развития, основные этапы, основные достижения и неудачи; инфраструктура предприятия (связь, транспорт, социальные объекты); основные средства (недвижимые и движимые); расположение недвижимости; нематериальные активы, ноу-хау; уровень технологии; оборотные средства; инвентарь; оценка залоговых средств; персонал, средняя численность, оргструктура; описание бизнес-процессов; поставщики (расположение, характеристика); продукция; рынки сбыта

(расположение, характеристика); отношения с властью, наличие государственной поддержки; существующие проблемы; стратегические и тактические цели, планы их достижения; преимущества и недостатки, возможности и угрозы. Перечисленные пункты указываются в соответствии с потребностями и целями бизнес-плана.

Раздел «Описание продукта (услуги) бизнес-плана - это описание того продукта (услуги), который предприниматель собирается производить или предоставлять. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы: Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)? Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)? Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

Полезный эффект - это то, ради чего приобретается товар. Отличительные особенности товара - это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности - их конструкции. Два элемента - потребительные свойства товара и цена - являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента. [22]

В конечном итоге люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают. Это всегда нужно помнить производителю товара (услуги). Очень важный и весьма часто упускаемый из виду момент - это наглядное изображение товара, или экземпляр изделия производства, или свидетельство хотя бы одного клиента, которого полностью устроили оказанные вами услуги. Всегда целесообразно иметь образ вашей продукции, доведенный до товарного вида, фотографию либо рисунок товара, дающие о

нем достаточно четкие представления, или детальное описание предоставляемых услуг.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества товара (услуги), его внешний вид, если необходимо -и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и ваши шансы на успех или неудачу.

В разделе «Анализ рынка, маркетинг и продажи» освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения продукции до потребителя (по каждому продукту). Описываются три основных массива информации:

- 1) характеристика рынка;
- 2) план маркетинга (стратегический маркетинг);
- 3) план сбыта (продаж). [18]

При характеристике рынка раскрываются: а) отраслевая ситуация; б) производители (конкуренты в России и за рубежом) – объемы, цены, доли, качество продукции, запас прочности, уровень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны, возможная реакция, прогнозы; в) рынки – объемы, цены, условия экспорта, история, тенденции, прогнозы, сегментирование, прогнозы; г) потребители (покупатели) – фирмы, расположение, требования к качеству, условиям поставки, мнение о продукции, прогнозы, контракты; д) специфические особенности рынка (трудности доступа и др.).

В плане маркетинга раскрывается информация по стратегии и тактике достижения целевых мест и доли на рынке: общая стратегия маркетинга, принятая на фирме; конкурентные преимущества и недостатки фирмы на рынке; методы стимулирования роста объемов продаж; методы и формы рекламной кампании; связи с общественностью и формирование

общественного мнения о продукции и фирме; организация послепродажного обслуживания клиентов, сервисное и гарантийное обслуживание.

План сбыта включает в себя: ценовую политику, методы и схему ценообразования и установления гарантийного срока; формы организации сбыта, схему реализации товара, условия оплаты; политику скидок; политику определения уровня запасов.

Производственный раздел бизнес-плана обычно включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия и менеджмента. Основной целью составления производственного раздела бизнес-плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в срок производить товар (услугу), т.е. эффективности предприятия. Было бы ошибкой полагать, что инвесторы на слово поверят обещаниям, даже документированным, возврата денег с прибылью. На самом деле любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает организацию производства на предприятии, управленческие методы и управленческий персонал.

Но степень интереса стороннего вкладчика несоизмерима с интересом собственника предприятия. Поэтому производственный раздел бизнес-плана зависит от ориентации последнего либо на внешних инвесторов, либо на внутренние потребности. В зависимости от этого производственный раздел бизнес-плана может быть схематичным или развернутым. Степень детализации производственного раздела бизнес-плана также связана с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Производственный раздел бизнес-плана включает в себя технологию производства. В этом разделе составители бизнес-плана рассказывают о процессе разработки продукта (товара, услуги или технологии), особенно нового, и его результатах в виде полученных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь же можно рассказать о подразделении предприятия,

занимающемся разработкой новых товаров и технологий, и даже об отдельных изобретателях - авторах интересных разработок. Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса.

Производственный раздел бизнес-плана интересен для кредиторов и инвесторов прежде всего тем, что представляет анализ людских ресурсов, и прежде всего управленческого аппарата. Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом.

Раздел «Организационный план» предназначен для описания того, как будет организован проект (фирма). В разделе указываются следующие данные: форма организации проекта; полномочия и функции участников проекта; организационная структура проекта (фирмы); функциональная структура; штатное расписание и потребности во временной рабочей силе; стимулирование и мотивация персонала; описание бизнес-процессов; распределение бизнес-процессов по юридическим лицам; формируемый имидж, миссия и общественное мнение; информационная структура проекта (фирмы); система управления и регулярное управление проектом (фирмой); организация инфраструктуры (организация обеспечения).

Под инфраструктурой подразумевается в основном оказание проекту (фирме) следующих услуг: перевозки; страхование; аудит; обучение, повышение квалификации работников; консультации; создание и обслуживание социальных объектов; снабжение электроэнергией и коммунальными услугами. [15]

В юридическом разделе бизнес-плана указывается, на основании каких документов происходит разработка проектов, какая нормативно-правовая база используется в компании.

В юридическом разделе бизнес-плана, который особенно важен для новых предприятий и фирм, следует указать ту форму собственности и организации дела, в которой вы намереваетесь вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех вашего проекта и потому небезынтересны для ваших инвесторов и партнеров. Например, единоличное владение - наиболее простая и быстрореализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрота и легкость регистрации - не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании юридического раздела бизнес-плана.

Юридический раздел бизнес-плана и конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Таким образом, юридический раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты, как система управления фирмой и ее кадровая политика.

Финансовый план является очень важным разделом бизнес-плана, который обобщает материалы предыдущих разделов и представляет их в денежном выражении. С помощью финансового раздела потенциальные инвесторы смогут определить сумму необходимых инвестиций, рассчитать предполагаемые доходы. В финансовый план включают также все необходимые расчёты: расчёт прибылей и убытков, основные фонды, план по наличности, прогнозный баланс, различные финансовые коэффициенты и т.д.

При разработке финансового раздела, в связи с большим количеством постоянно изменяющейся информации, можно составить три варианта финансовых прогнозов: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. Выявленные расхождения в получении прибыли и иных показателях, позволят определить риски, с которыми предприятие может столкнуться в процессе создания и продвижения своего бизнеса.

В финансовую часть бизнес-плана могут входить следующие основные подразделы:

Прогноз объёмов продаж товаров (услуг) необходим для того, чтобы определить долю рынка, которую предприятие собирается завоевать своим товаром. Обычно этот прогноз составляется сроком на три года, но не менее двух лет. Для первого года данные берутся ежемесячно, для второго – поквартально, для третьего – за год. Связано это с тем, что на первый год чаще всего уже существуют договорённости с потенциальными покупателями и можно более точно сделать прогноз, на последующие годы – цифры будут уже более условными. Вот под этот объём будущих продаж предприятие будет покупать необходимое оборудование, нанимать персонал, давать рекламу и т.п. [9]

Следующий подраздел называется баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков). Данный баланс позволяет определить количество финансов, необходимых до начала реализации продукции (услуг) и далее, в процессе производства. Основное назначение этого подраздела – понять, насколько синхронно будут расходоваться и поступать денежные средства, т.е. определить будущую ликвидность бизнеса или способность своевременно погашать кредиторскую задолженность за счёт поступления средств на расчётный счёт предприятия.

Задача следующего подраздела показать, каким образом, будет формироваться прибыль предприятия, и как она будет изменяться в течение первых трёх лет. Обычно этот документ представлен в виде таблицы доходов и затрат и включает следующие показатели: доходы от продажи товаров, издержки производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы с разбивкой по видам и чистую прибыль.

Сводный баланс активов и пассивов может быть составлен на различную дату, но специалисты рекомендуют составлять этот документ на начало и на конец первого года создания бизнеса. Этот баланс показывает, какие

средства предприятие собирается вкладывать в различные активы, и за счёт каких пассивов это будет происходить.

В финансовый раздел включают также график прибыльности, расчёты к которому делаются исходя из цены, определённой в разделе бизнес-плана, посвящённому маркетингу. [10]

Существует достаточно удобная Excel-программа для составления финансовой части бизнес-плана, где пользователь вводит данные своего проекта, а все необходимые вычисления, построение графиков, таблиц и расчёт финансовых показателей делается в автоматическом режиме, рис.1.3.



Рис.1.3. Содержание Excel-программ «Финансовый план». [10]

В разделе «Анализ рисков» должны быть описаны всевозможные риски, с которыми, может столкнуться предприятие в будущем.

Ниже приведён список наиболее распространённых рисков в сфере бизнеса:

1. Причинение имущественного ущерба предприятию в результате стихийного бедствия, пожара, аварии, теракта и т.д.

2. Применение противоправных действий по отношению к предприятию, а так же к руководству предприятия, со стороны третьих лиц.

3. Резкое падение продаж продукции предприятия, связанное с падением спроса на продукцию, дефолтом, кризисом и т.д.

4. Невыполнение договорных обязательств поставщиками сырья.

5. Инфляция.

6. Неправоправные действия администрации района, в котором находится предприятие, или города, а так же неправомерные действия различных проверяющих органов.

7. Резкое подорожание, в связи с изменением экономической ситуации на рынке, оборудования, комплектующих, сырья и т.д.

Требуется лишь приблизительно указать те риски, которым может подвергнуться предприятие, а так же то, в какую приблизительно сумму они могут вылиться. Конечно, указав возможные риски, стоит подумать, какие меры следует произвести для их предотвращения или для уменьшения процента их возникновения. Необходимо, так же предусмотреть меры, которые необходимо будет предпринять в том случае, если риски всё-таки предотвратить не удастся.

Существует ещё один метод анализа рисков предприятия, при котором важнейшие финансовые показатели рассчитываются на основе самого пессимистического сценария развития предприятия.

Объём подраздела рекомендуется оставлять в пределах одна – две страницы (В эти страницы не входят пять страниц таблиц расчёта финансовых показателей предприятия на основе пессимистического сценария).

Данные по рискам и их предотвращению следует привести в табличной форме. Таблица должна состоять из четырёх столбцов:

1. Фактор риска.

2. Последствия возникновения риска.

3. Меры по предотвращению возникновения условий, при которых риск становится возможным.

4. Меры по минимализации условий, при которых риск становится возможным.

5. Меры по предотвращению последствий от возникновения риска.

Календарный план является итоговой формой представления информации о проекте, которая характеризует проект с точки зрения управления им как проектом. [18]

1.3.Экономические показатели эффективности бизнес планирования

В практике финансового и бизнес-планирования используются две группы показателей эффективности проекта: показатели финансового состояния предприятия и показатели эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования. [14]

Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта:

- прибыльность проекта;
 - рентабельность капитала;
 - показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости, структуры капитала, деловой активности;
 - инвестиционные показатели (прибыль на акцию; дивиденды на акцию; коэффициент покрытия дивидендов; соотношение цены акции и прибыли),
- рис.1.4.

Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект:

- срок окупаемости (показывает время возврата вложенных средств и. используется в качестве показателя, характеризующего риск проекта);



Рис.1.4. Основные экономические показатели бизнес- планирования.

-чистая приведенная величина дохода (абсолютная величина, отражающая масштабы проекта и размер дохода от нового производства);

-внутренняя норма рентабельности (качественный показатель, характеризующий доходность инвестиций);

- доходность инвестированного капитала;

- индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта);

- чистый денежный поток;

-чистая приведенная стоимость, рис.1.4.

Рассмотрим эти показатели подробнее.

Экономический эффект - это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности предприятия. Основной показатель, характеризующий экономический эффект от деятельности производственного предприятия, - это прибыль. [13]

Прибыль P_p от реализации продукции (продаж) - это разность между выручкой от продаж (V_p) издержками на производство и сбыт продукции (полной себестоимостью $Z_{пр}$), суммой налога на добавленную стоимость (НДС) и акцизами (АКЦ) (1):

$$P_p = V_p - Z_{пр} - \text{НДС} - \text{АКЦ}. \quad (1)$$

Прибыль от прочей реализации ($P_{пр}$) - это прибыль, полученная от реализации основных средств и другого имущества, отходов, нематериальных активов. Она определяется как разница между выручкой от реализации ($V_{пр}$) и затратами на эту реализацию (Z_p) (2):

$$P_{пр} = V_{пр} - Z_p. \quad (2)$$

Прибыль от внереализационных операций - это разница между доходами от внереализационных операций ($D_{вн}$) и расходами по внереализационным операциям ($P_{вн}$) (3):

$$P_{вн} = D_{вн} - P_{вн}. \quad (3)$$

Доходы от внереализационных операций - это доходы от долевого участия в деятельности другого предприятия, дивиденды по акциям, доходы

по облигациям и другим ценным бумагам, поступления от сдачи в аренду имущества, полученные штрафы, а также другие доходы от операций, непосредственно не связанные с реализацией продукции.

Расходы по внереализационным операциям - это затраты на производство, которое не дало продукции.

Балансовая прибыль рассчитывается по формуле: (4)

$$\Pi_6 = \Pi_p + \Pi_{пр} + \Pi_{вн} \quad (4)$$

Чистая прибыль рассчитывается по формуле: (5)

$$\Pi_ч = \Pi_6 - \text{отчсл.} \quad (5)$$

Нераспределенная прибыль рассчитывается по формуле (6):

$$\Pi_{нр} = \Pi_ч - \text{ДВ} - \text{проц.} \quad (6)$$

Порядок образования прибыли показан на рис .1.5.

Прибыль от реализации продукции (от основной деятельности) (Π_p)
+ Прибыль от прочей реализации ($\Pi_{пр}$)
+ Прибыль от внереализационных операций ($\Pi_{вн}$)
= Балансовая (валовая) прибыль $\Pi_6 = \Pi_p + \Pi_{пр} + \Pi_{вн}$
- Налоги и сборы (отчисл.)
= Чистая прибыль $\Pi_ч = \Pi_6 - \text{отчисл.}$
- Дивиденды (ДВ)
- Проценты за кредиты (проц.)
= Нераспределенная прибыль $\Pi_{нр} = \Pi_ч - \text{ДВ} - \text{проц.}$

Рис. 1.5. Порядок образования прибыли.[13]

Показатели рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность компании, какое количество издержек приходится на производство единицы продукции и насколько профессионально компания управляет своими активами (т. е. капиталом). К показателям рентабельности относятся следующие коэффициенты: 1) коэффициент рентабельности валовой прибыли; 2) коэффициент рентабельности операционной прибыли; 3) коэффициент общей рентабельности; 4) рентабельность оборотных

активов; 5) рентабельность внеоборотных активов; 6) коэффициент доходности совокупных активов; 7) доходность собственного капитала; 8) рентабельность инвестированного капитала, прил.1.

Экономическая эффективность - это относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами, обусловившими этот эффект, или с ресурсами, использованными для достижения этого эффекта (7):

$$\text{Экономическая эффективность} = \frac{\text{экономический эффект}}{\text{затраты (ресурсы)}} . (7)$$

Экономическую эффективность характеризуют, например, показатели фондоотдачи и коэффициент оборачиваемости оборотных средств, которые характеризуют соответственно эффективность использования основных фондов и оборотных средств. [31]

Точка безубыточного ведения хозяйства- концепция безубыточного ведения хозяйства может быть выражена в виде простого вопроса: сколько единиц продукции необходимо продать в целях возмещения произведенных при этом затрат. Соответственно цены на продукцию (услугу) устанавливаются таким образом, чтобы возместить все условно-переменные затраты и получить надбавку, достаточную для покрытия условно-постоянных затрат и получения прибыли.

Как только будет продано количество единиц продукции ($Q_{кр}$), достаточное для того чтобы возместить условно-постоянные и условно-переменные затраты (полную себестоимость), каждая проданная сверх этого единица продукции будет приносить прибыль. При этом величина прироста этой прибыли зависит от соотношения условно-постоянных и условно-переменных затрат в структуре полной себестоимости.

Таким образом, как только объем проданных единиц продукции достигнет минимального значения, достаточного для покрытия полной себестоимости, предприятие получает прибыль, которая начинает расти

быстрее, чем этот объем. Такой же эффект имеет место в случае сокращения объемов хозяйственной деятельности, то есть темпы снижения прибыли и увеличения убытков опережают темпы уменьшения объемов продаж. [44]

Определение точки безубыточного ведения хозяйства представлено на рис. 1.6.

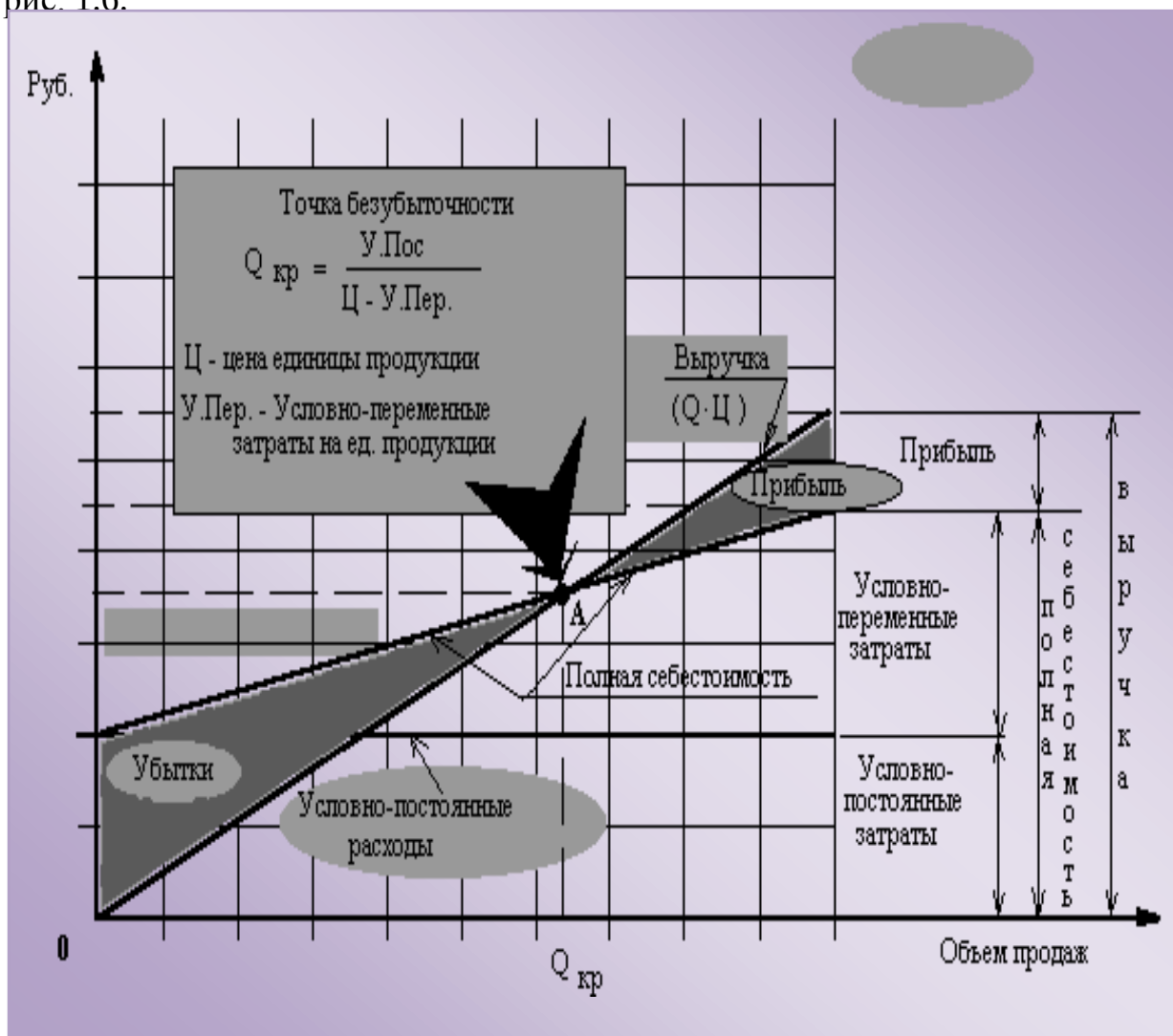


Рис. 1.6. Определение точки безубыточного ведения хозяйства.[44]

Рассмотрим несколько основных групп финансовых коэффициентов бизнес-плана.

Показатели ликвидности характеризуют способность компании в кратчайшие сроки покрыть все краткосрочные обязательства ликвидными средствами. Чем выше данный показатель, тем более стабильно положение компании. Однако в последнее время наблюдается тенденция ухода от

консервативного баланса к использованию финансового рычага, что позволяет повысить уровень выплачиваемых дивидендов. Таким образом, показатели ликвидности существенно ухудшаются.

К показателям ликвидности относятся следующие коэффициенты: 1) коэффициент общей ликвидности; 2) коэффициент текущей ликвидности; 3) коэффициент срочной ликвидности; 4) чистый оборотный капитал.

Показатели деловой активности позволяют проанализировать активность операций компании, эффективность ее действий на рынке, уровень объемов продаж по отношению к статьям баланса и отчета о прибылях и убытках. К показателям деловой активности относятся следующие коэффициенты: 1) период оборачиваемости материально-производственных запасов; 2) период оборачиваемости дебиторской задолженности; 3) период оборачиваемости кредиторской задолженности; 4) коэффициент оборачиваемости рабочего капитала; 5) коэффициент оборачиваемости основных средств; 6) коэффициент оборачиваемости активов. [44]

Показатели структуры капитала, называемые также показателями платежеспособности, характеризуют возможности предприятия обеспечивать погашение долгосрочных обязательств, сохраняя свои долгосрочные активы. Достаточный уровень платежеспособности предприятия обеспечивает защищенность его от банкротства.

К показателям структуры капитала относятся следующие показатели: 1) суммы обязательств к активам; 2) отношение долгосрочных обязательств к активам; 3) коэффициент финансовой независимости; 4) коэффициент покрытия процентов. [40]

Инвестиционные показатели характеризуют стоимость и доходность акций предприятия. По данным показателей возможно определить уровень капитализации компании. Показатели этой группы рассчитываются по итогам года.

К инвестиционным показателям относятся следующие коэффициенты: 1) прибыль на акцию; 2) дивиденды на акцию; 3) коэффициент покрытия дивидендов; 4) соотношение цены акции и прибыли.

Основные формулы расчетов показателей эффективности бизнес – планирования представлены в прил.1.

Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Для расчета периода окупаемости используется следующее соотношение (8):

$$\text{Investment} = \sum_{t=1}^{PB} CF_t \quad (8)$$

где Investments – начальные инвестиции; GF_t – чистый денежный поток месяца t . Обязательное условие реализации проекта: период окупаемости должен быть меньше длительности проекта.

Этот параметр показывает, через сколько лет окупятся вложенные в данное предприятие средства при неизменных условиях производственно-финансовой деятельности. [41]

Чистая приведённая стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход, принятое в международной практике анализа инвестиционных проектов сокращение — NPV или ЧДД) — это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. Поскольку денежные платежи оцениваются с учетом их временной

стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать, как стоимость, добавляемую проектом. Ее также можно интерпретировать как общую прибыль инвестора.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) - ставка дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций. IRR (Internal Rate of Return, IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

IRR рассчитывается как значение ставки дисконтирования, при которой $NPV=0$. Как правило, значения IRR находят либо графическими методами (построив график зависимости NPV от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ.

IRR не всегда может быть корректно получен из уравнения $NPV=0$, при определенных значениях денежных потоков это уравнение может не иметь решений или иметь несколько решений. В таких ситуациях IRR проекта считается неопределенным. Для того, чтобы исключить эти сложности, иногда используется модифицированная внутренняя норма рентабельности, хотя этот показатель распространен значительно меньше, чем IRR.

Окупаемость инвестиций ROI, также известен как ROR- финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций. ROI обычно выражается в процентах, реже — в виде дроби. Этот показатель может также иметь следующие названия: прибыль на инвестированный капитал, прибыль на инвестиции, возврат инвестиций, доходность инвестированного капитала.

Показатель ROI является отношением суммы прибыли или убытков к сумме инвестиций. Значением прибыли может быть процентный доход, прибыль/убытки по бухгалтерскому учету, прибыль/убытки по управленческому учету или чистая прибыль/убыток. Значением суммы инвестиций могут быть активы, капитал, сумма основного долга бизнеса и другие выраженные в деньгах инвестиции.

Индекс прибыльности - отношение приведенной стоимости будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта к приведенной стоимости первоначальных инвестиций.

Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) рассчитывается по следующей формуле(9):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv} \quad (9)$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i -го периода,

Inv - начальные инвестиции

r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При значениях $PI > 1$ считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Денежные потоки определяются в основном путем вычисления исходя из плановых показателей продаж (цен и объемов), закупок, условий оплаты, налоговых ставок и сроков платежей, данных о финансировании, зарплате, закупке основных средств и др. – всех влияющих на денежные потоки факторов.

Чистый денежный поток (NCF) - суммарный денежный поток инвестиционного проекта без учета платежей, связанных с его финансированием.

Понятие чистого денежного потока (Net Cash Flow, NCF) используется при оценке эффективности инвестиций. Это суммарный поток, включающий все платежи проекта, кроме платежей, связанных с притоком и оттоком капитала (при этом, например, проценты по кредитам включаются в NCF, т.к. это затраты на обеспечение проекта, а дивиденды - не включаются, т.к. это изъятие части капитала владельцами бизнеса).

В некоторых случаях, в зависимости от целей расчетов, начальные инвестиции также не включают в NCF, тогда чистый денежный поток состоит только из разности текущих поступлений и затрат, связанных с реализацией инвестиционного проекта. [50]

Чистая приведенная стоимость (NPV)-текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций.

Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле (10):

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv \quad (10)$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i -го периода,

Inv - начальные инвестиции;

r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Понятие чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV) широко используется в инвестиционном анализе для оценки различных видов капиталовложений. Представленная выше формула верна только для простого случая структуры денежных потоков, когда все инвестиции приходятся на начало проекта. В более сложных случаях для анализа может

потребуется усложнить формулу, чтобы учесть распределение инвестиций во времени. Чаще всего, для этого инвестиции приводят к началу проекта аналогично доходам. [55]

Таким образом, для оценки эффективности бизнес-плана используется две группы показателей. Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта (прибыльность проекта; рентабельность капитала; показатели финансовой деятельности; инвестиционные показатели (прибыль на акцию; дивиденды на акцию; коэффициент покрытия дивидендов; соотношение цены акции и прибыли). Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект (срок окупаемости; чистая приведенная величина дохода; -внутренняя норма рентабельности; доходность инвестированного капитала; индекс прибыльности; чистый денежный поток; чистая приведенная стоимость.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА МИНИ- ОТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МИКС»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Микс»

Объектом исследования является предприятие ООО «Микс». Основная деятельность- это организация гостиничного хозяйства. В настоящий момент предприятие имеет три гостиницы: в г. Москве, г. Санкт-Петербурге, г. Химки московской области. Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью –ООО «Микс» и осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.2, закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», налогового кодекса РФ, трудового и административного законодательства России, а также других нормативно-правовых актов.

Организационная структура гостиничного предприятия – это административно-иерархическая система. Организационная структура ООО «Микс» выглядит следующим образом: владелец гостиницы- генеральный директор, заместитель генерального директора, директор номерного фонда, руководитель службы приема, руководитель службы горничных, директор прачечной, главный инженер, руководитель службы безопасности, директор по питанию, шеф-повар, директор ресторана, сменные повара, региональные коммерческие руководители, директор финансовой службы, главный бухгалтер, кассир, руководитель кадровой службы, руководитель хозяйственной службы, директор по обслуживанию. Схема организационной структуры ООО «Микс» представлена на рис.2.1.

Организационная структура компании ООО «Микс» определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. В зависимости от выполняемой работы, персонал гостиницы делится на следующие службы:

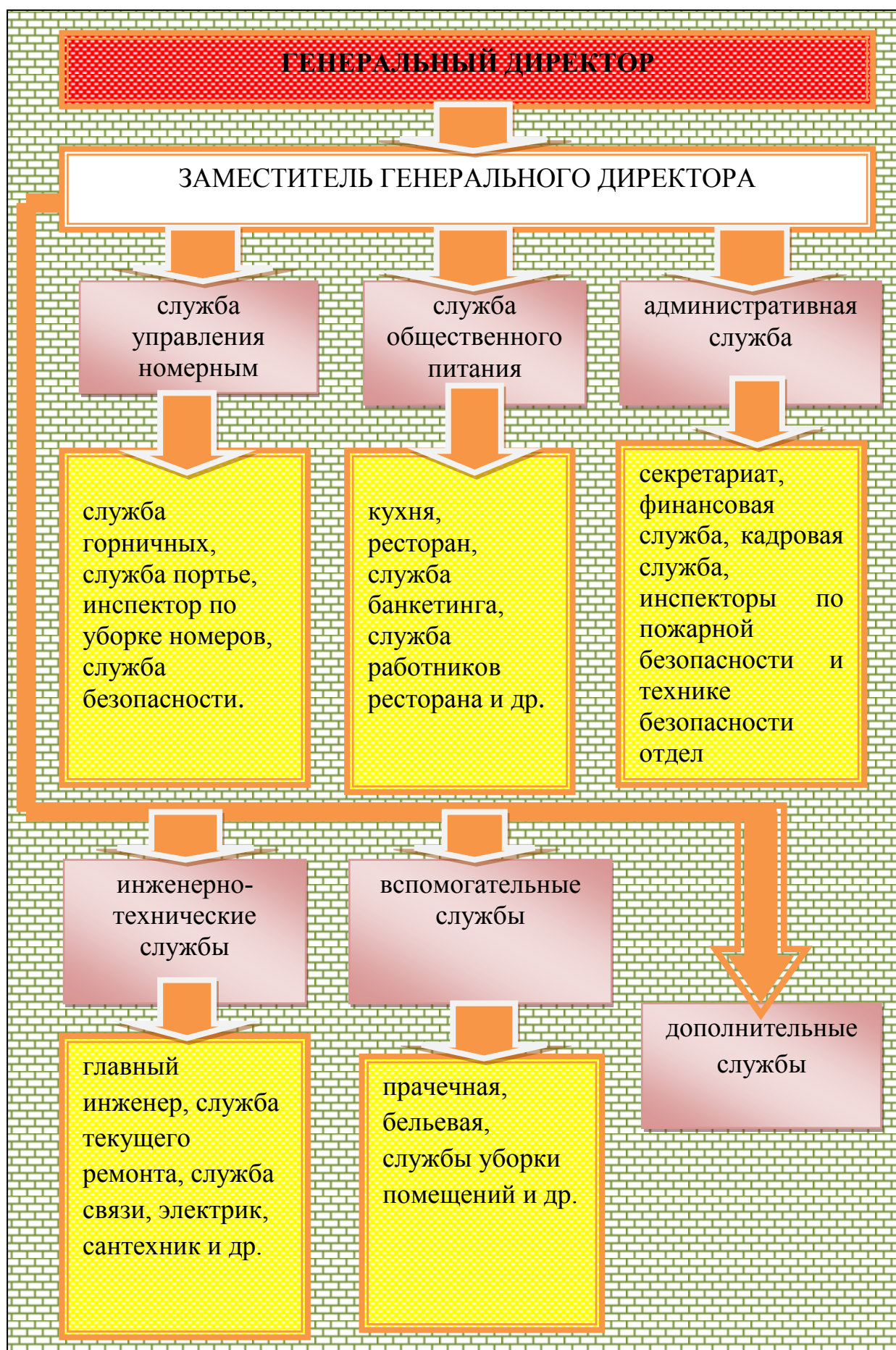


Рис.2.1. Организационная структура предприятия ООО «Микс».

служба управления номерным фондом (служба горничных, служба портье, инспектор по уборке номеров, служба безопасности и др.);

административная служба (секретариат, финансовая служба, кадровая служба, инспекторы по пожарной безопасности и технике безопасности, отдел маркетинга и др.);

служба общественного питания (кухня, ресторан, служба банкетинга, служба работников ресторана и др.);

инженерно-технические службы (главный инженер, служба текущего ремонта, служба связи, электрик, сантехник и др.);

вспомогательные службы (прачечная, бельевая, службы уборки помещений и др.);

дополнительные службы.

Рассмотрим более подробно функции каждой из служб. В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, оказание гостям различных информационных услуг, взимание оплаты за проживание и ведение необходимой документации. В обязанности этой службы входит также введение и поддержание в рабочем состоянии базы данных, отражающих информацию о гостях и состоянии номерного фонда. Обслуживание гостей в период проживания сводится к продлению срока проживания, переводу гостя из одного номера в другой (в необходимых случаях), взиманию платы за проживание, организации предоставления дополнительных услуг по желанию клиента. Служба приема и размещения осуществляет также сбор заявок и бронирование мест в гостинице, то есть обслуживает потенциальных клиентов. Агент по приему и размещению гостей (дежурный администратор), оформляющий гостей на проживание, принимающий оплату и выписывающий счет клиенту, ответственный за предоставление информации гостям и функциональным службам гостиницы, а также за сбор, подшивку и хранение документации, кроме того, ответственный за выдачу ключей; бронирование мест в

гостинице с ведением соответствующей документации, а также телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородней и международной телефонными станциями, фиксирует наличие телефонных переговоров клиентов из номеров, контролирует их оплату, а также оказывает услуги по утренней побудке, по просьбе клиента.

Служба горничных – отдел гостиничного хозяйства, отвечающий за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляется прием гостей. Повседневное поддержание в должном порядке огромного числа жилых комнат требует большой ответственности и пунктуальности. От руководителя этой службы требуется организаторская способность, требовательность, стремление соответствовать самым высоким стандартам.

Служба эксплуатации номеров и оказания услуг – обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, оказывает бытовые услуги туристам.

Рассмотрим особенности работы административной службы. Администратор отеля- осуществляет планирование, организацию и контроль выполнения функций сотрудниками и финансово-экономических показателей гостиницей; решение нестандартных (в т.ч. конфликтных) вопросов с Клиентами и Гостями, подрядчиками, руководителями отделов и т.д. Администратор компьютерной сети – занимается обеспечением сетевой безопасности, налаживание сетевого взаимодействие пользователей, выполнение системного программирования, настройка и поддержка локальной компьютерной сети, баз данных, серверов и т.д.

Специалист продвижения услуг отеля(гостиницы) занимается: разработкой маркетинговой стратегии продвижения, системы ценообразования и спецпредложений для Клиентов; проектирование рекламных кампаний и акций PR; размещение заказов на изготовление

рекламы; поиск систем онлайн-бронирования, тематических сайтов/каталогов и заключение договоров на размещение информации отеля; сбор и обработка информации о конкурентах. Оператор размещения в системах бронирования осуществляет следующие функции: размещение информации об отеле в системах онлайн-бронирования, на тематических сайтах в Интернете, на собственном сайте отеля. Его работу контролирует непосредственно специалист продвижения услуг отеля.

Менеджер по обслуживанию мероприятий (семинаров, конференций, круглых столов, выставок и т.п.) - "техническая" организация мероприятия, проводимого в отеле: подготовка помещения и сопровождение, организация кофе-брейков и обедов, размещение гостей в конференц-зале и т.д.

Рассмотрим деятельность отдела по работе с персоналом:

Руководитель отдела по работе с персоналом осуществляет организацию и контроль выполнения сотрудниками отдела своих функций. Специалист по отбору персонала –занимается отбором персонала для работы в отеле (чтобы своевременно и наименее затратным способом закрывать вакансии). На специалиста по оценке и развитию персонала возложены функции-разработка и исполнение программы подготовки, обучения, развития, аттестации персонала компании. Инспектор кадрового учета -оформляет документы при приеме на работу, переводе, отпуске, увольнении, командировании, поощрении сотрудников.

Основное содержание работы кадровой службы составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Ежеквартально проводится аттестация персонала гостиницы. Существует две аттестационные системы: экспертная (когда группа экспертов дает оценку по системе критериев, что достаточно субъективно); система оценки технических и технологических параметров (например, сколько времени необходимо горничной для уборки номера, по какому алгоритму она работает, по какой систем убирает номера и т. д.).

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе, барах, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.

Главные обязанности руководства гостиницы включают в себя планирование, организацию, координирование всей деятельностью, а также подбор и расстановку кадров, оценку выполнения поставленных целей. Эти обязанности требуют координирования работы различных служб и отделов. На Генерального Директора гостиницы, который избирается общим собранием акционеров, возлагаются следующие обязанности и предоставляются права:

осуществлять руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью, вытекающей из задач гостиницы;

пользоваться всеми видами банковских услуг, в том числе кредитами, открывать и закрывать расчетные, текущие и другие счета и распоряжаться ими, подписывать чеки на получение наличных денег, ценностей и т.д.;

имеет право иска и ответа на суде, в том числе и в арбитраже, а также представлять во всех административных учреждениях свое предприятие лично или через других лиц, уполномоченных на то специальными доверенностями;

как руководитель организации, он подписывает договора, обязательства и доверенности или поручает это лицам, уполномоченным по специальным доверенностям; подписывает отчеты и балансы, несет ответственность за выполнение основных планово-экономических показателей;

контролирует своевременность составления отчетов, балансов и счетов, прибылей и убытков, а также проектов покрытия убытков и распределения прибылей.

Основные цели и стратегии структурных подразделений гостиницы совпадают с главной задачей всей гостиницы – это предоставление гостям самого высокого качества услуг, а также увеличение процента занятости гостиницы.

Рассмотрим основные экономические показатели предприятия ООО «Микс» с 2008-2010 г.г. на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, прил.3. Данные оформим в виде табл.2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ООО «Микс» с 2008-2010 г.г.

показатели	2008 год	2009 год	2010 г.	2010 г. к 2008 г., %
Валовая прибыль, тыс. руб.	18468	27941	42734	231,39
Прибыль от продаж, тыс. руб.	8152	14741	17882	219,35
Затраты, тыс. руб.	354940	327748	321272	90,51
Чистая прибыль, тыс. руб.	2500	2537	2687	107,48
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	176613	194909	200606	113,58
Рентабельность использования фондов, %	4,62	7,56	8,91	192,85
Оборотные активы, тыс. руб. (оборотный капитал)	80293	87010	101392	126,27
Уставный капитал, тыс. руб.	21469	21469	21469	-
Сумма капитала, тыс. руб.	169775	185700	198544	116,95

Так, данные табл.2.1. показывают, что предприятие имеет прибыли в размере 2687 тыс. руб. по состоянию на 2010 г., а это на 7,4% выше, чем в начале анализируемого периода. Сумма уставного капитала составляет 21469 тыс. руб. Общая сумма капитала в 2010 г. составила 198544 тыс. руб., а это на

16,95% выше, чем в 2008 г. В течении анализируемого периода наблюдается увеличение рентабельности использования основных средств на 92,85%, и в 2010 г. этот показатель составил 8,91%. Практически в два раза произошло увеличение прибыли от продаж и валовой выручки, так темпы роста составили 219,35% и 231,39% соответственно.

В целом деятельность организации можно назвать успешной, наблюдаются ежегодное увеличение выручки и прибыли, сумма капитала составляет 21469 тыс. руб., замечен рост рентабельности использования фондов, структура предприятия построена таким образом, чтобы позволить организации добиваться намеченных целей.

2.2. Разработка бизнес- плана мини- отеля

2.2.1. Резюме

Цель составления бизнес-плана- определение целей и задач нового предприятия, предмет и сущность деятельности мини-отеля, разработать новую стратегию развития; найти внутренние резервы для расширения бизнеса по созданию мини -отеля в одном из туристических центров России, в г. Переславль Залесский, выявление ожидаемых финансовых результатов, а также для привлечении потенциального инвестора.

Преимуществом открытия мини-отеля является то, что отель планируется открыть в одном из туристических центров России, куда приезжают множество туристов как зимой, так и летом. Предприятие ООО «Микс» работает на рынке услуг гостиничного хозяйства более 15 лет, имеет огромный опыт работы с потенциальными потребителями, тщательно подбирает персонал, организует уровень сервиса гостиницы на высоком уровне.

Стратегия предприятия на перспективу в соответствии с целью роста заключается в увеличении площадей с помощью открытия новых гостиниц,

для завоевания и большего охвата потребителей. В разрезе данного бизнес плана необходимо осуществить следующие мероприятия, которые позволят увеличить товарооборот, и прибыльность предприятия ООО «Микс»:

- рассмотреть бизнес- географию мини-отеля, преимущества г. Переславль Залесский, анализ внешней среды, оценить эффективность открытия мини-отеля именно в этом регионе;

- описать деятельность мини-отеля, предоставление платных и бесплатных услуг, характеристику основных и дополнительных услуг отеля;

- рассмотреть организационную структуру мини-отеля, распределение обязанностей работников отеля, рассчитать затраты на обслуживающий персонал;

- подробно рассмотреть производственную деятельность мини-отеля, а именно: дизайн интерьера гостиничных номеров, рассчитать затраты: на мебель для гостиничных номеров, на постельные принадлежности, хозяйственные мелочи и другие виды затрат, связанные с организацией деятельности мини-отеля;

- дать характеристику стратегии продвижения услуг мини-отеля, рассчитать необходимые источники для финансирования;

- составить финансовый план, провести анализ рисков проекта и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Бизнес-план ориентирован прежде всего на следующих инвесторов:

- 1.Любой банк, предоставляющий кредитование малого и среднего бизнеса;
- 2.Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы;
- 3.Правительство Москвы, по финансовой поддержке предприятий малого и среднего бизнеса. [43]

Назначение бизнеса: Открытие мини-отеля на 10 номеров (20 мест).

Цель проекта: Приём и обслуживание гостей города, обеспечение их комфортного проживания.

2.2.2. Характеристика товаров и услуг

Мини-отель представляет собой небольшое помещение гостиницы, с 10 номерами на 20 человек. Это двухместные номера, отличаются уютной атмосферой, тишиной, евроремонтом и приемлемыми ценами, рис.2.2, рис.2.3.



Рис.2.2. Двухместные номера мини-отеля (две односпальные кровати).



Рис. 2.3. Двухместные номера мини-отеля (одна двуспальная кровать).

Недостатком гостиничных номеров, можно назвать только то, что площадь номеров (до 10 кв.м). Таким образом, мини-отель будет предлагать своим клиентам двухместные номера. Стандартный двухместный номер оборудован двумя односпальными кроватями или одной двуспальной, в номере также прикроватные тумбочки, зеркало, шкаф. Холодильник, телевизор, ванная комната, санузел, будут располагаться на этаже. Смена постельного белья будет осуществляться один раз в 5 дней.

На этаже также будет холодильник, телевизор. Как в любом мини-отеле, на этаже будет располагаться ресепшн. Отель планируется организовать по типу одной звезды, прил.4(табл.2.2.). Т.е. основные услуги, которые будет предоставлять мини-отель, являются следующие, табл.2.3.

Таблица 2.3

Основные услуги мини-отеля

Телевизор	на этаже
Холодильник	на этаже
Кондиционер	-
Телефон в номере	-
Радио	+
Ежедневная уборка	+
Услуга "утренний звонок"	+
Ванная комната	не менее 2-х на этаж
Туалет	хотя бы 1 на 5 комнат
Умывальник	1
Смена постельного белья	один раз в 5 дней
Смена полотенец	один раз в 3 дня
Зеркало	1
Фен	-
Шампунь, мыло, пена для ванн	-
Полотенца (на каждого гостя)	2
Охраняемая парковка	-
Письменные принадлежности	-
Ковры или ковровое покрытие в коридоре	-

Декоративные растения, картины, музыкальный фон	-
Бизнес центр	-
Спортивно-оздоровительный центр с тренажёрным или спортивным залом и сауной	-
Парикмахерская	-
Салон красоты	-
Комната бытового обслуживания	+
Ресторан или кафе (для отелей с более чем 50 комнатами)	-
Кафе	-
Ресторан	-
Привратник	-
Стирка и глажение	+
Химчистка	-
Простой ремонт одежды	+
Чистка обуви	-
Обмен валюты	-
Аренда автомобилей	-
Круглосуточный бар или кафе	-
Подача еды и напитков в номер	-
Меню завтрака в номере	-
Оборудование для дополнительной фильтрации воды	-
Горячая вода от резервной системы на время аварии или профилактических работ	-

Услуги, предоставляемые в мини –отеле, подразделяются на основные и дополнительные, платные и бесплатные. Помимо основного набора необходимых услуг, к которым относятся проживание, без дополнительной оплаты гостям будут предоставляться следующие виды услуг, рис.2.4: бесплатная услуга по побудке гостей к определенному времени; информационная служба, которая поможет клиенту ориентироваться в незнакомом городе; вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции при её получении; предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.



Рис.2.4.Характеристика услуг мини-отеля.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, мини-отель планирует предоставление гостиницы целого комплекса платных дополнительных услуг: экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков; организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты; транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси); покупка и доставка цветов; продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции; бытовое обслуживание.

В номерах будет размещаться информация о том, как и где получить услуги. Гостиница будет гарантировать своим клиентам безопасность жизни, здоровья и имущества.

2.2.3. Бизнес-география и анализ конкуренции

Мини-отель планируется открыть в центре г. Переславль-Залесский, все номера будут располагаться на 1-м этаже офисного здания. Переславль-Залесский — город областного подчинения (городской округ) в Ярославской области России, административный центр Переславского района, в который не входит. Население по данным переписи 2010 года — 41 923 человек.

Город расположен в 140 километрах от Москвы, на трассе М «Холмогоры» Москва — Архангельск, на берегу Плещеева озера, в месте впадения в него реки Трубеж. Центр национального парка «Плещеево озеро». Километровый знак «140 км» находится в центре города на повороте с улицы Свободы на Ростовскую улицу. Конечная железнодорожная станция на грузовой ветке от Берендеево (линия Москва — Ярославль).

Город входит в Золотое кольцо России. В 2009 году город посетило 292,6 тысяч человек, 91 % из которых прибыли сюда на экскурсию. При этом 2 % туристов (5,8 тысяч человек) составили иностранцы.

Основные достопримечательности: Памятники церковного зодчества: пять архитектурных комплексов монастырей и девять церквей. В центре Переславля сохранился городской вал, окружающий исторический центр города. Вдоль реки Трубеж протянулась Рыбная слобода.

Музеи и выставки:

Переславль-Залесский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник; Музей «Ботик Петра I» (с 1803, первый провинциальный музей России), где сохранился ботик «Фортуна»; Переславский дендрологический сад; Музей утюга; Музей «Дом чайника»; Музей масок; Музей паровозов. В 2 км к северо-западу от города находится археологический памятник «Клещинский комплекс», центром комплекса является древний город Клещин, от которого сохранились валы XII века. Сохранился объект поклонения язычников — Синий камень, огромный валун тёмно-синего цвета весом 4 тонны. В нескольких километрах от Переславля-Залесского, в посёлке Талицы находится Переславский железнодорожный музей, табл.2.4., прил.5.

Основными конкурентами для предприятия ООО «Микс» являются гостиницы, расположенные в г. Переславль-Залесский. В настоящий момент их насчитывается около 20, табл.2.5.

Таблица 2.5

Гостиницы города Переславль-Залесский

Гостиницы города Переславль-Залесский	Описание	Рейтинг	Оценка
Гостиница "Переславль" [доступно бронирование]	Номера со всеми удобствами от 2200 до 3500 рублей в сутки , охраняемая автостоянка, кафе. Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. Ростовская, д. 27, тел. (48535) 3-17-88, 3-26-87, 3-15-59	15.49	3.84
Rivervilla hotel	Шесть трехместных номеров со всеми удобствами, парковка, русская баня. Адрес: г. Переславль-Залесский, Правая набережная, д. 12, тел. (48535) 6-03-40, (919) 410-28-75, (915) 994-16-42, (916) 813-98-17	10.12	3.90
Мотель "Альбицкий	16 номеров со всеми удобствами в здании старинной усадьбы	9.50	4.50

сад"	Альбицки, гостевой домик, парковка. Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. Кардовского, д. 21, тел. (48535) 3-14-30		
Гостиница "Западная"	Во всех номерах кондиционер, телевизор, телефон, интернет. В гостинице есть свой бар, охраняемая автостоянка. Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. Плещеевская, д. 1-а, тел. (48535) 3-43-78, 3-43-80	5.39	4.31
Парк отдыха Веслево N056 43.929, E038 44.620	Двухэтажные коттеджи от 10 мест. Русская баня, бильярд. Минизоопарк. Адрес: г. Переславль-Залесский, деревня Веслево, тел (906) 638-77-97	3.41	4.00
Отель "Мельница"	Гостиница на 7 номеров. Адрес: Переславский р-н, с. Ям, тел. (48535) 4-16-33	1.58	3.09
Гостиница при культурно-спортивном комплексе	8 номеров. Кафе, сауна, бассейн, охраняемая стоянка (бесплатная для проживающих). Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. 50 лет комсомола, 16/Б, тел. (48535) 3-77-17/37; 3-94-66	1.50	4.25
Мотель "Навигатор"	Номера как с удобствами, так и без (от 50 уе за номер с учетом завтрака), ресторан, парковка. Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. Маяковского, д. 1, тел. (48535) 3-64-15, 3-64-09	1.44	3.86
Гостиница "Лесная сказка"	Комплекс расположен в сосновом бору на берегу лесного озера. Остановиться можно как в номерах так и в коттеджах. Есть ресторан, сауна, бассейн, банкетный зал, прокат лодок, теннис, бильярд. Адрес: Переславский р-н, м.Крест, тел. (48535) 3-08-63, 3-32-07, 3-32-12	0.85	3.00
Гостевой дом "Роза ветров"	В гостинице номера с удобствами, автостоянка, кафе Адрес: г. Переславль-Залесский, пер. Почтовый, д.3, тел.: (48535) 60-555, 2-34-85	0.30	3.00
Частный коттедж N056 44.679, E038 50.850	Номера эконом-класса с удобствами в номере (1-местные 17 уе, 4-местные 30 уе), автостоянка. Адрес: г. Переславль-Залесский, тел. (960) 530-58-67 (905) 136-83-36	0.25	3.00
Гостиничный комплекс "АВТО"	Номера от 30 уе, кафе. Адрес: г. Переславль-Залесский, окружная автодорога со стороны Ростова Великого, тел. (48535) 4-01-36, (906) 635-84-90, (905) 135-96-95	0.10	3.00
Гостиница "Кулаково"	Пять 2-местных номеров. Адрес: Переславский район, д. Кулаково, тел. (48535) 2-23-32	0.02	3.50
База отдыха "Плещеево"	Коттедж со всеми удобствами на 6-8 человек (от 150 уе за коттедж), автостоянка. Адрес: н/п Переславль-Залесский (по указателю на Приозерный 5 км вдоль озера, 50 м по грунтовке, поворот направо), тел. (903) 820-33-93, (960) 530-35-00	0.01	3.20
Гостиница "Комфорт"	Очень низкие цены. Адрес: г. Переславль-Залесский, пер. Северный, д. 2, тел. (48535) 3-24-03	0.00	3.00

Санаторий профилакторий «Славич»	- По информации на апрель 2010 - закрыт Семь 2-3- местных номеров со всеми удобствами, коттеджи на берегу озера, автостоянка, ресторан. Филиал на 10 мест. Адрес: Переславский район, м. Симак, тел. (48535) 2-04-56, 2-17-13, 6-92-10. Адрес филиала: г. Переславль-Залесский, ул. Маяковского, 15, тел. (48535) 2-04-56	-0.02	2.33
Гостиничный комплекс "Рио"	Номера со всеми удобствами, ресторан, автостоянка. Адрес: г. Переславль-Залесский, 10-й км объездной дороги, тел. (48535) 6-00-67/68	-1.65	1.50
Дом творчества им. Кардовского N056 42.994, E038 49.254	Недорогая гостиница, номера со всеми удобствами, огороженная парковая территория. Адрес: г. Переславль-Залесский, ул. Московская, 30, тел. (48535) 2-38-51, (910) 663-25-83	-3.31	2.50
Туркомплекс "Ботик"	Шесть 2-местных домиков (25 у.е. за домик), расположенных в непосредственной близости от Плещеева озера, кафе, неохраемая автостоянка. Адрес: Переславский район, с. Веськово, ул. Петра 1, д. 77, тел. (48535) 9-80-85	-7.94	3.00

Самой крупной гостиницей в г.Переславль-Залесский» является - гостиница "Переславль", она расположена в историческом центре города Переславля-Залесского, в 15 минутах ходьбы от архитектурных памятников, церквей, великолепных соборов и народной площади, рис.2.5.



Рис.2.5. Самая популярная гостиница в г. Переславль-Залесский.

А расстояние в 120 км до таких городов, как Москва, Ярославль, Владимир, Суздаль, и непосредственная близость таких городов, как Сергиев Посад, Ростов Великий, Юрьев-Польский, Александров, ставят город Переславль-Залесский в центре "Золотого кольца". Гостиница "Переславль" - это гостиничный комплекс с развитой инфраструктурой, она предлагает 110 уютных и комфортабельных номеров. Цены на услуги в гостинице «Переславль» представлены в табл.2.6.

Таблица 2.6

Цена на услуги гостиницы «Переславль»

Категория номера	Стоимость, руб.
Люкс	4050
Полулюкс	3350
Студио	2890
Стандартный двухместный	2530
Стандартный одноместный	2530

Так, по данным табл.2.6 видно, что стоимость самого дешевого номера составляет 2530 руб., дорогой номер Люкс-4050 руб. При формировании ценовой политики предприятия ООО «Микс» необходимо ориентироваться на деятельность конкурентов, предоставлять услуги высокого качества по приемлемым ценам.

Таким образом, для предприятия ООО «Микс» наибольшую угрозу представляют конкуренты, соперничество между фирмами. Так, в г. Переславль имеется 20 гостиниц, самой крупной, расположенной в центре города, является гостиница «Переславль». Предприятие ООО «Микс» сталкивается с множеством угроз как со стороны потребителей, так и со стороны конкурентов. Для того, чтобы выжить в конкурентной борьбе, необходимо оказывать услуги на высоком уровне, по конкурентоспособным ценам.

Проведем анализ конкуренции предприятия ООО «Микс» по модели Портера, рис.2.6. Сущность этой модели описана в прил.6(рис.2.7).

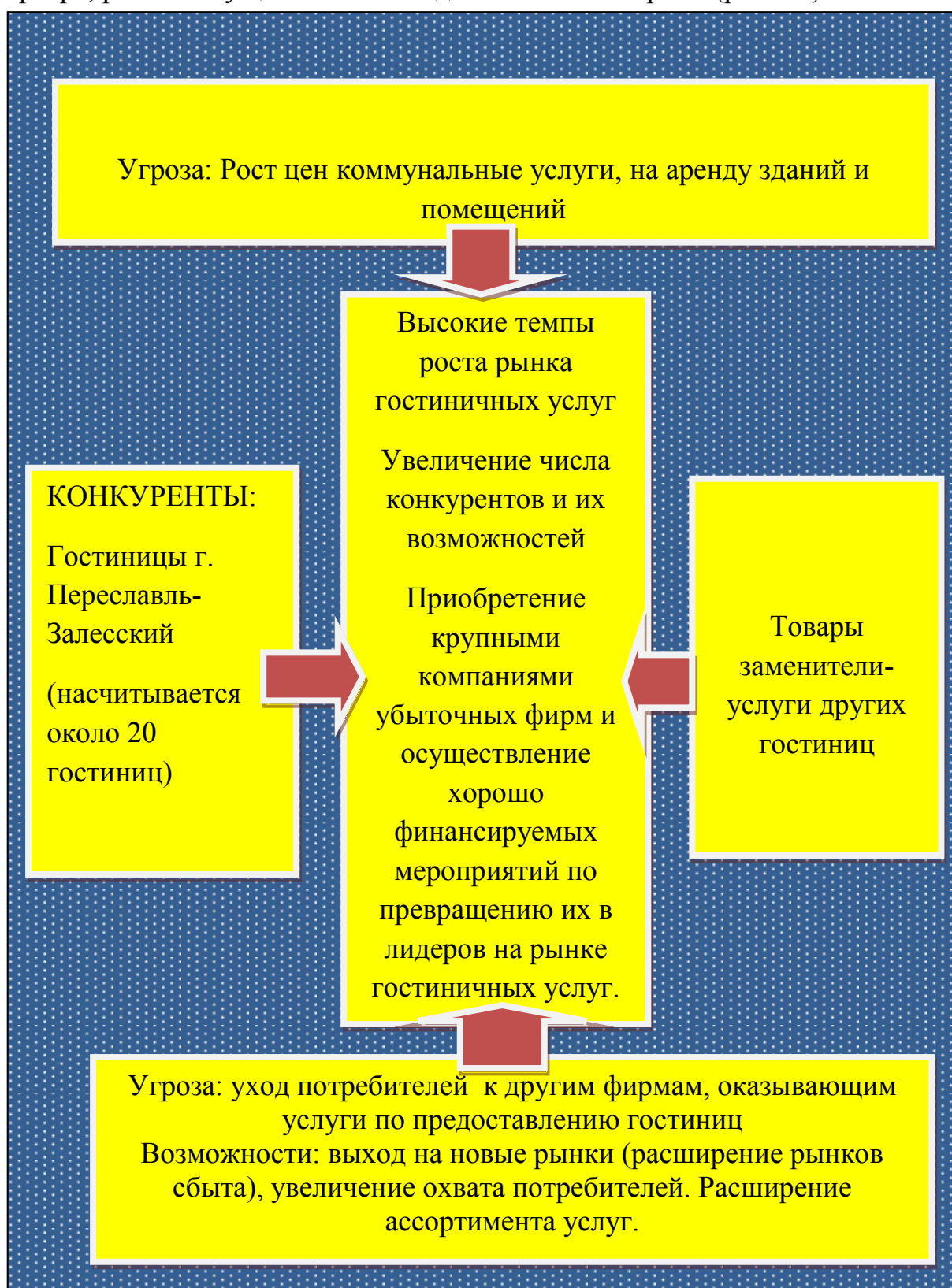


Рис.2.6. Анализ конкуренции (по Модели Портера) на примере предприятия ООО «Микс».

2.2.4. План маркетинга мини-отеля

План маркетинга мини-отеля предприятия ООО «Микс» предусматривает мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж, а именно: стратегия качества предоставления гостиничных услуг мини-отеля, ценовая политика организации, стратегия продвижения услуг (рекламная деятельность), стратегия стимулирования продаж (скидки) и т.д.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает сервис, ориентированный на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой услуги.

Основным принципом маркетинга деятельности ООО «Микс» является понимание потребителя, борьба за клиента, максимальное приспособление к требованиям рынка. Для повышения качества предоставления услуг мини-гостиницы предприятие проводит тщательный отбор персонала высокого уровня подготовки. Для повышения качества обслуживания предусмотрены правила для обслуживающего персонала мини-отеля: вежливый тон; умение тонко улавливать желание – вплоть до чтения мыслей; внимательность к деталям; рациональность и логичность предложений; своевременность; ясность общения; чувство ответственности; удовольствие от результата.

Ценовая политика мини-отеля организации ООО «Микс» предусматривает: использование гибких цен (в зависимости от модификации, комплектации); взаимосвязь цены и качества; ориентацию на конкуренцию и т.д.

Так, в целях привлечения потенциальных потребителей предприятие ООО «Микс» будет использовать стратегию низкой цены. Так, как по г. Переславль-Залесский самая низкая цена на услуги гостиницы составляет 1760 руб. за место в двухместном номере.

В целях стимулирования сбыта, можно использовать скидки для клиентов, которые однажды посетили наш мини-отель. Так, целесообразно

предоставлять скидку в размере 10% от стоимости для клиентов, которые в год посещают мини-отель более чем 2 раза.

Сбытовая стратегия организации ООО «Микс» предусматривает: рекламную деятельность, а именно: буклеты, реклама в прессе, в различных справочниках, в сети Интернет, табл.2.7.

Таблица 2.7

Характеристика мероприятий рекламной кампании предприятия ООО
«Микс»

Nп/п	Вид рекламы	Как реализован на фирме			Предложения в план	
		Абсолютная оценка эф-ти в баллах	доля, %	Значение в баллах	доля, %	значение, в баллах с учетом %
1	2	3	4	$5=3\text{кол}\times\text{кол}4/100$	6	$7=3\text{кол}\times\text{кол}6/100$
1	Теле- и радиореклама	8	-	-	-	-
2	Рекламные объявления в газетах и журналах	7	30	2,1	40	2,8
3	Рекламные календари	6	-	-	5	0,3
4	Издание рекламных проспектов, буклетов	6	-	-	5	0,3
5	Реклама в телефонном справочнике	5	30	1,5	10	0,5
6	Реклама в сети интернет	10	40	4,0	40	4,0
	Итого		100	6,0	100	7,9

По данным табл.2.7 видно, что рекламная деятельность предприятия ООО «Микс» в настоящий момент осуществляется через Интернет (наличие собственного сайта), через газеты и телефонные справочники. Так, абсолютная оценка эффективности в баллах показывает, что эффективнее реклама через Интернет, ей соответствует оценка в 10 баллов, менее эффективная реклама в средствах массовой информации, им соответствует оценка в 5-7 баллов. Как видим до настоящего времени ООО «Микс» в целях рекламы не использовало различные календари, издание рекламных

проспектов, буклетов, а также не размещается реклама по телевидению и радио. Руководство компании считает этот метод рекламы менее эффективным.

В перспективе, при открытии нового мини-отеля в г. Переславль-Залесский, планируется увеличить средства на рекламные мероприятия. Так, в качестве рекламы после открытия мини-отеля, целесообразно использовать рекламные календари: с номерами телефонов компании, адрес сайта, адрес мини-гостиницы (раздавать всем посетителям отеля), издавать буклеты об услугах мини-отеля (эти буклеты раздавать каждому клиенту), больше средств выделить на рекламу в прессе. Таким образом, с учетом распределения рекламных источников, эффективность рекламной деятельности повысится и балльная оценка рекламных мероприятий составит 7,9 баллов, тогда как в настоящий момент она составляет 6,0 баллов. Отсюда следует вывод, что в связи с открытием мини-отеля, предприятие планирует увеличение рекламных мероприятий. Затраты на проведение рекламных мероприятий в 2012 г. представлены в табл.2.8.

Таблица 2.8

Прогноз затрат предприятия ООО «Микс» на проведение рекламных мероприятий в 2012 г.

№ п/п	Рекламные мероприятия	Сумма затрат на рекламные мероприятия, тыс. руб. в год
1	Рекламные объявления в газетах и журналах	100,0
2	Рекламные календари	80,0
3	Издание рекламных проспектов	75,0
4	Реклама в телефонном справочнике	20,0
	Итого:	275,0
5	Обслуживание сайта	0,300
	Итого с обслуживанием сайта	275,3

Таким образом, предприятие ООО «Микс» планирует потратить 275, 0 тыс. руб. на проведение рекламной компании в 2012 году. Реклама в сети

интернет не требует существенных затрат, так как предприятие имеет собственный сайт, для его разработки средства не нужны. Обслуживание сайта в год составляет 300 руб.

Проведенный выше анализ маркетинга показал, что основные мероприятия, направленные на стимулирование и продвижения сбыта услуг мини-отеля, являются следующие: рекламные мероприятия в СМИ, в сети Интернет, рекламная полиграфическая продукция, стимулирование продаж постоянных клиентов, высокое качество обслуживания, рис.2.8.

2.2.5. Организационный план мини-отеля

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Целями управления персоналом в организации ООО «Микс» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров, «дерево целей» управления персоналом ООО «Микс», представлено на рис.2.9.

К основным функциям управления персоналом на ООО «Микс» можно отнести следующие: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; нематериальная мотивация работников;

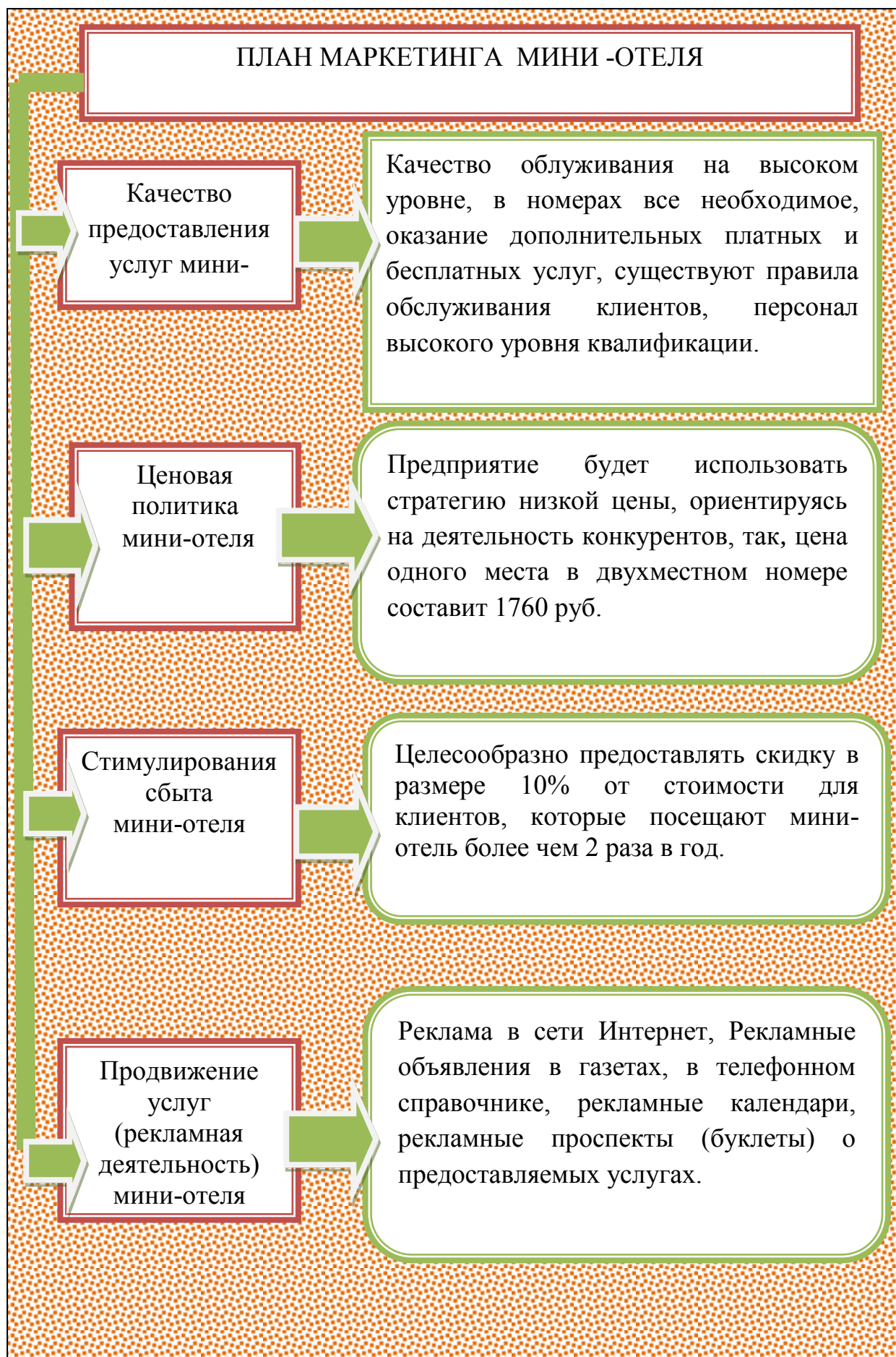


Рис.2.8. План маркетинга мини-отеля.



Рис.2.9. «Дерево целей» управления персоналом ООО «Микс».

обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства; кадровое делопроизводство; формирование корпоративной культуры компании и управление внутрифирменным климатом.

Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, включающей в себя: планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; принципы продвижения по службе и организацию карьеры; условия найма труда и его оплаты; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе. Основным принципом отбора персонала на ООО «Микс» — «нужный человек в нужное время на нужном месте». Реализация этого

принципа требует системного подхода, и первым шагом на этом пути является планирование персонала.

Одним из основных условий для создания эффективного состава персонала является разработка эффективной организационной структуры гостиничного хозяйства (кадрового планирования, с помощью которого проводится подбор кадров и кадровая политика). В данном разделе бизнес-плана представим организационную структуру мини-отеля, т.е. основные работники данного подразделения. Основные отделы, а именно: бухгалтерия, отдел кадров, отдел финансов, отдел маркетинга и др. службы расположены в центральном офисе компании ООО «Микс». Итак, основными работниками мини-отеля являются следующие: руководитель отеля, администратор службы приема и размещения гостей, оператор регистрации, горничная номеров, охранник, рис.2.10.

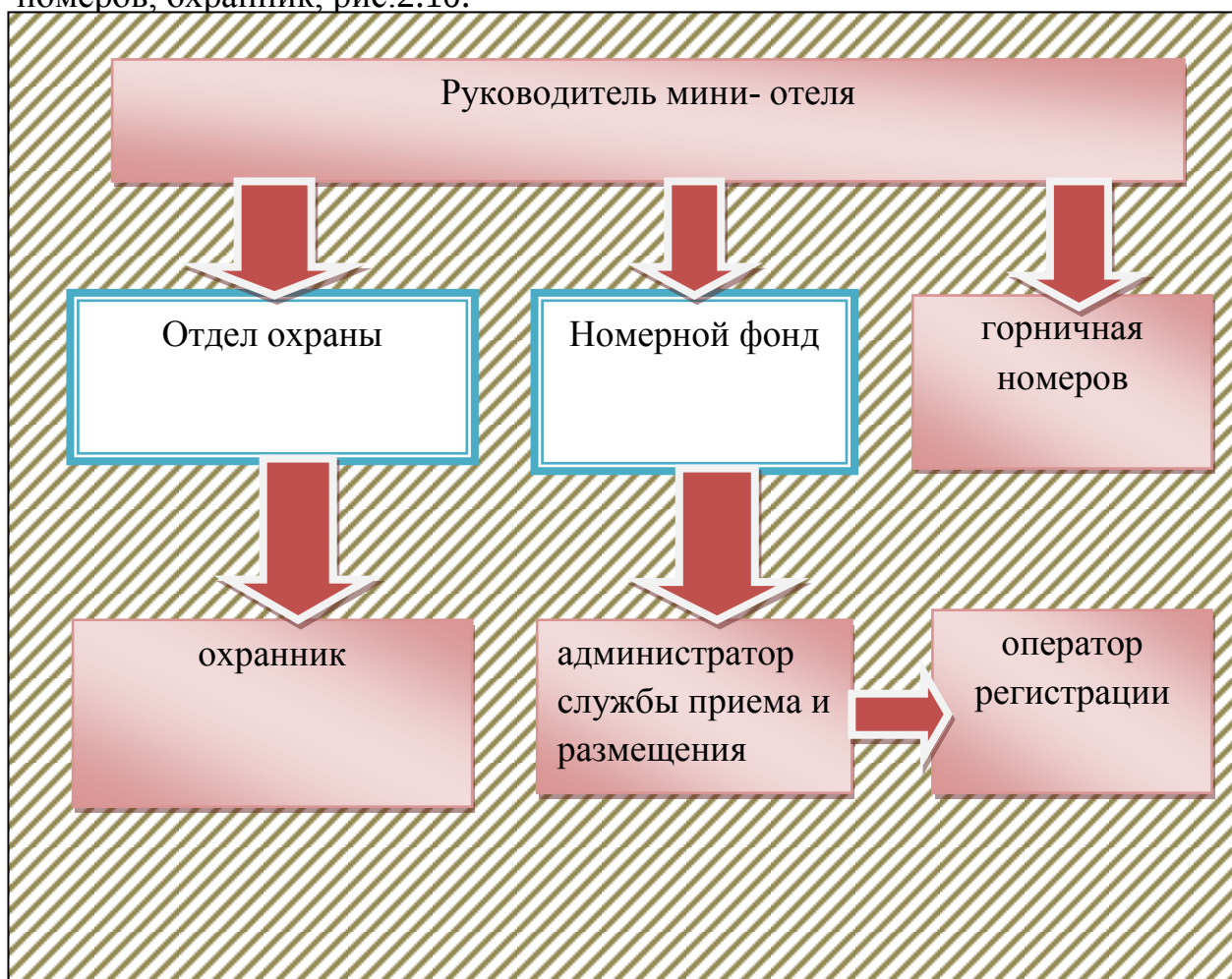


Рис. 2.10.Организационная структура мини-отеля.

Рассмотрим должностные обязанности работников мини-отеля.

Администратор службы приема и размещения гостей осуществляет прием и размещение гостей, обслуживание их во время проживания в отеле (в т.ч. выдача и хранение ключей за стойкой рецепции), работа с замечаниями гостей, а также контроль над их выездом.

Оператор регистрации осуществляет регистрацию и выписку гостей, а также прием оплаты за проживание и дополнительные услуги отеля, выдача справок гостям/посетителям отеля (предоставление справочной информации туристического характера) о самой гостинице, о городе или населенном пункте, а также прием заказов на билеты на любой вид транспорта, культурно-массовые мероприятия, заказ столика в ресторане и пр.; прием телефонных звонков и переключение абонента на соответствующего специалиста либо соединение с гостем отеля (по согласованию с ним); прием внутренние звонки от гостей по вопросам побудки, текущим замечаниям и пр.

Горничная номеров производит уборка номеров, комплектация и пополнение номеров расходными материалами: туалетными принадлежностями и предметами гостеприимства; отслеживание состояния вестибюлей, холлов, коридоров, лифтов, лестничных клеток, офисов и других общих помещений, предназначенных для Гостей и персонала.

Охранник отеля- организация безопасности гостей отеля.

При приеме на работу в отель, необходимо соблюдение требований к обслуживающему персоналу, а именно: весь обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку; персонал должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего и в отношении проживающих должен проявлять терпение и сдержанность; персонал должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата;

персонал, вступающий в контакт с проживающими, должен носить форменную одежду, в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии. Для достижения предъявляемых требований на предприятии ООО «Микс» создана служба управления персоналом.

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом приходят формы работы с кадрами, основанные на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается значение интересов, мотивов и стимулов.

Известно, что текучесть рабочей силы на многих должностях в индустрии гостеприимства очень высокая в первые месяцы назначения работников. Это вызвано незащищенностью, которую работник испытывает в первое время на новом месте, недостатком знаний применительно к данной работе, а также часто встречающимся несоответствием между представлениями о работе и самой работой. Процесс введения включает в себя процесс адаптации нового работника к культуре организации, к ее политике, к правилам труда и, наконец, к другим членам коллектива. Так как отель рассчитан на 10 номеров, то нет потребности в привлечении большого количества работников. Таким образом, для обслуживания мини-отеля необходимы следующие трудовые ресурсы, табл.2.9.

Так, по данным табл.2.9 видно, что планируется привлечь 9 человек работник для работы в мини-отеле. Всего необходим один руководитель, остальные работники необходимы в количестве по два человека, т.е. две горничных, два администратора приема гостей, два охранника и т.д. это необходимо для того, чтобы организовать работу работников отеля в две смены (таким образом, они будут замещать друг друга).

Таблица 2.9

Штатное расписание работников мини-отеля

№ п/п	должности	Кол-во чел.	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	Годовая заработная плата, руб.
1	руководитель мини-отеля	1	35000,00	420000,00
2	администратор службы приема гостей	2	28000,00	672000,00
3	оператор регистрации	2	22000,00	528000,00
4	горничная номеров	2	18000,00	432000,00
5	охранник	2	21000,00	504000,00
	итого	9		2556000,00

На предприятии ООО «Микс» предусмотрена окладно-премиальная заработная плата, т.е. оклад +премия по результатам работы. Процент (премия) может составлять от 10% до 30% (в зависимости от результатов работы, посещаемости отеля, увеличения или уменьшения количества туристов).

Среднемесячная заработная плата в мини-отеле планируется в сумме 24800 руб. Итого, за год общий фонд заработной платы составил (как показывают данные выше приведенной таблицы) 2556000,00 руб. или 2556,00 тыс. руб.

Для повышения эффективности работников мини-отеля будут применяться как экономические, так и организационно-распорядительные методы управления персоналом.

Организационно-распорядительные методы управления персоналом на ООО «Микс» оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы

регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Принципиальным вопросом коллективной организации труда в фирме ООО «Микс» является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению персоналом организации представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

С помощью экономических методов на ООО «Микс» осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Их применение предполагает изменение системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действительны и целенаправленны.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей, именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключаящий трудовую активность.

Все работники мини-отеля будут осуществлять свои обязанности на основании должностных инструкций. Для горничных и охранников будет предусмотрена спецодежда, рис.2.11.



Рис.2.11. Спецдежда для горничных и охранников мини-отеля.

Спецдежда – это та одежда, которая используется для предотвращения или уменьшения воздействия на сотрудников вредных или опасных производственных факторов, служит защитой от загрязнения. Сюда относят спецобувь, изолирующие костюмы, предметы для защиты рук, головы, лица. В большинстве случаев выдача спецдежды является обязанностью предпринимателя. Он, как работодатель, должен обеспечивать безопасные условия труда своему персоналу (ст. 212 ТК РФ).

Перечни профессий, которым выдается спецдежда, ее наименование и сроки использования утверждены постановлениями Минтруда России от 16 декабря 1997 г. № 63, от 25 декабря 1997 г. № 66, от 30 декабря 1997 г. № 69, от 29 декабря 1997 г. № 68. В последнем постановлении оговариваются, в частности, работники торговли. Так, халат, рукавицы, фартук и проч. предоставляются складским работникам (комплектовщики товаров, подсобные рабочие), продавцам мясных, рыбных товаров, на рынках – рубщикам мяса и уборщикам служебных и производственных помещений.

В отношении должностей, упомянутых в вышеназванных типовых нормах, спецдежда выдается бесплатно. Правила выдачи утверждены постановлением Минтруда России от 18 декабря 1998 г. № 51 (далее – Правила). В случаях, когда в нормах не указаны какие-то виды одежды либо вовсе не оговорена выдача, либо названия должностей (одежды) не

совпадают с названиями, данными в нормах, их можно выдать, проведя аттестацию рабочих мест (п. 6, 7 Правил).

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что организационная структура мини-отеля построена таким образом, чтобы позволить коллективу добиваться поставленных целей, все работники будут подчиняться руководителю отеля. Работа будет организована в две смены.

На предприятии осуществляется тщательный отбор персонала, согласно требованиям организации ООО «Микс». Для повышения эффективности трудовой деятельности предусмотрены как административные, так и экономические методы управления персоналом. Применяется окладно-премиальная форма оплаты труда. Среднемесячная заработная плата работников мини-отеля составит 24,8 тыс. руб.

2.2.6.Производственный план мини-отеля

Производственный план по открытию мини-отеля подразумевает рассмотреть программу работ, направленных на организацию производственной части бизнес. А именно: организация дизайна гостиничных номеров, что включает в себя – закупка мебели, зеркал, постельных принадлежностей, ковровых покрытий и др.; а также приобретение различного хозяйственного инвентаря для уборки помещений отеля, установка сантехники, организация гостиничных дополнительных гостиничных услуг- закупить телевизор, холодильник, гладильные доски и многое другое необходимое для организации хозяйственной деятельности мин-отеля.

Входя в гостиницу, первым что замечает любой гость –это ресепшн. Таким образом, для организации мини-гостиницы необходимо купить оборудование для ресепшн. Стойки для ресепшн бывают различных видов и

конфигураций. При выборе ресепшин для мини-отеля целесообразно ориентироваться на стойку средней ценовой категории, в пределах 10-15 тыс. руб., рис.2.12.



Рис.2.12.Пример стойки ресепшн для мини-отеля.

Так как отель предусмотрен на 10 номеров (2-хместных), для этого необходимо закупить мебель. Планируется закупить кровати двухместные – 5штук и 10 штук кроватей одноместных, дизайн комнат будет выглядеть примерно так, рис.2.13.

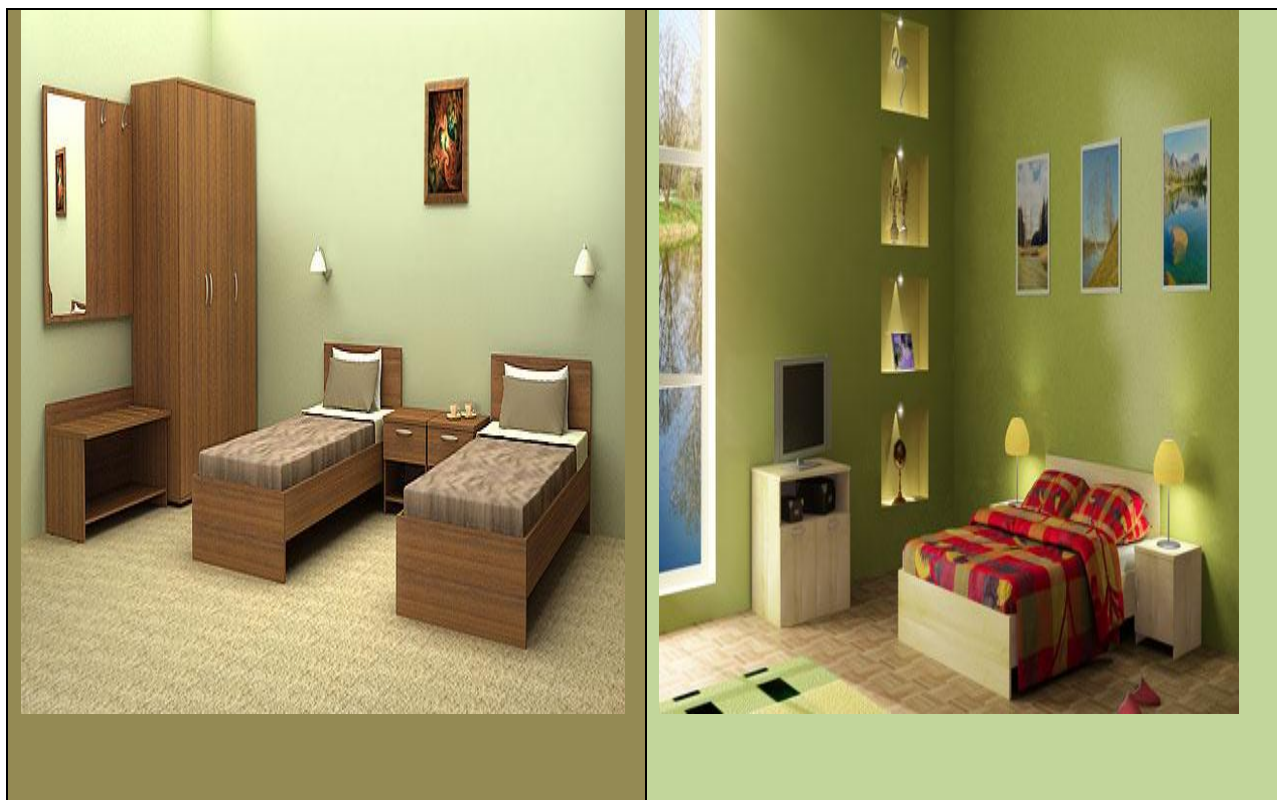
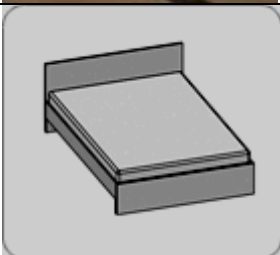
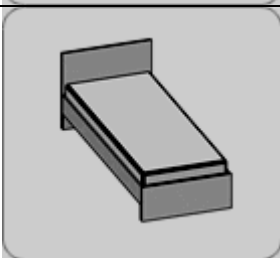
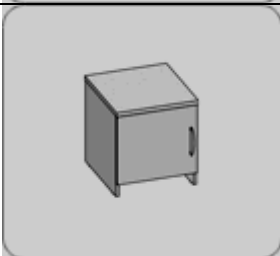
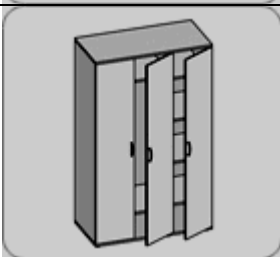


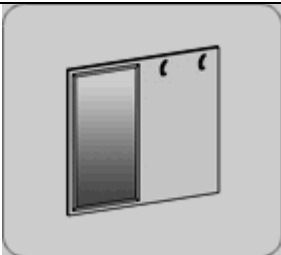
Рис.2.13. Дизайн гостиничных номеров мини-отеля.

В каждом гостиничном номере мини- отеля планируется установить шкаф для одежды, зеркало, люстра, по две бра, по две тумбочки, таким образом, затраты на основную мебель для комнат составят 394435,00 руб., табл.2.10.

Таблица 2.10

Планирование затрат на мебель для гостиничных комнат и ресепшн
мини-отеля

№ п/п	Наименование мебели	фото	Цена штуки, руб.	кол-во, ед.	Общая сумма затрат, руб.
1	Стойка ресепшн		12200,00	1	12200,00
2	Кровать двухспальная 1448х2044х730		5 433,00	5	27165,00
3	Кровать односпальная 848х2044х730		3 690,00	10	36900,0
4	Тумба с дверью 550х503х720		1 241 ,00	20	24820,00
5	Шкаф-гардероб трехстворчатый 1200х600х1993		9 191 ,00	10	91910,00

6	Вешалка с зеркалом 1000х1000х22		3 220 ,00	10	32200,00
7	Бра Adriana 1601/2W		2 790 ,00	20	55800,00
8	Люстра		6430,00	10	64300,00
9	Кресло на ресепшн		1740,00	1	1740,00
10	Тележка для горничной 1450×500×1200		2300,00	1	2300,00
11	Журнальный столик для холла отеля		6500,00	1	6500,00
12	Мягкая мебель для холла отеля		38600,00	1	38600,00
13	итого		-		394435,00

Кроме основной мебели, предприятию ООО «Микс» для открытия мини-отеля необходимо закупить другие хозяйственные принадлежности, в частности текстиль, ковровые покрытия- так как именно они придают уют любому гостиничному номеру. Работая в едином ансамбле с тоном отделки и обивки мебели, а в частности кровати, шторы и занавеси для гостиничного номера являются неотъемлемой частью общего декора комнаты. Обычно они должны соответствовать не только общей цветовой гамме, но иногда и текстуре, а также теме узора отделки комнаты. Кроме того, как любая часть интерьера гостиницы, материалы, из которых изготовлены шторы, должны соответствовать высоким стандартам качества, а также требованиям прежде всего пожарной безопасности. Мягкий ковер приятной расцветки создаст фон любой комнаты и подчеркнет ее назначение. Необходимы также постельные принадлежности, полотенца, одеяло, телевизор и холодильник для холла, мебель для ванных комнат и др. Основные виды затрат на хозяйственные принадлежности для мини-отеля представлены в табл.2.11.

Таблица 2.11

Планирование затрат на хозяйственные принадлежности для мини-отеля

№ п/п	наименование	Цена, руб.	Кол-во штук, ед.	Всего сумма, руб.
1	Постельные принадлежности на двуспальную кровать(комплект)	890,00	10	8900,00
2	Постельные принадлежности на односпальную кровать(комплект)	670,00	20	6700,00
3	Полотенца махровые	248,00	40	9920,00
4	Подушки	430,0	20	860,00
5	Одеяло	840,00	20	16800,00
6	Ведро для мусора (в номерной фонд)	380,00	10	3800,00
7	Телевизор	18000,00	1	18000,00
8	Холодильник	16000,00	2	32000,00
9	Пылесос	3500,00	1	3500,00
10	Ковровые покрытия в номерной фонд (3м×2,5м)	4980,00	10	4980,00
11	Чайник электрический	960,00	2	1920,00
12	Текстиль (Шторы в номерной фонд) 2500×5000м	4850,00	10	48500,00

13	Телефон на ресепшн	1200,00	1	1200,00
14	Спецодежда для горничных	137,00	2	274,00
15	Спецодежда для охранников	234,00	2	468,00
16	Хозяйственные принадлежности: (швабра, метла)	300,00	1	300,00
17	Сантехника для ванны: душевая кабина	18000,00	2	36000,00
18	Сантехника для ванны: унитаз	5400,00	2	10800,00
19	Принадлежности для сан. узла: держатель для туалетной бумаги (закрытый) ; держатель запасного рулона ; ершик для унитаза напольный; крючок ; дозатор для жидкого мыла	2300,00	2	4600,00
20	Сантехника для ванны: смеситель для душа	2700,00	2	5400,00
21	Сантехника для ванны: смеситель для раковины	1300,00	2	2600,00
22	Сантехника для ванны: раковина	4200,00	2	8400,00
23	Посуда фарфоровая: тарелки	120,00	20	2400,00
24	Посуда фарфоровая: кружки	80,00	20	1600,00
25	Столовые ложки	90	20	1800,00
26	Вилки	78	20	1560,00
27	Другие виды затрат на оборудование не предусмотренные планом		-	300000,00
	итого	-	-	533282 ,00

Достаточно сложно предусмотреть все виды затрат на мебель, хозяйственные принадлежности и т.д., поэтому оставляем графу- другие виды затрат, не предусмотренные в плане, так как часто бывает, какие- то моменты не были учтены заранее. На эти виды затрат планируем сумму 300 ты. Руб. Итого затраты на хозяйственные мелочи на мебель составят:

$$533282 ,00+394435,00=927717,00 \text{ руб.}$$

Таким образом, производственный план мини-отеля включает в себя расчет производственных затрат для открытия мини-отеля. Основные виды затрат- это: покупка мебели для комнат, сантехника, ковровые покрытия, текстиль, посуда, зеркала, люстры, бра и многое другое. Общая стоимость производственных затрат составила 927717,00 руб. Для того, чтобы оценить, насколько целесообразно осуществление проекта по созданию мини-отеля, необходимо, сопоставить расходную и доходную части бюджета проекта. На основании финансового плана сделать соответствующие выводы и предложения.

ГЛАВА 3. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ МИНИ- ОТЕЛЯ

3.1. Разработка финансового плана и стратегии финансирования мини-отеля

В данном разделе бизнес-плана необходимо рассмотреть доходную и расходную часть бизнеса. Так, основными доходами мини-отеля является доходы от предоставления гостиничных услуг (основных и дополнительных).

Так как мини-отель рассчитан на 20 мест (10 гостиничных номеров), в реальности не всегда все номера бывают заполнены. Т.е. какая- то часть гостиничных номеров пустует. Таким образом, для расчета доходной части плана, анализа прогноза объемов продаж, необходимо исходить из того, что $\frac{1}{2}$ часть номеров будет свободна. Для прогноза объемов продаж целесообразно принять во внимание тот факт, что 5 номеров будут всегда заполнены туристами. Так как одно место в мини-отеле будет стоить 1760 руб. то ежедневный доход от основных услуг мини-отеля составит:

$1760 \times 10 \text{ мест} = 17600 \text{ руб.}$ Соответственно, за месяц доходы составят $17600 \times 30 \text{ дней} = 528000 \text{ руб.}$ В год доходы от основной деятельности мини-отеля составят: $528000 \times 12 \text{ мес.} = 6336000 \text{ руб.}$

Кроме доходной части бизнеса, предприятие имеет расходы. Расходы бывают единовременными и постоянными. Единовременные затраты, это первоначальные затраты, связанные с открытием мини-отеля, а именно: покупка мебели, сантехники, текстиль, ковры, телевизор, холодильник и другое. Постоянные затраты, это затраты на рекламную деятельность, затраты на оплату труда и коммунальных услуг, а также расходы на уплату налогов.

Предприятие становится налогоплательщиком с момента государственной регистрации. Это означает, что оно должно уплачивать в

бюджет и во внебюджетные фонды налоги, акцизы, сборы и иные обязательные платежи.

Нарушение этой обязанности влечет административную ответственность для предприятия и его руководителя в виде штрафов. Кроме того, Российским уголовным законодательством установлено наказание за различные виды налоговых преступлений. [3]

➤ Основными нормативными документами бухгалтерского учета по расчетам с бюджетом являются: Федеральные законы РФ, кодексы РФ, положения по бухгалтерскому учету, указания Минфина, Приказы, Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства РФ, устанавливающие единые нормы организации и ведения бухгалтерского учета и др. Согласно ст. 23 Налогового кодекса Российской Федерации налогоплательщики несут ответственность за налоговые нарушения. Каждый налогоплательщик обязан:

- уплачивать законно установленные налоги;
- встать на учет в налоговом органе, если такая обязанность предусмотрена налоговым кодексом;
- вести в установленном порядке учет своих доходов (расходов) и объектов налогообложения, если такая обязанность предусмотрена законодательством о налогах;
- представлять в налоговый орган по месту учета в установленном порядке налоговые декларации по тем налогам, которые они обязаны уплачивать, если такая обязанность предусмотрена законодательством о налогах и сборах;
- представлять налоговым органам и их должностным лицам в случаях, предусмотренных налоговым Кодексом, документы, необходимые для исчисления и уплаты налогов;
- выполнять законные требования налогового органа об устранении выявленных нарушений законодательства о налогах и сборах, а также не

препятствовать законной деятельности должностных лиц налоговых органов при исполнении ими своих служебных обязанностей;

- предоставлять налоговому органу необходимую информацию и документы в случаях и порядке, предусмотренных настоящим Кодексом;

- в течение четырех лет обеспечивать сохранность данных бухгалтерского учета и других документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов, а также документов, подтверждающих полученные доходы (для организаций — также и произведенные расходы) и уплаченные (удержанные) налоги. [3]

Предприятие ООО «Микс» уплачивает следующие основные виды налогов: НДС, налог на прибыль, НДФЛ, производит отчисления в пенсионный фонды, фонды социального и медицинского страхования, рис.3.1



Рис.3.1. Основные виды налогов, уплачиваемые в бюджет предприятием ООО «Микс».

→ Объектом налогообложения по налогу на прибыль признается прибыль, полученная налогоплательщиком. Прибылью признается: для российских организаций - полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов. Порядок определения доходов, их классификация, определены ст. 248 НК РФ, ими являются: 1) доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав (доходы от реализации); 2) внереализационные доходы. При определении доходов из них исключаются суммы налогов, предъявленные в соответствии с НК РФ налогоплательщиком покупателю (приобретателю) товаров (работ, услуг, имущественных прав). Доходы определяются на основании первичных документов и других документов, подтверждающих полученные налогоплательщиком доходы, и документов налогового учета. Доходы от реализации определяются в порядке, установленном статьей 249 НК РФ. Внереализационные доходы определяются в порядке, установленном статьей 250 НК РФ.

Налоговой базой налога на прибыль признается денежное выражение прибыли, определяемой в соответствии со статьей 247 НК РФ, подлежащей налогообложению. В настоящий момент с 2009 г. налоговая ставка по налогу на прибыль устанавливается в размере 20 процентов, за исключением случаев, предусмотренных пунктами 2 - 5.1 ст. 284 НК РФ. При этом: сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 2 процентов, зачисляется в федеральный бюджет; сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 18 процентов, зачисляется в бюджеты субъектов Российской Федерации. [3]

Одним из основных местных налогов является- земельный налог. Порядок уплаты, сроки, ставки по земельному налогу регулируется гл. 31 НК РФ. Объектом налогообложения земельного налога признаются земельные участки, расположенные в пределах муниципального образования (городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга), на территории

которого введен налог, ст.289 НК РФ. Налоговым периодом по земельному налогу признается календарный год, согласно ст.393 НК РФ.

Налоговым периодом по НДФЛ (налог на доходы физических лиц) признается календарный год. В налоговом кодексе РФ при налогообложении доходов физических лиц предусматриваются: стандартные, социальные, имущественные профессиональные и др. налоговые вычеты, предусмотрены г. 23 НК РФ. Налоговая ставка по НДФЛ устанавливается в размере 13 процентов, если иное не предусмотрено ст. 224 НК РФ. [3]

Уплата страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования регулируется Федеральным законом от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ. [2]

Порядок исчисления сроков о страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования, определен Федеральным законом от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ: [2]

→ Применяются следующие тарифы страховых взносов, если иное не предусмотрено Федеральным законом:

- 1) Пенсионный фонд Российской Федерации - 26 процентов;
- 2) Фонд социального страхования Российской Федерации - 2,9 процента;
- 3) Федеральный фонд обязательного медицинского страхования - с 1 января 2011 года - 3,1 процента, с 1 января 2012 года - 5,1 процента;
- 4) территориальные фонды обязательного медицинского страхования - с 1 января 2011 года - 2,0 процента, с 1 января 2012 года - 0,0 процента.

Рассмотрим тарифы страховых взносов, применяемые на ООО «Микс». Ставка тарифов страховых взносов в 2010 году составила 26% с суммы годового вознаграждения работника не превышающей 415000 рублей,

табл.3.1 из которых: в Пенсионный фонд РФ перечислялось 20% от базы для начисления страховых взносов, табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Ставка страховых взносов в 2010 году, на основании которых производились отчисления на ООО «Микс»

Пенсионный фонд РФ	Фонд социального страхования	Фонды обязательного медицинского страхования		Итого
		Федеральный	Территориальный	
20%	2,9%	1,1%	2%	26%

В 2010 году страховые взносы уплачивались по единой ставке с суммы выплат и иных вознаграждений, не превышающей 415 000 рублей в год в пользу одного работника. Свыше этой суммы выплаты и иные вознаграждения не облагались, и, соответственно, страховые взносы не уплачивались, согласно НК РФ. Таким образом, максимальные годовые отчисления в накопительную часть пенсии одного работника в 2010 году составили 24900 рублей.

С 2011 года ставка тарифов страховых взносов повышена до 34%, при этом в будущую трудовую пенсию работника предприятие ООО «Микс» отчисляет уже 26%., табл.3.2.

Таблица 3.2

Ставка страховых взносов в 2011 году

Пенсионный фонд РФ	Фонд социального страхования	Фонды обязательного медицинского страхования		Итого
		Федеральный	Территориальный	
26%	2,9%	3,1%	2,0%	34%

Из общей суммы страховых платежей 26 % зачисляются в Пенсионный фонд РФ. При этом ликвидируется разделение на базовую и страховую части, пенсия состоит только из двух частей — накопительной и страховой. Страховая часть пенсии делится на солидарную часть страхового тарифа (составляет 10%) и индивидуально учитываемую часть страхового тарифа

(также 10%). Солидарная часть пенсии будет обеспечивать базовую составляющую пенсии, досрочные пенсии по старости и по инвалидности.

А с 1 января 2012 г. вносятся следующие изменения, предусмотренные НК РФ:

Отчисления в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования - с 1 января 2012 года - 5,1 процента;

Отчисления в территориальные фонды обязательного медицинского страхования - с 1 января 2012 года - 0,0 процента. [2]

Следовательно, на основании изменений налогового законодательства в 2012 году, после открытия мини-отеля, предприятие ООО «Микс» должно будет уплачивать налоги, по следующим ставкам, табл.3.3., прил.7.

Как показывают данные табл.3.3. предприятие ООО «Микс» должно в 2012 г. уплатить следующие виды налогов: налог на прибыль, НДС, пенсионный фонд, НДФЛ, фонды обязательного медицинского страхования. Кроме этого налог на имущество (движимое и недвижимое имущество, учитываемое на балансе предприятия) и земельный налог (объект налогообложения - земельные участки, расположенные в пределах муниципального образования (городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга)).

Теперь необходимо определить будет ли предприятие ООО «Микс» платить налог на имущество после открытия мини-отеля в г. Переславль-Залесский. Если бы предприятие под мини-отель арендовало бы площади, то налог на имущество соответственно не платиться. Но в перспективе, для открытия мини-отеля в г. Переславль –Залесский, организация ООО «Микс» планирует купить отдельно стоящее здание, в котором ранее располагались магазины. Сейчас в этом здании продаются площади под офисы, парикмахерские и для других целей. ООО «Микс» планирует выкупить 1 этаж, трехэтажного здания в г. Переславль-Залесский. Площадь первого этажа составляет 180 кв. метров. Для покупки этих площадей, компания ООО

«Микс» не планирует использовать заемные источники финансирования, а планирует реализовать то недвижимое имущество, которое находится на балансе предприятия, и в настоящий момент не используется. Размер и структура основных средств предприятия ООО «МИКС» с 2008-2010 г. представлена в виде табл.3.4, на основании данных приложения к бухгалтерскому балансу.

Таблица 3.4.

Размер и структура основных средств предприятия ООО «МИКС» с
2008-2010 г.

показатели	2008 год		2009 год		2010 год		Отклоне ние 2010 г. от 2008 г., %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	
Стоимость основных средств всего, тыс. руб. в том числе:	176613	100,0	194909	100,0	200606	100,0	113,58
здания	56297	31,88	58155	29,84	58155	28,99	103,3
Сооружения и передаточные устройства	6155	3,48	6155	3,16	9150	4,56	148,66
Машины и оборудование	109774	62,15	125861	64,57	128890	64,25	117,41
Транспортные средства	3842	2,17	3842	1,97	3539	1,76	92,11
Производственный и хозяйственный инвентарь	449	0,25	468	0,24	444	0,22	98,88
Многолетние насаждения	96	0,05	96	0,05	96	0,05	100,0
Земельные участки и объекты	-	-	332	0,17	332	0,17	-

Наибольший удельный вес в общей структуре основных средств приходится на машины и оборудование, табл.3.4, так их доля колеблется на протяжении анализируемого периода от 62,15% до 64,25%. Примерно 1/3 от общей стоимости основных средств приходится на здания, так их доля на конец анализируемого периода составила 28,99%. Остальные виды основных

средств занимают небольшой удельный вес. Так на долю земельных участков, многолетних насаждений, производственного и хозяйственного инвентаря приходится менее 1%. Доля транспортных средств и передаточных устройств колеблется в пределах 2%- 5% соответственно. Данные табл.3.4 показывают, что на предприятии произошло увеличение стоимости основных средств, темп роста составил 113,58%. На общее увеличение стоимости основных средств повлиял рост стоимости зданий, машин и оборудования, сооружений и передаточных устройств. Стоимость транспортных средств, производственного и хозяйственного инвентаря снизилась, темп роста меньше 100% и составил 92,11 % и 98,88% соответственно.

Так, по данным табл.3.4. видно, что стоимость зданий в 2010 г. составила 58155 тыс. руб. В том числе и стоимость здания -складов, которые занимают площадь 320 кв. м., расположены в г. Люберцы Московской области. В настоящий момент эти склады предприятием не используются. Поэтому есть необходимость их продать и купить площади в г. Переславль-Залесский. Таким образом, предприятие ООО «Микс» избавит себя от ежемесячных арендных площадей. Ориентировочная стоимость имущества, которую планируется приобрести в г. Переславль-Залесский, составляет на сегодняшний день 12400 тыс. руб. В связи с этим, предприятие должно будет уплачивать налог на имущество в размере 2,2% от указанной стоимости.

Составим план доходов и расходов по открытию мини-отеля, табл.3.5.

Таблица 3.5

План доходов и расходов мини-отеля

№ п/п	показатели	Сумма, в год
1.	ДОХОДЫ :	
	-от основной деятельности по предоставлению услуг мини-отеля	6336000,00
	-от других видов деятельности	0
2.	РАСХОДЫ всего (сумма налога ндфл не входит, т.к. он уплачивается из з/п)	5606477,60
	Общая стоимость производственных затрат	927717,00
	Затраты на оплату труда	2556000,00

	Затраты на рекламные мероприятия	275300,00
	НДС (налог на добавленную стоимость)	1140480,0
	НДФЛ (налог на доходы физических лиц)	322280,00
	Отчисления в пенсионный фонд	140400,00
	Отчисления в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	27540,00
	Отчисления в Фонд социального страхования	15660,00
	Налог на прибыль	250580,6
	Налог на имущество	272800,0
3	ПРИБЫЛЬ, ОСТАЮЩАЯСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ ПРЕДПРИЯТИ	729522,40

$\text{НДС} = (6336000,00/100) \times 18 = 1140480,0 \text{ руб.}$

НДФЛ (налог на доходы физических лиц) рассчитывается из доходов работников, т.е. $(2556000,00/100) \times 13\% = 322280,00 \text{ руб.}$

Отчисления в пенсионный фонд (26%) рассчитывается исходя из МРОТ, ориентировочно на 9 человек (в мини-отеле планируется количество работников, согласно штатного расписания, в количестве 9 человек) отчисления в пенсионный фонд составят; 140400,00 руб. (МРОТ принимаем в сумме 5000 руб.)

Отчисления в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (5,1%) рассчитывается исходя из МРОТ, ориентировочно на 9 человек отчисления составят: 27540,00 руб.

Отчисления в Фонд социального страхования (2,9%) = рассчитывается исходя из МРОТ, ориентировочно на 9 человек отчисления составят: 15660,00 руб.

Налог на прибыль рассчитывается из налогооблагаемой базы, т.е.

$6336000 - 927717 - 2556000 - 275300 - 1140480 - 140400 - 27540 - 15660 = 1252903 \text{ руб.}$

НДФЛ из доходов не вычитываем, так как этот налог платится из доходов работников. Из доходов также необходимо вычитать затраты на электроэнергию, коммунальные платежи. Но в данном случае, мы их не учитываем, так как они как правило занимают небольшой удельный вес в

общей структуре затрат. Тем более, что в производственном плане была выделена сумма в 300 тыс. руб. на не учтенные в плане расходы.

Таким образом, налогооблагаемая прибыль составит 1252903 руб.

$(1252903 \text{ руб.}/100) \times 20 = 250580,6 \text{ руб.}$ (это налог на прибыль).

Налог на имущество рассчитывается от стоимости недвижимого имущества, т.е. $(12400 \text{ тыс. руб.}/100) \times 2,2\% = 272,8 \text{ тыс. руб.}$ (272800 руб.).

Отсюда чистые доходы от реализации проекта по открытию мини-отеля составят: $1252903 - 250580,6 - 272800 = 729522,4 \text{ руб.}$ или 729,5 тыс. руб.

Следовательно, реализация данного проекта по открытию мини-отеля выгодна, так как предприятие ООО «Микс» получит дополнительно 729,5 тыс. руб. прибыли.

Финансирование проекта по открытию мини-отеля в г. Переславль-Залесский может осуществляться за счет собственных средств предприятия, так как для финансирования необходима сумма затрат на производственные мероприятия и рекламную деятельность, что в совокупности составит: $927717,00 + 275300,00 = 1203017,00 \text{ руб.}$ Это единовременные затраты, которые необходимы для открытия мини-отеля, затраты на оплату труда для открытия мини-отеля сразу не нужны, предприятие может выплачивать заработную плату по мере поступления выручки.

Так, как ООО «Микс» ежегодно имеет чистые прибыли в размере более, чем 2 млн. руб., а на финансирование этого проекта необходима сумма в размере 1,2 млн. руб., то для его финансирования предприятие может использовать собственные средства. Для открытия отеля также необходимы финансовые ресурсы на приобретение помещения в г. Переславль – Залесский, на сумму 12400,00 тыс. руб. Об этом уже было описано выше, что для этих целей предприятие ООО «Микс» также может обойтись собственными источниками финансирования, продав ненужные складские помещения и вложить денежные средства в недвижимое имущество в г. Переславль-Залесский, которое впоследствии будет использоваться для

мини-отеля. Таким образом, предприятие ООО «Микс» в финансировании данного проекта не нуждается, рис.3.2.

Но любой бизнес связан с определенными рисками, поэтому необходимо провести анализ рисков бизнес- проекта.

3.2. Анализ рисков бизнес-плана

При проектировании мини-отеля (гостиницы) ни в коем случае нельзя обходить вниманием возможные риски, ведь воплощение даже самого идеального плана на практике может столкнуться с непредвиденными трудностями. А «непредвиденности» могут быть следующие.

- Недооценка при планировании уровня спроса и предложения или резкое изменение ситуации на рынке – это риск коммерческий.

- Возможное недофинансирование проекта гостиницы или незапланированное снижение доходов – рисками финансовые.

- Технические риски – это непредвиденное изменения гостиничных технологий, которые могут ухудшить конкурентоспособность гостиницы.

- Есть даже и риски политические: они связаны деятельностью государства и социальной ситуацией в стране (например, дефолт, межнациональная рознь и тому подобное; и, к тому же, отсутствие квалифицированного персонала).

- А возможные ураганы, наводнения, извержения вулкана и т.п. подпадают под риски природные.

- И наконец, есть риски криминальные, связанные с криминальной обстановкой в районе. В последнее время к криминальному риску прибавилось еще и возможность рейдерского захвата. Причем, надо не только выявлять возможные риски, но и предлагать пути выхода из них.

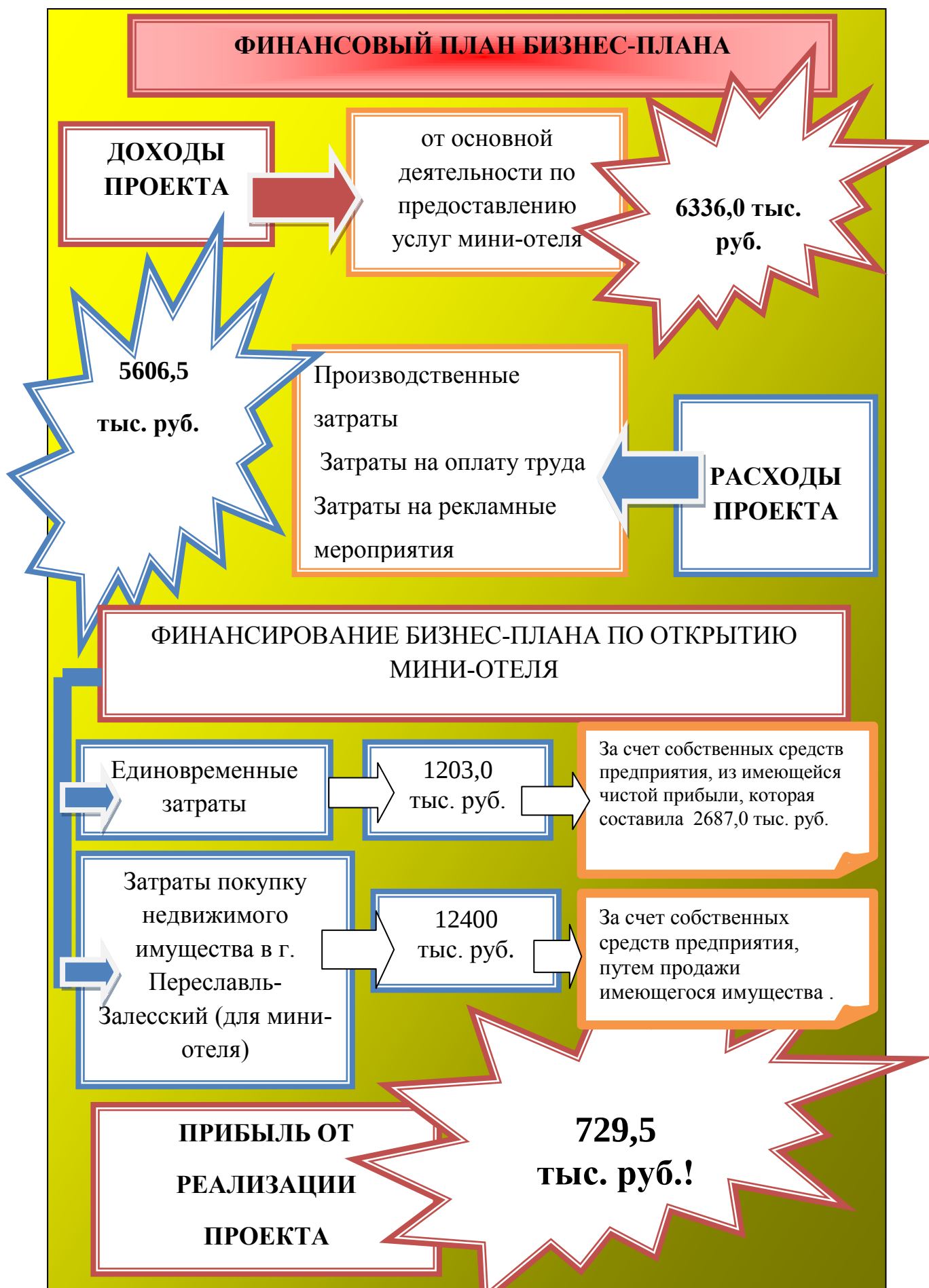


Рис.3.2. Финансовый план бизнес-плана и стратегия финансирования.

Составим перечень возможных факторов риска для предприятия ООО «Микс». Сначала необходимо выделить основные факторы риска с которыми может столкнуться предприятие. Ими могут быть: забастовка, стихийное бедствие, снижение спроса на услуги гостиницы, появление новых конкурентов. Далее по каждому фактору риска определяем средние суммарные потери времени в течение года (в сутках). Рассчитываем удельную норму ущерба за простой предприятия, нанесенный в течение суток (часа). Для этого, годовую прибыль (ожидаемую по проекту) /365 дн./24 ч. Затем эта удельная величина умножается на кол-во потерь времени по видам риска и получаем сумму времени по каждому виду риска в течение года. По всем самым большим видам ущерба необходимо предусмотреть мероприятия по их сокращению, табл.3.6.

Таблица 3.6

Расчет ожидаемых потерь от рисков

№ № п/п	Факторы риска	Оценка вероятности (доли ед.)	Ожидаемые потери, ущерб (тыс. руб.)	Ожидаемые потери в % к итогу с учётом вероятности	Конкретные меры по предотвращению или уменьшению влияния рисков
1	2	3	4	5 (гр. 4хгр3)	6
1.	Стихийное бедствие (риски природные)	0.05	5,76	0,28	От стихийных бедствий трудно как – либо защититься.
2.	Забастовки	0.05	9,6	0,48	Находить пути выхода из конфликтных ситуаций с работниками, разрешать конфликтную ситуацию с помощью переговоров.
3.	Снижение спроса на гостиничные услуги (Недооценка при планировании уровня спроса)	0.5	172.8	86,4	это совершенствование маркетинговых стратегий предприятия, снижение общих затрат (затрат на заработную плату), сокращение численности работников, снижение цен на услуги гостиницы и т.д.
4	Появление новых конкурентов, с более выгодными условиями размещения для туристов	0,45	19,2	8,64	Разработка и совершенствование стратегии предприятия, повышение качества услуг, снижение цен, стимулирование сбыта- скидки, активная рекламная деятельность, улучшение сервиса обслуживания и др.
5	Итого	1,0	207,36	95,8	-

Рассчитаем удельную норму за простой= (прибыль / 365/24 часа). [27]

Удельная норма за простой в 2012 г. =729,5/365/24=0,08 тыс. руб. в час.

Рассчитаем ожидаемые потери, ущерб:

1) Стихийное бедствие может наступить, правда с очень маленькой вероятностью, так как это происходит очень редко, поэтому доля этого фактора составляет 0,05. Но если все-таки наступит стихийное бедствие, которое может приостановить работу гостиницы примерно на 3-30 дней, в зависимости от того, какое именно это будет стихийное бедствие, рассчитаем потери, при условии, что при стихийном бедствии, мини-отель не будет работать 3 суток (ураганный ветер, например), итак, потери составят:

Удельная норма за простой×3 суток(72 часа)=0,08×72=5,76 тыс. руб.

Таким образом, потери предприятия при наступлении стихийного бедствия составят 5760 руб.

2). Маловероятно, что могут наступить забастовки. Но все-таки такой фактор риска нельзя упускать из расчетов. Так как вероятность наступления этого риска незначительна, поэтому доля этого фактора минимальна и составляет 0,05. При наступлении забастовки. Работники могут бастовать от 1 и более дней. Примем для расчета 5 дней забастовок, тогда потери при наступлении забастовки в 5 дней (120 часов) составят:

Удельная норма за простой×5 суток(120 час)=0,08×120=9,6 тыс. руб.

Таким образом, от забастовок предприятие может недополучить 9600 руб.

3) Такой фактор риска как- снижение спроса на гостиничные услуги может наступить с наибольшей вероятностью, поэтому этому фактору присвоена доля наступления события 0,5.

Если произойдет снижение спроса на услуги гостиницы, то простои предприятия могут составить от месяца и более, примем во внимание, что если упадет спрос на гостиничные услуги, простои составят 3 месяца, т.е. 90 дней (2160 час), рассчитаем потери при таком факторе риска:

Удельная норма за простой×90 суток(2160 час)=0,08×2160=172,8 тыс. руб.

4) Появление новых конкурентов, с более выгодными условиями размещения для туристов- это также очень важный фактор риска. При наступлении этого события, предприятие ООО «Микс» может разработать какие-либо новые стратегии поведения, снизить цены, скидки или же другие способы привлечения клиентов, поэтому рассчитывать, что этот фактор будет продолжительным не стоит. Примем для расчета 10 дней, итого потери при этом факторе риска составят:

Удельная норма за простой×10 суток(240 час)=0,08×240час=19,2 тыс. руб.

Таким образом, общие потери по выше перечисленным факторам риска могут составить: $5,76=9,6+172,8+19,2=207,36$ тыс. руб., рис.3.3.

Таким образом, анализ рисков показал, что основными рисками являются: снижение спроса на гостиничные услуги, появление новых конкурентов, с более выгодными условиями размещения для туристов, стихийное бедствие, забастовки. Анализ рисков также показал, что наибольшая доля риска составляет по снижению спроса на гостиничные услуги. Основные мероприятия которые можно предпринять- это совершенствование маркетинговых стратегий предприятия, снижение общих затрат (затрат на заработную плату), сокращение численности работников, снижение цен на услуги гостиницы и т.д.

Рассмотренные факторы риска, с которыми может столкнуться предприятие ООО «Микс», в реальности могут и не наступить. А если и наступят, то к ним необходимо быть готовыми и принимать меры по избеганию отрицательных последствий.



Рис. 3.3. Классификация основных видов риска бизнес-плана.

3.3. Экономическая эффективность проекта

Сводная характеристика предпринимательского проекта включает обоснование прежде всего сводных показателей эффективности: прибыли, рентабельности.

Коэффициент рентабельности валовой прибыли показывает долю валовой прибыли в объеме продаж предприятия и вычисляется по формуле:

$$\text{Рентабельность валовой прибыли} = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100\%$$

$$\text{Рентабельность продаж} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{выручка}) \times 100\%.$$

Коэффициент общей рентабельности (маржа чистой прибыли) показывает долю чистой прибыли в объеме продаж и вычисляется по формуле: $\text{Общая рентабельность} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \times 100\%$

$$\text{Рентабельность уставного капитала} = \text{Чистая прибыль} / \text{сумма уставного капитала} \times 100\%.[54]$$

$$\text{Рентабельность всего капитала} = (\text{Чистая прибыль} / \text{сумма капитала}) \times 100\%$$

Так, проведенный выше расчет показал, что в случае ожидаемого объема продаж от основной деятельности мини-отеля, при отсутствии различных факторов риска, прибыль от реализации проекта мини-отеля в год составит 729,5 тыс. руб.

Выручка от реализации увеличится на 6336,0 тыс. руб. (выручка от услуг мини-отеля). Затраты мини-отеля составили 5606.5 тыс. руб., соответственно сумма затрат в перспективе составит 326878,5 тыс. руб. Валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль увеличатся на сумму 729, 5 тыс. руб., т.е. на величину чистой прибыли полученной от реализации бизнес-проекта мини-отеля, так как валовая прибыль мини-отеля- она есть чистая прибыль, из нее не вычитаем расходы на управленческую деятельность и другие виды расходов, связанные с операционной деятельностью. Экономическая эффективность бизнес- планирования на предприятии ООО «Микс» представлена в табл.3.7.

Таблица 3.7

Экономическая эффективность бизнес- планирования на предприятии ООО
«Микс»

№ п/п	показатели	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Отклонение	Темп роста, %
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	364006	370342	+6336,0	101,74
2	Себестоимость от реализации, тыс. руб.	321272	326878,5	+5606,5	101,74
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	42734	43463,5	+729,5	101,71
4	Прибыль от продаж, тыс. руб.	17882	18611,5	+729,5	104,08
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	2687	3416,5	+729,5	127,15
6	Рентабельность продаж, %	4,91	5,02	+0,11	102,24
7	Рентабельность валовой прибыли, %	11,74	11,74	-	-
8	Уставный капитал, тыс. руб.	21469	21469	-	-
9	Сумма капитала, тыс. руб.	198544	198544	-	-
10	Рентабельность уставного капитала, %	12,51	15,91	+3,4	127,17
11	Рентабельность всего капитала, %	1,35	1,72	+0,37	127,41

Данные табл.3.7 показывают, что после проведения мероприятий, произойдет улучшение всех экономических показателей. Возрастет выручка от продаж и чистая прибыль на 1,74% и 27,15% соответственно. Показатель рентабельности использования капитала составит 1,72%, а это на 0,37% выше, чем это было до внедрения мероприятий. Рентабельность продаж составит 5,02%, а это на 0,11% выше, по сравнению с началом анализируемого периода. Прирост чистой прибыли составит 729,5 тыс. руб., что следует оценить положительно, рис.3.4.

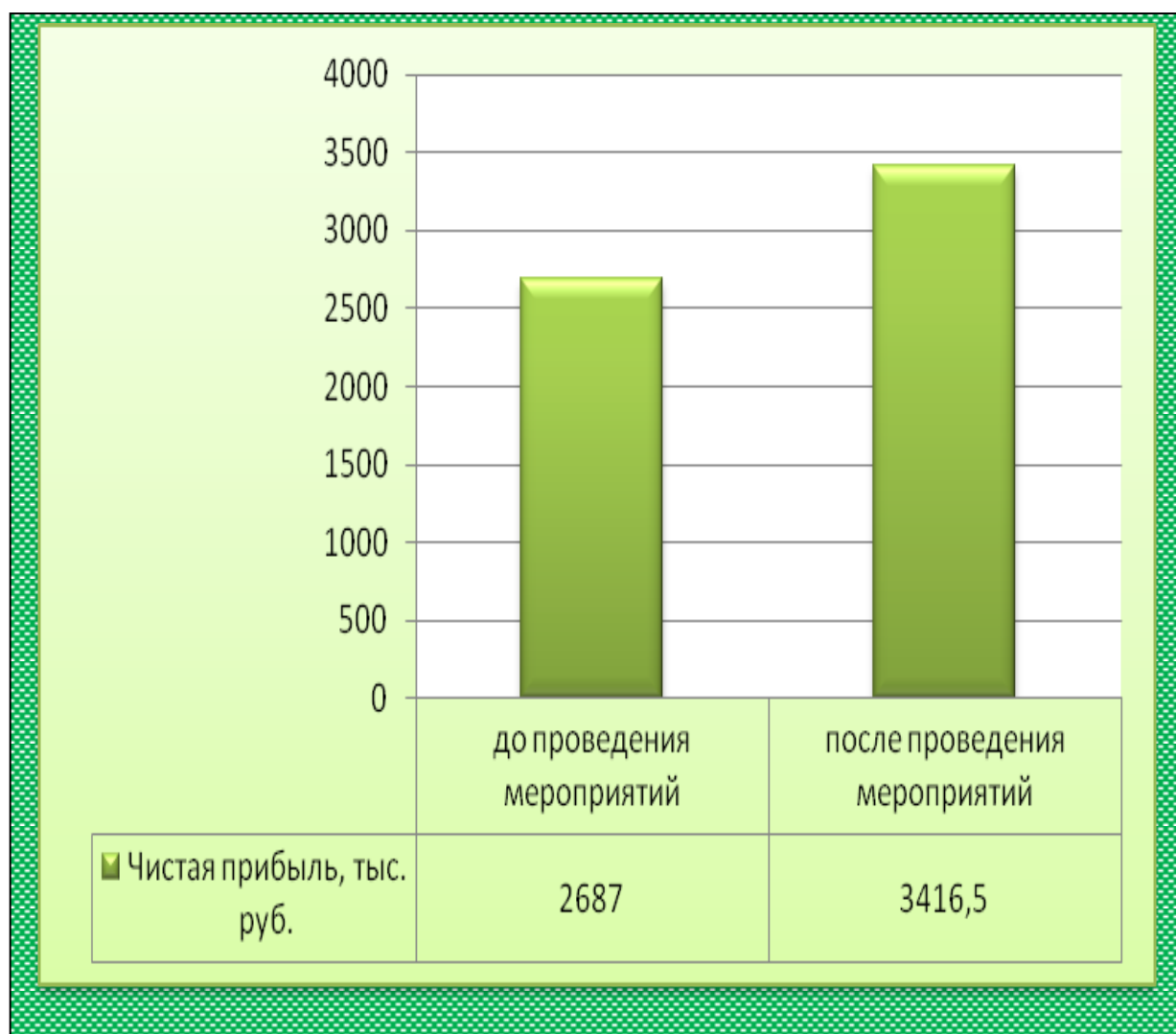


Рис.3.4. Динамика чистой прибыли до и после проведения мероприятий на ООО «Микс».

Таким образом, проведение мероприятий проекта целесообразно, предприятие ООО «Микс» сможет повысить доходность, прибыльность, рентабельность, тем самым повысив свою конкурентоспособность на занимаемой нише.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование представляет собой функцию управления и является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании. Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач: открытие нового дела; перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов деятельности; подготовка заявок для получения кредитов; обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

Под бизнес-планированием (деловым планированием) понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия).

Основные информационные разделы бизнес-плана резюме; описание продукта; анализ рынка, маркетинг и продажи; план производства; организационный план; юридический план, финансовый план; риски проекта.

Для оценки эффективности бизнес-плана используется две группы показателей. Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта (прибыльность проекта; рентабельность капитала; показатели финансовой деятельности; инвестиционные показатели (прибыль на акцию; дивиденды на акцию; коэффициент покрытия дивидендов; соотношение цены акции и прибыли). Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект (срок окупаемости; чистая приведенная величина дохода; -внутренняя норма рентабельности; доходность инвестированного капитала; индекс прибыльности; чистый денежный поток; чистая приведенная стоимость).

Объектом исследования является предприятие ООО «Микс». Основная деятельность- это организация гостиничного хозяйства. В настоящий момент

предприятие имеет три гостиницы. ООО «Микс» организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», налогового кодекса РФ, трудового и административного законодательства России, а также других нормативно-правовых актов. Анализ экономических показателей за 2008-2010 г.г. позволяет сделать вывод, что в целом деятельность организации можно назвать успешной, наблюдаются ежегодное увеличение выручки и прибыли, замечен рост рентабельности использования фондов.

В дипломном проекте был рассмотрен бизнес-план по организации мини-отеля предприятием ООО «Микс» на 10 номеров (20 мест) в г. Переславль-Залесский. Город расположен в 140 километрах от Москвы, он является туристическим центром, входит в Золотое кольцо России, ежегодно город посещает более 290 тыс. человек

Основная цель мини-отеля- приём и обслуживание гостей города, обеспечение их комфортного проживания. Мини-отель будет располагать удобными двухместными номерами, в которых будет расположены кровати, тумбочки, шкаф для одежды, зеркало, бра, уютную обстановку гостиничным номерам создадут шторы и ковровые покрытия. На этаже будут располагаться два сан. узла, холл, телевизор, два холодильника. Кроме основных услуг мини-отель будет предоставлять дополнительные платные и бесплатные услуги: услуга по побудке гостей к определенному времени; информационная служба, которая поможет клиенту ориентироваться в незнакомом городе; вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции при её получении; предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

В настоящий момент в г. Переславль-Залесский расположено 20 гостиниц. Самая крупная находится в центре города- гостиница

«Переславль». Ориентируясь на ценовую политику конкурентов, предприятие ООО «Микс» планирует установить в отеле цены, ниже чем у конкурентов, в целях наибольшего привлечения внимания потребителей.

Для продвижения услуг мини-отеля планируется размещение рекламы в сети Интернет, в средствах массовой информации, предлагать посетителям различные рекламные календари (с названием фирмы и номерами телефонов), разработать брошюры о различных услугах мини –отеля и предлагать их каждому гостю и многое другое.

Для организации мини-отеля необходимо помещение, так в настоящий момент ООО «Микс» располагает достаточным количеством основных средств, в том числе имеет здания и сооружения. Поэтому для создания мини-отеля в Переславль-Залеском планируется приобрести недвижимое имущество площадью 180 кв. м. на первом этаже трехэтажного здания, где ранее размещались различные офисы и мини-магазины. Для его приобретения, ООО «Микс» планирует продать имеющееся в наличии недвижимое имущество (склады), которое в настоящий момент не задействованы, и вырученные финансовые ресурсы направить на покупку помещения под мини-отель. Финансовый план показал, что предприятию для осуществления бизнес проекта необходимы затраты на мебель для гостиничных номеров, сантехнику, оборудование для холла, телевизор, холодильники и др. хозяйственные принадлежности, а также на финансирование рекламной деятельности. Расчет затрат показал, что для этого необходимы ресурсы стоимостью 1203,0 тыс. руб., эти мероприятия, также планируется осуществить за счет собственных средств предприятия, а именно из чистой прибыли остающейся в распоряжении организации, которая в среднем ежегодно составляет более 2000,0 тыс. руб.

Таким образом, финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных ресурсов предприятия ООО «Микс».

Расчет ожидаемых прибылей показал, что в случае заполнения гостиничных номеров на 50% от имеющихся, прибыль в год составит 729,5 тыс. руб. , что следует оценить положительно.

Бизнес план связан с определенными видами риска (финансовый, экономический, политический, технические и др.), которые могут оказать отрицательное влияние на деятельность организации. Руководство предприятия должно быть готово к таким событиям и разработать мероприятия, направленные на снижение потерь. В данной работе предлагаются некоторые способы снижения нежелательных последствий, а именно: повышение качества услуг, снижение цен, стимулирование сбыта и др. мероприятия позволят организации избежать сильного давления со стороны конкурентов.

Сводная характеристика предпринимательского проекта включает обоснование прежде всего сводных показателей эффективности: прибыли и рентабельности. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий позволяет сделать вывод, что проект выгоден, так как произойдет увеличение показателей прибыльности и рентабельности организации. Но это произойдет в случае ожидаемых объемов продаж и исключения различных видов риска, в противном случае предприятие не сможет получить ожидаемые прибыли. Однако, не разрабатывая новые стратегии организации, не совершенствуя деятельность всех подразделений предприятия, цель -стать конкурентоспособным и занять лидирующее положение на занимаемой нише- так и не будет реализована. Только сильные управленческие решения, высокая квалификация персонала и качество обслуживания позволят организации выйти на новый уровень управленческого развития.

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-план — план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений по виду бизнеса.

Балансовый метод планирования — согласование между потребностями и возможностями.

Информационные ресурсы — информация для принятия решений, для контроля за реализацией выполнения решений и т. д.

Материальные ресурсы — сырье и материалы, инвентарь, незавершенное производство, товары и готовая продукция и т. д.;

Нормативный метод планирования — количественное обоснование плановых показателей на основе норм и нормативов.

Норма — регламентируемая величина абсолютного расхода ресурсов на одну единицу продукции.

Норматив — относительный показатель расхода какого-либо ресурса на другие ресурсы.

Основные средства — здания, сооружения, машины, оборудование, средства труда, нематериальные активы и т. д.

Планирование — это процесс разработки и установления руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, которая определяет темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия, как в текущем периоде, так и на перспективу.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Прогнозный метод планирования — планирование на основе прогнозирования.

Программно-целевой метод планирования – увязывание целей с ресурсами через программы действий.

Полезный эффект - это то, ради чего приобретается товар.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг.

Сувенирная реклама - представляет собой небольшие оригинальные и интересные предметы, на которых размещается краткая информация о компании (имя, логотип, адрес и т.д.).

Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями предприятия.

Срок окупаемости инвестиций -показывает время возврата вложенных средств и. используется в качестве показателя, характеризующего риск проекта.

Трудовые ресурсы – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила.

Финансовые ресурсы – деньги, фонды, ценные бумаги и т. д.

Чистый денежный поток -суммарный денежный поток инвестиционного проекта без учета платежей, связанных с его финансированием.

Экономико-математический метод планирования – применение методов теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

Экономический эффект - это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности предприятия.

Экономический анализ – расчленение экономического процесса (явления) на отдельные составные части, исследование этих частей, их взаимодействия между собой и влияния в целом на весь процесс.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
2. Федеральный закон от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования".Принят Государственной Думой 17 июля 2009 года. Одобрен Советом Федерации 18 июля 2009 года. (с изменениями от 3 июня 2011 г.)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ с изменениями от 7 июня 2011 г.
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. N 145-ФЗ Принят Государственной Думой 17 июля 1998 года. Одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года (с изменениями от, 28 декабря 2010 г., 6 апреля 2011 г.).
5. Кодекс РФ об административных правонарушениях Принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. //с изм., внесенными Федеральными законами от 24.07.2007 N 212-ФЗ, Постановлением Конституционного Суда РФ от 13.07.2010 N 15-П, Федеральными законами от 27.07.2010 N 226-ФЗ, от 07.02.2011 N 8-ФЗ, от 06.04.2011г. N 68-ФЗ, Постановлением Конституционного Суда РФ от 25.04.2011 N 6-П).
6. Методические рекомендации по составлению и представлению сводной бухгалтерской отчетности, утвержденными Приказом

- Минфина России от 30.12.1996 № 112; с изменениями 12.05.99 №36н, от 24.12.2010 №187н;
7. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.- М., 2010 г.
 8. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
 9. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практическое пособие / Под ред. И.А. Иванниковой.– М.: «Экспертное бюро». – 2011г.
 10. Бизнес-план инвестиционного проекта: Учебно-практическое пособие / Под общ. ред. В.М. Попова. 2009г.
 11. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2010 г.
 12. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Г.А. Бондаренко. - М.: Новое знание, 2009. - 365 с.- (Экономическое образование).
 13. Бежовец А.А. Линючева О.И.. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебно-методическое пособие. Барнаул.: Алтайский государственный университет, 2010. – 39 с.
 14. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия.: Учеб. Пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009 г.
 15. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2010г.
 16. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес/ Серия «Учебники Учебные пособия». – Ростов н/Д: Феникс, 2009г. – 352 с.
 17. Волов А.Б., Захаров А.В. и др. Информационно-аналитические материалы «Строим отель – стандарты, рекомендации, опыт», 2009 г. – 128 с.
 18. Горохов М.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Информационно-издательский дом "Филин". – 2010г.

- 19.Грузинов В.П., В.Д. Грибов «Экономика предприятия» учебное пособие. Москва. 2009 г.
- 20.Деловое планирование / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2011.
- 21.Десмос Г.М. Руководство по оценке бизнеса.-М.: РОО, 2011 г.
- 22.Джозев А.Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн. «Бизнес-планы» полное справочное руководство: пер с англ.-М.: «Издательство БИНОМ», 2009 г.-352 с.
- 23.Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В. Антикризисное управление: Учебное пособие.— Пенза.: Пензенский институт экономического развития и антикризисного управления, 2010. – 206 с.
- 24.Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса.- СПб.: Питер, 2005 г.
- 25.Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие.- М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 368 с. – (Профессиональное образование).
- 26.Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2009 г.-240 с.
- 27.Иода Е.В., Иода Ю.В., Мешкова Л.Л., Болотина Е.Н. Управление предпринимательскими рисками. Изд. 2-е: Учебно-методическое пособие. Тамбов Тамбовский государственный технический университет, 2009. – 212 с.
- 28.Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2008 г.-736 с.
- 29.Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг, гостеприимство, туризм. – М. : ЮНИТИ, 2010г.
- 30.Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 2006 г.
- 31.Каракуз И.И. «Экономический анализ работы предприятия и объединения». Киев «Высшая школа», 2010 г.

32. Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия.-М.: Финстатинформ, 2009 г.
33. Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2008 г.
34. «Курс экономики»: Учебник/под ред. Б.А. Райсберга. -ИНФРА-М. 2008 г.-720 с.
35. Мероприятия, проводимые Правительством Москвы, по финансовой поддержке предприятий малого и среднего бизнеса//www.dmpmos.ru
36. Маренков Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности товаров. Серия «Высшее образование». Москва: Национальный институт бизнеса. Ростов н/Д, 2009г.
37. Маркетинг: учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008 г.-560 с.
38. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2009г.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2008 г.-704 с.
40. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2010 г.
41. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
42. Раицкий К.А. «Экономика предприятия» учебник для вузов. Москва. 2009 г.
43. Сайт Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы.
<http://www.fs-credit.ru/>
44. Савицкая Г. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2010 г.-494 с.

- 45.Стаханов В.Н., Стаханов Д.В. Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие. – М.: Экспертное бюро, 2011. – 160с.
- 46.Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. – СПб.: Питер, 2010. – 480 с.
- 47.Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 20010 – 415 с.
- 48.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2009 г.416 с.
- 49.Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. — М., 2009. — 55 с.
- 50.Фишмен Д., Пратт Ш. Руководство по оценке стоимости бизнеса: пер. с англ.-М.: Квинто-Консалтинг, 2011 г.
- 51.Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершен – М.: ИНФРА – М, 2009. – 334с.
- 52.Чудновский А.Д. Гостиничный и ресторанный бизнес. М., Тандем,2006г.
- 53.Черняк В.З. Оценка бизнеса: бизнес-план.-М., 2010 г.
- 54.Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2011. - 208 с.
- 55.Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ - М.: Дело и Сервис, 2009. - 320 с.
- 56.Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2010.- 896 с.
- 57.«Экономика предприятия»: Учебник/под ред. О.И. Волкова.-М.: ИНФРА-М, 2011 г.-416 с.
- 58.«Экономика предприятия» под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-ИНФРА, 2010 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ