

Содержание

Введение	3
1. Теоретические аспекты организации деятельности в период спада спроса на услуги	6
1.1. Проблемы сезонного спада на услуги в гостиничном бизнесе	6
1.2. Методика и виды анализа и оценки деятельности в гостиничном бизнесе	12
1.3. Организация управления гостиничным бизнесом	19
Выводы.....	26
2. Аналитическая часть	28
2.1.Общая характеристика объекта исследования.....	28
2.1.1.Общие сведения и организационная структура ОАО «Ланселот»	28
2.1.2. Анализ объёма и структуры услуг ОАО «Ланселот»	34
2.1.3.Анализ себестоимости услуг ОАО «Ланселот»	36
2.1.4.Анализ показателей прибыли и рентабельности ОАО «Ланселот»	37
2.2. Анализ регионального рынка гостиничных услуг.....	39
2.3. Анализ гостиничных услуг ОАО «Ланселот»	47
Выводы.....	53
3. Разработка проектов мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний спроса на услуги ОАО «Ланселот».....	55
3.1.Дерево целей сглаживания сезонности.....	55
3.2.Характеристика проектируемых мероприятий.....	56
3.2.1.Мероприятие 1. Комплекс организационных мероприятий	56
3.2.2.Мероприятие 2. Развитие партнёрских программ.....	57
3.2.3. Мероприятие 3. Построение рекламной кампании с учётом сезонности	59
3.3.Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий	61
3.3.1.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия № 1	61
3.3.2.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия № 2	62
3.3.3.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия № 3	63
3.3.4.Итоговый расчёт экономической эффективности по реализации мероприятий по сглаживанию сезонности	65
Выводы.....	67
4. Технологические основы реализации проектных мероприятий	68
Выводы.....	71
5. Основы безопасности жизнедеятельности	72
Выводы.....	78
Заключение.....	79
Список использованной литературы.....	84

Введение

Актуальность темы работы определена фактором сезонности в гостиничном бизнесе как секторе туристского рынка.

Туристский рынок - это динамично развивающаяся отрасль экономики, и характерным явлением для неё является цикличность. Цикличность означает повторяемость основных тенденций и интенсивности развития. Цикличность может обуславливаться как внешними факторами, так и внутренними глубинными свойствами рынка. Можно выделить два вида цикличности:

- цикличность экономическую, то есть достаточно продолжительную по времени и охватывающую несколько лет. Такая цикличность необходима для долгосрочного планирования и анализа, поскольку она отражает основные закономерности действия механизма рынка.
- цикличность малую, или сезонную. Её временной интервал - до одного года. Она носит сезонный характер и более или менее совпадает с климатическими изменениями.

Таким образом, цикличность - это регулярно повторяющиеся во времени изменения уровня, вектора, скорости и характера его развития. Под сезонностью, или сезонными колебаниями, понимают более или менее устойчивую закономерность внутригодовой динамики социально-экономических явлений. Их причинами являются особенности товарного предложения, покупательского спроса, изменения затрат в зависимости от изменения климатических условий в разные временные промежутки рассматриваемого периода и т.д. Другими словами, сезонностью называют устойчивую закономерность динамики внутригодовых и постоянно повторяющихся колебания спроса и предложения. Практическое значение изучения сезонных колебаний состоит в том, что получаемые при анализе рядов внутригодовой динамики количественные характеристики отображают специфику развития изучаемых явлений по месяцам (кварталам) годового цикла.

Сезонность в туризме определяется не только природно-климатическими факторами, имеется и ряд других, не менее важных, их называют вторичными. В первую очередь, это экономические - то есть структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса посредством предложения и пр. Во-вторых, сезонность в большой степени обуславливается социальными факторами, как, например, наличие свободного времени (массовые отпуска, школьные и студенческие каникулы). В-третьих, большое значение имеет дифференцированный спрос по половозрастному составу и другим признакам - так называемые демографические факторы. Немаловажны и технологические - связанные с комплексным предоставлением качественных услуг. К психологическим факторам относятся мода, вкусы, традиции.

Кроме того, сезонность спроса зависит также и от вида туризма и территории его освоения. Так, например, лечебно-познавательный туризм считается наименее подверженным сезонным колебаниям спроса, чего не скажешь о пляжном и горнолыжном. К другим «несезонным» типам туризма относятся деловой, экскурсионно-познавательный, паломнический.

Сезонным колебаниям подвержены все курортные гостиницы России и загородные (дачные) отели, за последнее десятилетие довольно активно выросшие вокруг мегаполисов. Частично сезонные проблемы выражаются в отелях Санкт-Петербурга и российских городов, входящих в состав Золотого кольца, а также в гостиницах других туристических центров на Урале или на Байкале, привлекающих туристов в одно время года и пустующих в другое.

В силу климатических условий нашей страны высокий сезон в вышеперечисленных регионах колеблется от 3-х до 5-ти месяцев, характеризуется высокой загрузкой номерного фонда, резко возросшими запросами на дополнительные и сопутствующие услуги отеля и, как результат, острой потребностью в рядовом персонале.

Предметом исследования выступает сглаживание сезонности для гостиничного бизнеса. **Объект исследования** – сеть отелей ОАО «Ланселот»

Целью данного исследования является определение основных путей сглаживания сезонности предприятия индустрии гостеприимства как одного из вариантов улучшения его рыночного положения.

В соответствии с поставленной целью **задачи работы** определены следующие:

1. Характеристика сезонности и выявление проблем сезонного спада на услуги в гостиничном бизнесе;
2. Обзор методики и видов анализа и оценки деятельности в гостиничном бизнесе;
3. Характеристика организации управления гостиничным бизнесом;
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО Ланселот»;
5. Разработка проектов мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний спроса на услуги ОАО «Ланселот» .

1. Теоретические аспекты организации деятельности в период спада спроса на услуги

1.1. Проблемы сезонного спада на услуги в гостиничном бизнесе

Последние годы рынок в сфере гостиниц Санкт-Петербурга начала активно расти и развиваться, но в конце 2008 года рост прекратился, развитие сильно замедлилось. Причиной этого спада стал мировой экономический кризис. Но как стало ясно чуть позже, кризис может оказать не только отрицательное влияние, но и положительное. Развитие может продолжаться с нормальными темпами. Как говорится: во всем есть свои плюсы и минусы.

Так как региональная экономика росла, так как было доступно множество различных кредитов для разработчиков, проектировались и создавались неграмотные объекты. Но теперь, ситуация поменялась: кредиты для большинства компаний стали недоступны. И теперь требования к проектируемым объектам и к структуре их финансирования будут намного выше и намного качественнее. Так же настало отличное время для инвесторов, имеющих хороший капитал. Сегодня именно они могут купить объекты гостиничного бизнеса по самым низким ценам, которых раньше не просто быть не могло, но даже никто и не мог о таком подумать.

Кризис сказался и на текущих проектах разработчиков: хотя многие продолжают строиться, но некоторые все-таки оставили до лучших времен. Но при этом, те объекты, которые находятся на финальной стадии строительства, вероятнее всего, будут завершены, так как компаниям будет крайне не выгодно прекращать строительство: достроив объекты, такие компании смогут получать с них хоть какую-то прибыль, или же, на крайний случай, их можно будет продать другим участником рынка [7].

На сегодняшний день Санкт-Петербург имеет около 450 различных гостиниц. Из них десятка - это пятизвездные отели, три десятка с небольшим хвостиком – гостиницы класса «4 звезды», чуть более сотни гостиниц с

уровнем сервиса «в три звезды». И больше всего гостиниц – это гостиницы класса «мини отели» или «мини гостиницы».

Однако, в Петербурге до сих пор наблюдается нехватка отелей «трехзвездного» уровня. Ведь общее количество комнат в действующих отелях Санкт-Петербурга превышает отметку в 20000, в то время как номерной фонд в качественных гостиницах уровня 3 – 5 звезд составляет примерно 13 000 номеров.

Однако, появилась новая тенденция – открывать гостиницы в пригородах Санкт-Петербурга. Однако в этом году открылся всего 1 отель на 48 номеров. В самом Петербурге в начале 2010 г. были открыты два отеля: «Holiday Inn Московские ворота» на 557 номеров и «Москва-2» на 90 номеров.

В целом, получается так, что начало 2010 года, даже, несмотря на кризис, характеризуется большим количеством новых гостиничных проектов. Влияние мирового кризиса на гостиничный рынок Петербурга привело к сокращению темпов роста.

Главным фактором, влияющим на ценообразование, по-прежнему остается сезонность рынка. Таким образом, можно возлагать надежды на то, что экономический кризис, сдерживающие темпы роста, не сможет окончательно затормозить эту сферу, что, в свою очередь, позволит Санкт-Петербургу увеличить номерной фонд. Из чего следует, что Петербург будет становиться все более и более доступным городом для посещения иностранными и отечественными туристами, а что показать гостям города у нас найдется в избытке.

Причина сезонного спада — снижение покупательской активности. Как правило, связано это с влиянием природы, на которую менеджмент компании и все бизнес-сообщество в целом воздействовать не в состоянии. Главный ресурс для поддержания продаж в периоды сезонного спада — продуманная ценовая политика и клиентоориентированный подход [40].

Теория маркетинга определяет «сезонность», как «регулярные изменения спроса и предложения в зависимости от времени года». Причины

спадов могут носить как объективный характер (смена времен года, изменение макроэкономической ситуации или законодательной базы), так и субъективный (например, жарким летом люди предпочитают уезжать из города, поэтому все предприятия теряют часть потребителей). Крайне важно понять причину спада — без этого каждый раз сезонный кризис неизбежно будет расшатывать бизнес.

Для индустрии гостеприимства характерен значительный размах сезонных колебаний объемов реализации, что создает ряд организационно-технологических и экономических проблем: недополучение прибыли, образование сезонных товарных запасов, неравномерность нагрузки на сотрудников, простои транспортных средств и т. д. Спады спроса и предложения чередуются с подъемами, и этот процесс происходит из года в год. При этом, основная проблема состоит в прогнозировании объемов продаж с учетом сезонных колебаний по направлениям деятельности компаний с сильным и существенным влиянием сезонных факторов [17].

Сезонность – это колебания определенных социально-экономических и финансовых параметров, связанных с периодическими изменениями покупательских потребностей и возможностей различных социальных групп населения, вызванных сезонными факторами. Это определение в полной мере раскрывает природу появления сезонных колебаний. Сезонные колебания являются проявлением воздействия внешней среды.

Влияние сезонности на объемы продаж характеризуется глубиной, длительностью сезонного спада, периодичностью возникновения и степенью сезонности.

Для выработки средств по сглаживанию сезонных колебаний спроса на телекоммуникационные услуги наиболее приемлемым является использование следующих организационно-экономических мер:

1. Предоставление нескольких видов услуг, спрос на которые колеблется в противофазе (сезонный спад или подъем).

2. Политика сезонных цен. Применение прогрессивных форм цен с целью учета изменяющихся предпочтений потребителей, а также учета их способности реагировать на цены.
3. Широкое использование средств массовой информации для формирования спроса на услуги и привлечения клиентов путем их оповещения о свойствах и качествах предоставляемых услуг.
4. Расширение номенклатуры и ассортимента услуг, а также увеличение объема услуг по всем позициям (диверсификация).
5. Применение прогрессивных форм обслуживания клиентов.
6. Всестороннее совершенствование сервиса в предоставлении услуг [9].

Предприятиям гостеприимства, обладающим в настоящее время всеми необходимыми ресурсами и предпосылками для эффективного совершенствования методов и средств привлечения, трудоустройства и удержания высококвалифицированного персонала, необходима система совокупного количественного планирования персонала, которая должна обладать достаточной гибкостью для преодоления сезонных колебаний. Учитывая среду количественного планирования персонала, осуществление совокупного планирования сводится к применению определенной стратегии либо их комбинации. Возможны следующие схемы совокупного планирования численности персонала:

1. Аутстаффинг. Сохранение средней численности постоянного персонала, который в межсезонье работает по сглаживающему графику работ и привлечение временного персонала или сотрудников с частичной занятостью в период пикового спроса.
2. Программа подготовки и стажировки студентов. Данная форма сотрудничества с учебными заведениями поможет решить временную проблему увеличения штата в периоды сезонных подъемов.
3. Поддержание на протяжении года невысокой численности постоянного персонала и заключение на принципах аутсорсинга с кадровым агентством договора на постоянной основе. Цель – отказ от

непрофильных, нестратегических подразделений и проведение реструктуризации на принципах аутсорсинга [39].

Есть две тактики работы в мертвый сезон: первая предполагает стимулирование сбыта, вторая — минимизацию расходов. У каждого подхода есть сильные и слабые стороны, учитывая которые, можно найти свою золотую середину. К сожалению, меры по стимулированию сбыта почти всегда требуют дополнительных инвестиций, поэтому доступны они далеко не всем компаниям.

Общепризнанных рецептов для преодоления сезонных кризисов нет. Успех или неуспех преодоления спада зависит лишь от квалификации менеджеров предприятия.

Поскольку колебания спроса чаще всего вызваны непреодолимыми причинами, эксперты предлагают просто учитывать сезонный фактор при планировании.

Если экономика фирмы позволяет, то горизонтальная диверсификация бизнеса позволяет легко подстраиваться под смену сезонного спроса.

Эксперты практически единогласно подтвердили — на всех рынках существуют маркетинговые приемы, позволяющие минимизировать сезонные бизнес-риски. Но применять их можно не всегда.

В период спада агрессивная реклама нецелесообразна. Однако полный отказ от рекламных инструментов могут позволить себе лишь те предприятия, у владельцев которых должна быть уверенность в том, что об их товарах и услугах за время мертвого сезона потребители не забудут.

В то же время, такие эффективные приемы, как введение скидок, могут быть бесполезны или нерациональны.

Как показывает практика экспертов, самый эффективный путь для борьбы с сезонными колебаниями — маневрирование между стимулирующими мерами и сокращением расходов. За несколько лет работы на рынке предприятие обычно находит собственный рецепт успеха, следуя

которому может сохранять стабильное финансовое положение в период делового затишья [20].

Отельный бизнес в Северной Пальмире имеет ярко выраженную сезонность. Пик заполняемости традиционно приходится на летний период, а самый низкий уровень – на зимнее время. В Петербурге резкие перепады заполняемости гостиниц в зависимости от времени года, дня недели или проведения крупных мероприятий выражены значительно сильнее, чем, например, в российской столице. В Москве основной двигатель спроса – деловой туризм, поэтому заполняемость гостиниц в любое время года более или менее равномерна.

В последнее время, в Петербурге все большую популярность получает ориентация услуг гостиниц на деловой сегмент, поскольку он позволяет сгладить фактор сезонности и повысить среднегодовую заполняемость. Причиной высокой сезонности всегда была большая доля туристов, посещающих город с познавательными целями, и сравнительно меньшая доля бизнес-туристов в составе общего туристического потока. Именно бизнес-туризм обеспечивает равномерную загрузку отелей в течение года. Тем не менее, сейчас доля бизнес-туристов растет, в некоторых гостиницах они составляют от 30% до 80% всех постояльцев. В целом, заполняемость гостиниц за счет сегмента индивидуальных и групповых рекреационных туристов составляет 20% и 48% соответственно.

Сезонность также является одним из важнейших факторов, влияющих на рентабельность гостиничного бизнеса. По данным Praktis СВ, стоимость двухместного размещения в номере отеля категории «пять звезд» в течение «высокого» сезона составляет от 9020 до 22988 руб., в четырехзвездочной гостинице – от 4700 до 14700 руб., в гостинице эконом-класса – от 2000 до 7660 руб.

В «низкий» сезон наблюдается сокращение диапазона цен во всех категориях гостиниц. Так, стоимость проживания в отелях высшего ценового

сегмента в этот период составляет от 5770 до 19796 руб., в отелях средней категории - от 3150 до 9450 руб., эконом-класс – от 1500 до 5810 руб.

Эксперты утверждают, что по итогам 2010 года произойдет снижение темпов роста цен на размещение в гостиницах Санкт-Петербурга. По прогнозам специалистов Praktis CB рост цен составит 12-15% в год.

1.2. Методика и виды анализа и оценки деятельности в гостиничном бизнесе

Для оценки эффективности деятельности в гостиничном бизнесе, помимо общих показателей для сферы услуг, используются специальные – отраслевые показатели.

Единовременная вместимость гостиницы определяется по числу постоянных мест. Количество место-суток в хозяйстве свидетельствует о располагаемом фонде мест в гостинице и представляется произведением единовременной вместимости гостиницы на число календарных дней в изучаемом периоде. Показатель можно рассматривать как предполагаемую пропускную способность гостиницы при условии полного использования мест. На практике, незанятость мест, номеров неизбежны как по технологическим причинам (ремонт, санитарная обработка, подготовка к размещению), так и вследствие отсутствия клиентов. Пропускная способность гостиницы оценивается располагаемыми место-сутками за вычетом место-суток пребывания фонда в технологических перерывах [8].

Служба размещения ведет регистрацию эксплуатационного состояния номерного фонда. К ежедневным характеристикам подготовки и заселения каждого номера, относятся: момент подготовки номера к заселению; моменты приезда и выезда проживающих; фамилия, имя, отчество проживающих, количество место-суток; часы простоя номера; цена проживания и сумма за проживание; цена и оплата дополнительных услуг; момент постановки на бронь, время нахождения номера в ремонте, санитарной обработке [21].

Основные оперативные показатели в средствах размещения исчисляются по следующей схеме.

1. Загрузка номерного фонда (обычно рассчитывается в процентах)

$$K_3 = \frac{\text{Число_проданных_номеров} * 100\%}{\text{Число_номеров, предложенных_к_продаже}},$$

2. Показатель средней цены гостиничного номера определяет успех работы службы портье по продаже дешевых и более дорогих номеров ($\Pi_{\text{ср}}$). [21].

3. $\Pi_{\text{ср}}$ - число проданных номеров. Этот показатель выражает загрузку гостиницы, учитывая количество гостей на один проданный номер:

$$\text{Среднее_количество_гостей} = \frac{\text{Общее_число_гостей_на_1_проданный_номер}}{\text{Число_проданных_номеров}}$$

4. Так как служба горничных является самой крупной по штату службой в номерном фонде, многие гостиницы используют такой показатель, как

$$\text{Среднее_количество_убранных} = \frac{\text{Количество_занятых_номеров_за_день}}{\text{Количество_8-часовых_горничных_смен}}$$

5. Коэффициент двойной загрузки необходим для планирования загрузки предприятия (K_2):

$$K_2 = \frac{(\text{Число_гостей} - \text{Число_проданных_номеров}) * 100\%}{\text{Число_проданных_номеров}}$$

6. Показатель занятости койко-мест позволяет оценить заполняемость гостиничных номеров ($K_{\text{зкм}}$):

$$K_{\text{зкм}} = \frac{\text{Число_занятых_мест}}{\text{Число_свободных_мест}}$$

Все эти показатели обычно подсчитываются за определенный период времени:

- за день;
- за месяц - на определенное число;

- за год - на конец года [23].

Именно сравнение этих показателей с предыдущими результатами или с бюджетом позволяет найти ключ к решению управленческих проблем и успеху в гостиничном бизнесе.

При оценке эффективности функционирования гостиниц в качестве главного показателя используется доход на доступный номер в день (Revenue per available room per day, отсюда обозначение RevPAR). Это показатель эффективности гостиничного бизнеса, отражающий среднюю за период выручку отеля за сутки в пересчете на один номер отеля :

$$\text{RevPar} = \text{Rooms Revenue} / \text{Rooms Available} ,$$

где:

Rooms Revenue - средняя выручка отеля от продажи номеров

Rooms Available - количество номеров отеля, доступных в течение расчетного периода времени

Также RevPAR может быть оценочно рассчитан как:

$$\text{RevPar (оценочный)} = \text{Осс\%} * \text{ADR} ,$$

где:

Осс% - заполняемость (загрузка) номерного фонда отеля

ADR - средняя цена за номер [32].

RevPAR является одним из основных показателей, характеризующих эффективность гостиничного бизнеса, зависит от средней стоимости номеров гостиницы и их средней заполняемости (загрузки) за расчетный период. При этом важно учитывать, что данный показатель не учитывает выручку от других услуг, оказываемых отелем (например, выручку от ресторана, казино, фитнес-центра, Интернет-кафе, конференц-залов, пункта обмена валюты и т.п.) - показателем, учитывающим полную выручку отеля, является TrevPAR. RevPAR показатель может рассчитываться:

- как для отдельно взятой гостиницы, так и агрегировано для группы гостиниц, объединенных по территориальному или иному признаку

(например, для отелей определенного города, определенной страны, определенного типа отелей и т.п.)

- для различных расчетных периодов (например, за год, за квартал, за месяц, за неделю и т.п.)

RevPAR - показатель эффективности гостиничного бизнеса, который является одним из основных для инвесторов:

- при оценке инвесторами целесообразности покупки конкретного отеля;
- при принятии инвесторами решения о целесообразности вхождения на гостиничный рынок того или иного города (страны) [26].

RevPAR - показатель, применение которого является рекомендованным при проведении:

- сравнительного конкурентного анализа за одинаковые периоды;
- анализа динамики эффективности гостиничного бизнеса путем сравнения показателей текущего периода с показателями предыдущего аналогичного периода (соответственно, и при оценке сезонных колебаний).

Кроме того, гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям, среди которых:

1. уровень комфорта,
2. количественные показатели номерного фонда,
3. функциональное назначение,
4. месторасположение,
5. продолжительность деятельности,
6. обеспеченность питанием,
7. продолжительность пребывания,
8. уровень цен и др. [25].

Наиболее важным и заметным критерием является уровень комфорта, который положен в основу всех существующих мировых систем сертификации (аттестации, присвоения класса). Классификация гостиничных предприятий по

уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг [30].

Уровень комфорта – это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

- состояние номерного фонда: площадь номеров, доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств в номерах и т.д.,
- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.д.,
- наличие и состояние предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.д.,
- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории,
- информационное обеспечение,
- техническое оснащение (наличие телефонной связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.),
- обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке: образованию, квалификации, знанию языков, внешнему виду и поведению [29].

Применяемая система аттестации средств размещения сфокусирована на экспертизе номерного фонда и, практически, не оценивает качество и содержание других важных компонентов гостиничного хозяйства.

В гостиничной деятельности этими компонентами являются: «материальная база», «стандарты качества», «структура управления», «обучение персонала», «контрольные и корректирующие мероприятия», «мотивация к труду». Все эти компоненты, в целом, имеют и иное название – «гостиничные стандарты в широком толковании». [19].

Таблица 1.2.1.

Компоненты качества в индустрии гостеприимства

№ п/п	Наименование компонента	Примечание	Удельный вес компонента
1	2	3	4
1	Материально-техническая база	Количественный и качественный показатели	~30%
2	Мероприятия по сертификации, классификации (и их аналоги) услуг	Качественные характеристики обслуживания	~20%
3	Наличие и применение профессиональных стандартов и технологий обслуживания, нормативное описание производственных процессов		
4	Мероприятия по обучению персонала, повышению мотивации, корректирующие мероприятия при выявлении несоответствий		~20%
5	Совершенствование структуры управления предприятием, оптимизация связей между подразделениями		~15%
6	Контрольные мероприятия по выявлению и устранению несоответствий		~15%

В таблице 1.2.1 отражены факторы, влияющие на успешную работу гостиничного предприятия. В приведенной таблице компоненты ранжированы по степени их важности. Некоторые пункты могут быть объединены (напр. 4 и 6, 5 и 6). Приведенные компоненты качества не увязаны с месторасположением и окружающей инфраструктурой гостиничного предприятия и даны безотносительно к принадлежности или непринадлежности к гостиничным объединениям. Таким образом, обосновывается важная роль, которую, играют «Стандарты» в каждодневной деятельности современной гостиницы [30].

Стандарт качества обслуживания - это нормативный документ, отражающий критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества, детально описывающий совокупность процедур, каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей. Стандарты бывают:

1. «технологическими», описывающими последовательность выполнения технологических операций (уборки помещений, сервировки, приема платежей и др.), приемы обслуживания, сервировки и выкладки,

2. «поведенческими», описывающими требования к внешнему виду персонала, правила ведения телефонных переговоров, способы разрешения

конфликтных ситуаций, порядок нахождения и поведения в гостевых зонах, правила общения с гостями (правила гостеприимства),

3. «стандарты оснащения» (нормы оснащения гостиничных номеров предметами гостеприимства, мебелью, предметами гигиены, нормы расходования моющих и чистящих средств и др.),

4. «организационные требования», касающиеся времени и места проведения перекуров в течении рабочего дня, времени и места приема пищи во время обеденного перерыва, порядка оформления невыхода на работу по болезни, разрешение или запрет для рядовых сотрудников на пользование услугами гостиницы, порядок оставления рабочего места по служебной необходимости, порядок обращения с жалобами на неправомерные действия руководителя, требования трудового распорядка в части опозданий на работу, порядок наложения взысканий, правила ношения и хранения форменной одежды и др. [17].

5. «требования по безопасности», касающиеся порядка выдачи и хранения электронных «мастер» ключей, обеспечивающих доступ во все гостиничные номера, правила вноса/выноса личных вещей на территорию, порядок хранения личных вещей в раздевалке и досмотра сотрудников, выходящих с работы по окончании работы, порядок работы с конфиденциальной информацией, порядок работы с личными вещами, утерянными кем либо из гостей, или оставленными без присмотра.

6. «корпоративные правила» (часто облаченные в стихотворную форму, или форму лозунгов), отражающие приоритеты компании по вопросам расширения и удержания постоянной клиентуры, политику сети в отношении качества обслуживания, и др. [33].

1.3. Организация управления гостиничным бизнесом

В современных условиях формирование туристско-рекреационного комплекса (ТРК) в РФ на основе предоставления туристско-рекреационных услуг, организации внутреннего и международного въездного туризма приобретает особую актуальность. Анализ отечественного опыта функционирования туризма и рекреации показывает, что уровень развития ТРК страны очень низок и не отвечает ее туристско-рекреационному потенциалу. Россия обладает мощными туристско-рекреационными ресурсами, что создает все предпосылки для становления ТРК, как приоритетной сферы экономики, как межотраслевого комплекса, решающего социально-экономические проблемы страны [36].

Поэтому на современном этапе одной из главных целей государственной политики в области регулирования туризма является создание в России высокоэффективной системы управления туристским комплексом, обеспечивающей его конкурентоспособность на мировом туристском рынке, увеличение количества мест в гостиничном хозяйстве, повышение качества обслуживания туристов. На рис.1 и 2 показаны схемы управления туризмом в целом по России и по субъекту федерации Санкт-Петербургу.

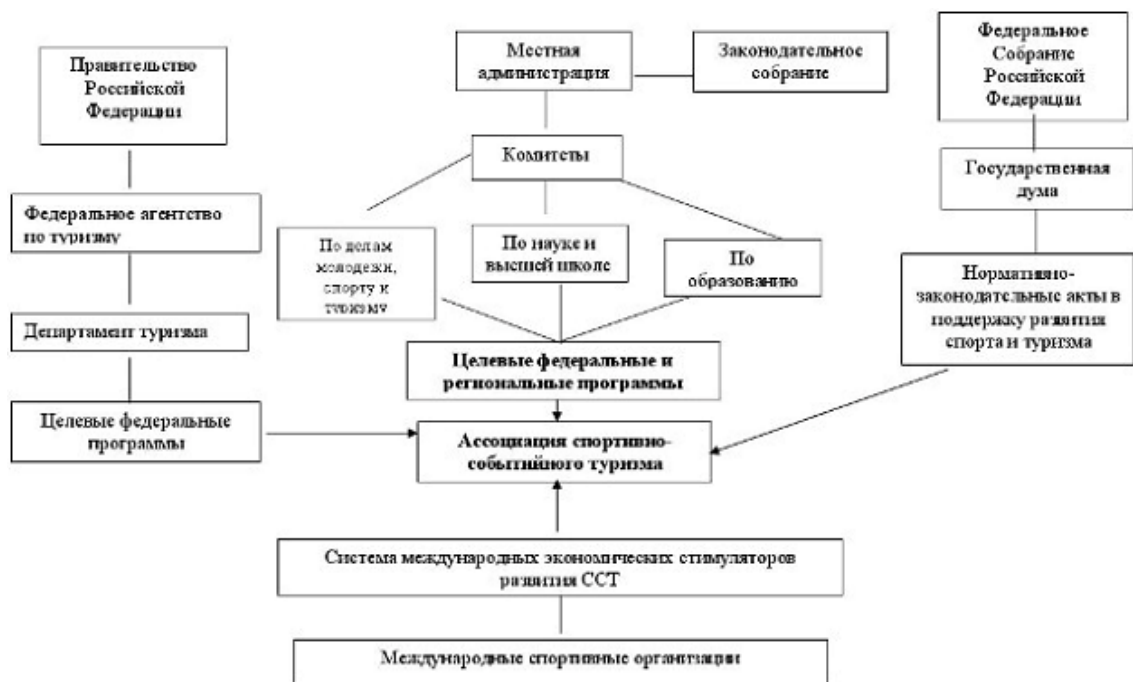


Рис.1.3.1. Структура управления туризмом в России



Рис.1.3.2. Управление туризмом и индустрией гостеприимства в Санкт-Петербурге

Существующее законодательство и нормативная база функционирования гостиничного хозяйства довольно противоречива, что создает трудности и проблемы в вопросах лицензирования, стандартизации и сертификации услуг размещения [10].

Представляется, что новая государственная система классификации гостиниц и других средств размещения внесет вклад в упорядочение стандартизации услуг размещения и сыграет прогрессивную роль в создании современного гостиничного хозяйства. Вместе с тем, для развития въездного туризма потребуется большая согласованность в стандартизации средств размещения с учетом сложившейся практики транснациональных гостиничных цепей и консорциумов.

Необходимо учитывать, что туристическая деятельность и рекреация - не отдельные отрасли, а сложный межотраслевой комплекс, требующий нового подхода к регулированию социально-экономических и политических отношений взаимодействия многих отраслей народного хозяйства на государственном уровне. При этом национальный туристско-рекреационный продукт необходимо рассматривать, как сложное, многоплановое социально-экономическое явление, в результате которого экономические выгоды проявляются, в том числе, в смежных отраслях народного хозяйства [12].

Накопленные, обобщенные и примененные знания о существующих тенденциях развития и особенностях функционирования туризма и рекреации являются научной основой для разработки стратегии развития ТРК национальной экономики. Отправным моментом при этом является выработка концепции формирования и развития ТРК национальной экономики России.

Целевая ее функция может быть определена как:

- создание благоприятных условий для обеспечения прав граждан на лечение, оздоровление и отдых;
- вклад в национальную экономику страны (налоговые поступления в бюджет, приток иностранной валюты, увеличение количества рабочих мест);
- гармоничное развитие всех составляющих туристско-рекреационного продукта с опережающим развитием доходообразующих сегментов.

Основные задачи концепции состоят в следующем:

- развитие индустрии отдыха в соответствии с ростом доходов и повышением жизненного уровня населения;
- совершенствование нормативно-правовой базы развития ТРК и системы государственного регулирования туристско-рекреационной деятельности;
- поддержка и развитие внутреннего, въездного туризма;
- поддержка предпринимательства (особенно - малого и среднего) в области приема и обслуживания туристско-рекреационного потока, формируемых, как из граждан РФ, так и иностранных граждан;
- совершенствование системы информационного обеспечения ТРК, проведение наступательной рекламной деятельности;
- подготовка и повышение квалификации туристско-рекреационных кадров [11].

Гостиничные услуги регулируются законодательными и нормативными документами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и относятся к разным отраслям: отрасли «Жилищно-коммунальное хозяйство» и отрасли «Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение».

Несомненно, такое разделение по разным отраслям вносит определенные несоответствия в принятии и реализации тех или иных решений на разных уровнях.

В настоящее время существующая система ценообразования услуг жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) имеет много неясных и нерешенных вопросов. В частности, неоднозначность определения таких понятий, как затраты, стоимость, цена, тарифы на жилищно-коммунальные услуги (ЖКХ) и другие не позволяет разработать единый подход к формированию экономических показателей. Существующий затратный подход к формированию цены не стимулирует снижение затрат, а наоборот побуждает в ряде случаев искусственно завышать затраты с целью повышения цены услуги. Такая практика не позволяет привлекать в отрасль инвестиции, игнорирует фактор спроса, делает невозможным прогнозирование [13].

При определении стоимости жилищно-коммунальных услуг необходимо обеспечивать:

- гибкий, вариантный подход к вопросам цено- и тарифообразования с соблюдением необходимых функций в сфере регулирования цен и тарифов на жилищно-коммунальные услуги на соответствующих уровнях: федеральном, субъектах Федерации, муниципальном, на уровнях предприятий и организаций ЖКХ;
- соблюдение основных принципов установления цен и тарифов на ЖКХ;
- правовая регламентация процедуры представления, рассмотрения и утверждения цен и тарифов;
- определение интервала времени, в течение которого действуют установленные цены и тарифы;
- включение величины планово-расчетной прибыли, необходимой для осуществления расширенного воспроизводства и обновления основных фондов предприятий;
- обеспечение прозрачности расчетов тарифов для исключения повторного учета затрат;
- соблюдение принципа равноправия всех субъектов рынка жилищно-коммунальных услуг в ходе рассмотрения и согласования цен и тарифов на услуги отрасли;
- рекомендательный характер федеральных положений цено- и тарифообразования, обеспечивающих возможность учета местных особенностей производства и предоставления жилищно-коммунальных услуг путем отражения этих особенностей в региональных методических документах.

Основой формирования цены является себестоимость услуги.

Калькулирование планово-расчетной себестоимости ЖКХ ведется на основе натуральных величин потребления услуг по статьям затрат с учетом всех этапов технологического процесса производства и объема реализации услуги потребителям, а также с учетом затрат по организации расчета и сбора

коммунальных платежей населения, позволяющее при необходимости выделять отдельные виды работ для передачи их производителям на конкурентной основе [11].

При едином методологическом подходе расчета себестоимости особенности, связанные с конкретными условиями производства услуг, климатическими, экологическими и другими факторами, должны найти отражение в нормативных и методических документах, разрабатываемых и утверждаемых на уровне субъектов Федерации.

Особенность гостиничного хозяйства заключается в том, что процесс производства в гостинице реализуется в виде определенной гостиничной услуги. Для производства и реализации комплекса услуг гостиничное хозяйство имеет основные и оборотные средства. При этом производство и реализация услуг не зависит от времени - должна быть постоянная готовность оказать услуги.

В связи с неравномерностью спроса на гостиничные услуги, в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и др. средств.

Кроме того, особенностью является также и то, что гостиничные услуги не нуждаются в посредниках при реализации и в создании или в помощи специальных сбытовых структур. Важной особенностью производства гостиничных услуг является отсутствие незавершенного производства.

Перечисленные основные особенности производства и реализации гостиничных услуг оказывают определенное влияние на формирование цены гостиничной услуги. Как показала практика, на уровень цен оказывают влияние: себестоимость услуги, уровень цен у конкурентов, соотношение спроса и предложения, уровень заработной платы служащих и др.

Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма. Индустрию гостеприимства составляют различные средства коллективного и индивидуального размещения: отели, гостиницы,

мотели, молодёжные хостелы и общежития, апартаменты, туристские приюты, а также частный сектор, участвующий в размещении туристов.

Гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, мотелях, кемпингах и в других средствах размещения за вознаграждение [14].

Индустрия гостеприимства – бизнес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, питанием, а также на организацию их досуга.

Туристские услуги, в том числе и в рамках гостиничного обслуживания, отнесены к социально-культурным услугам. Они строятся на принципах современного гостеприимства, что повышает их роль в развитии отечественного туризма, а также ставит определённые задачи в системе подготовки кадров для туристско-гостиничного сервиса.

Роль гостиничного бизнеса в современной экономике постоянно растёт и меняется, происходит его внутренняя перестройка. Страны, ранее занимавшие ведущие роли в гостиничном комплексе, уходят на вторые и третьи роли. На смену им приходят новые лидеры. При этом возникающие эндогенные изменения не могут быть объяснены действием только внутренних факторов. Гостиничное дело, так или иначе, оказывает воздействие на экономику практически по всем аспектам фундаментального определения этой сферы жизни общества. В экономическом отношении гостиничный бизнес рассматривается как:

- определенная совокупность общественных отношений в сфере производства, обмена и распределения продукции;
- часть народнохозяйственного комплекса данной страны, включающая определенные отраслевые виды производства и экономической деятельности;
- экономическая наука, изучающая гостиничный бизнес как отрасль хозяйства страны или региона (экономика гостиничного дела);

- современная экономическая теория, изучающая поведение людей как хозяйствующих субъектов на всех уровнях гостиничной экономической системы в процессах производства, распределения, обмена и потребления гостиничных услуг в целях удовлетворения человеческих потребностей при ограниченных ресурсах семьи, фирмы и общества в целом [15].

С точки зрения фундаментальной экономики гостиничный бизнес представляет собой экономический комплекс, развитие которого в большей степени объясняется мирохозяйственными процессами и отношениями, чем внутренними причинами. Гостиничный бизнес также выступает важнейшим катализатором экономического роста многих быстро развивающихся стран, поскольку выступает каналом перераспределения валового национального продукта между странами, которое не сопровождается вывозом (импортом) товаров и услуг.

Выводы

1. Гостиничный бизнес перспективен, так как наблюдается повышение деловой активности, что, как правило, неизбежно вызывает увеличение объемов так называемого «делового туризма»; во-вторых, как показывает мировая практика, повышение доходов населения приводит к тому, что люди все больше путешествуют, а значит, останавливаются в гостиницах; в-третьих, если произойдут предполагаемые снижение и унификация гостиничного сбора, обязательные платежи для гостиниц уменьшатся. Прибыль может давать лишь хорошо организованная гостиница. Существуют две тактики работы в межсезонье: первая предполагает стимулирование сбыта, вторая — минимизацию расходов. Самый эффективный путь для борьбы с сезонными колебаниями — маневрирование между стимулирующими мерами и сокращением расходов. Кроме того, универсальным способом борьбы с сезонным спадом продаж может стать расширение ассортимента дополнительных услуг.

2. Сезонность – это колебания определенных социально-экономических и финансовых параметров, связанных с периодическими изменениями покупательских потребностей и возможностей различных социальных групп населения, вызванных сезонными факторами.

Для оценки сезонных колебаний в гостиничном бизнесе используется отслеживание показателей, образующих систему, за определённый период.

Методика анализа предполагает использование следующих показателей:

- Загрузка номерного фонда (в процентах)
- Показатель средней цены гостиничного номера
- Число проданных номеров.
- Среднее количество убранных номеров
- Коэффициент двойной загрузки
- Показатель занятости койко-мест

Кроме того, при оценке эффективности функционирования гостиниц в качестве показателя используется доход на доступный номер в день. Это показатель эффективности гостиничного бизнеса, отражающий среднюю за период выручку отеля за сутки в пересчете на один номер отеля.

3. Гостиничные услуги регулируются законодательными и нормативными документами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и относятся к разным отраслям: отрасли «Жилищно-коммунальное хозяйство» и отрасли «Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение». Это предполагает их совместное ведение Российской Федерацией и её субъектами с частичным делегированием полномочий органам местного самоуправления.

2. Аналитическая часть

2.1.Общая характеристика объекта исследования

2.1.1.Общие сведения и организационная структура ОАО «Ланселот»

ОАО «Ланселот» зарегистрировано 19 ноября 1992 г. Отель расположен в историческом центре. Цель создания акционерного общества - оказание гостиничных услуг и строительство нового корпуса отеля, отвечающего международным стандартам в гостиничном бизнесе. Строительство нового корпуса отеля велось около 10 лет, 1 марта 2003 г корпус сдан в эксплуатацию. В настоящее время гостиничный комплекс располагает 164 номерами на 182 места, имеет статус «Четыре звезды». Весь комплекс имеет единую инфраструктуру, в том числе: деловой центр, два конференц-зала на 100 и 25 мест, залы для переговоров на 15 и 25 мест, офисная комната, конференц-бар, ресторан на 134 места с традиционной русской и европейской кухней, банкетный зал на 18 мест, магазин «Сувенир», тренажерный зал 116 кв. м. и др.

Уставный капитал общества составляет 76 240 000 руб. и разделен на 7 624 000 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 10 руб. Основным акционером ОАО «Ланселот» является ЗАО «Гостиницы АЛВИЗА» (90,22 %).

Характеристика ОАО «Ланселот»

Показатель	Характеристика
Фирменное наименование гостиницы: - полное официальное - сокращенное	Открытое акционерное общество «Ланселот» ОАО «Ланселот»
Дата регистрации	19 ноября 1992 год
Организационно-правовая форма	Открытое акционерное общество
Генеральный директор	Пилильщиков Валерий Дмитриевич
Виды деятельности	- оказание услуг гостиничного сервиса; - осуществление услуг общепита; - торгово–закупочная деятельность; - оказание бытовых услуг; - туристическая деятельность; - транспортные услуги; - услуги физической культуры и спорта; - организация розничной торговли.
Основные цели деятельности	Удовлетворение общественных потребностей, развитие предпринимательской деятельности, получение прибыли
Миссия	Обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность города

Рассмотрим модель исполнительного органа и коммуникационных систем, которые связывают все подразделения предприятия ОАО «Ланселот» в единый механизм.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Организационная структура гостиницы «Ланселот» относится к линейно-функциональной структуре управления. Это определяется тем, что вся гостиничная деятельность, а также внутренние процессы разделены по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются – организация приёма и размещения гостей, организация питания в гостинице. Функциональные руководители гостиницы (менеджеры) не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем. В гостинице «Ланселот» существуют службы, во главе которых стоит свой директор. Например, питания, обслуживания номерного фонда, хозяйственная и др., где менеджер организует работу своих подчинённых. Они же, в свою очередь, предоставляют ему отчёты о своей работе. Директор каждой из служб должен составить отчёт о работе своих подчинённых и доложить обо всём своему вышестоящему органу, т.е. генеральному директору гостиницы. Главным недостатком использования функциональной структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков, что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведёт к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений.

На рис.2.1.1. показана организационная структура ОАО «Ланселот», представляющая собой частный случай линейно-функциональной структуры.

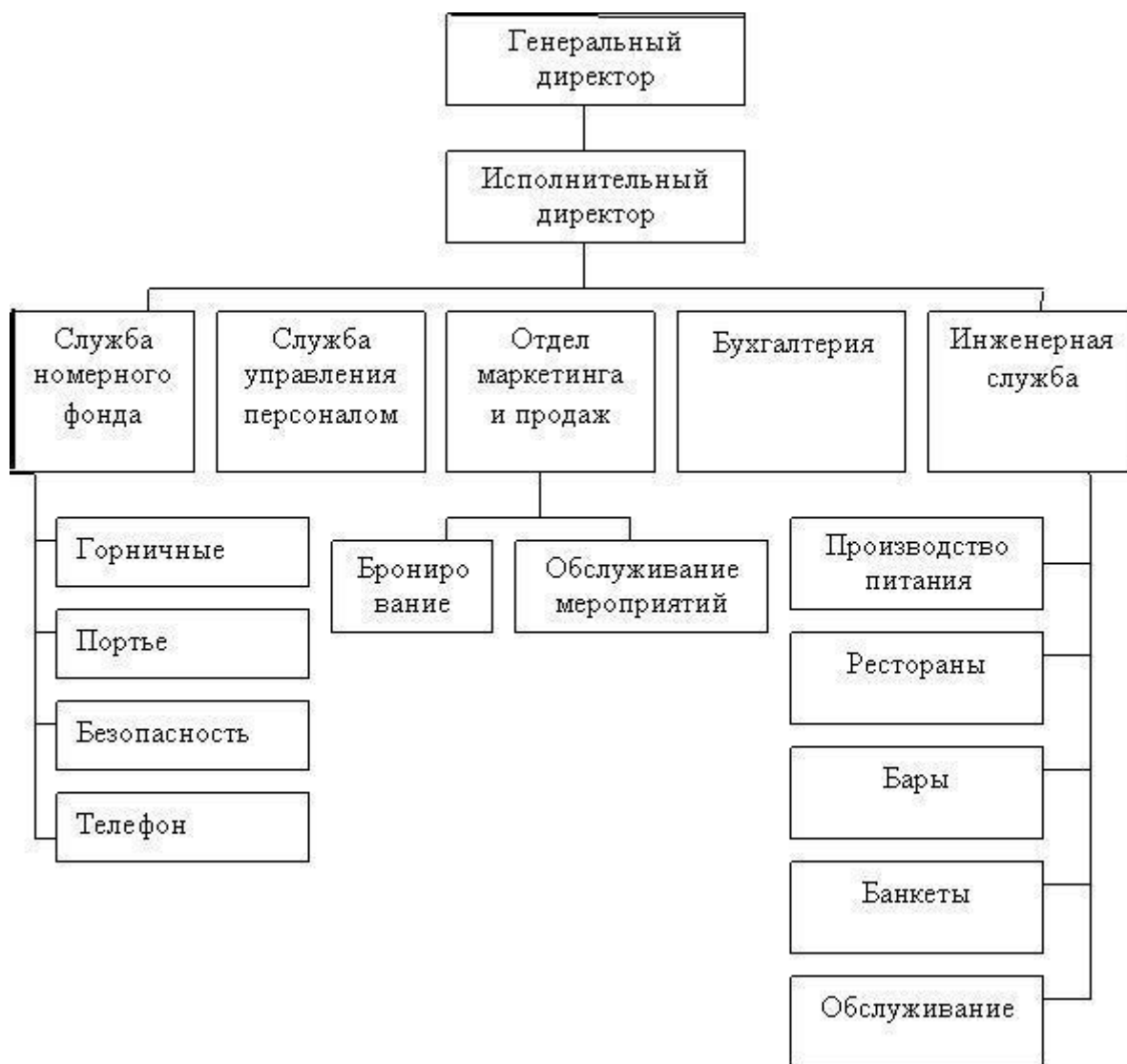


Рис.2.1.1. Организационная структура ОАО «Ланселот»

Совет директоров - коллегиальный орган управления общества, образуемый общим собранием акционеров из физических лиц, который осуществляет общее руководство деятельностью общества в пределах компетенции, определенной федеральными законами и уставом общества.

Целями деятельности совета директоров являются обеспечение достижения максимальной прибыли и увеличение активов общества, защита прав и законных интересов акционеров, осуществление постоянного контроля за исполнительными органами, обеспечение полноты, достоверности и объективности публичной информации об обществе.

Совет директоров решает следующие задачи:

- организует исполнение решений общего собрания акционеров;

- определяет стратегию развития общества;
- утверждает планы и бюджеты общества;
- оценивает политические, финансовые и иные риски, влияющие на деятельность общества;
- определяет подходы к осуществлению инвестиций;
- обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества и т.д.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

На генеральном директоре лежит решение огромного числа задач: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды.

Генеральный директор имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчинены служба приема и размещения, хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах. Директору по административной части подчиняются менеджер по персоналу, служба безопасности, технический отдел. Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет и отчетность.

Директор номерного фонда несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми на предприятии стандартами.

В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных.

Служба горничных является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер.

Директор по общественному питанию руководит подразделениями общественного питания, включающие в себя ресторан, кафе, бар, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню). Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

Менеджер по персоналу решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В его обязанности также входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Служба безопасности поддерживает порядок и безопасность, так как гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

2.1.2. Анализ объёма и структуры услуг ОАО «Ланселот»

Определим характеристику показателей по объёму и структуре реализации услуг ОАО «Ланселот»

Таблица 2.1.1

Анализ выручки от оказания услуг ОАО «Ланселот» за 2008-2009 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2008 г.	2009 г.	Отклонения	
				+/-	%
Выручка (без НДС)	руб.	12022770	17038840	5016070	141,71
Себестоимость	руб.	11896440	16569890	4673450	139,28
Прибыль от реализации	руб.	18040	82100	+64060	355,55

Из таблицы видно, что в 2009 году выручка возросла на 5016070 руб. (141,71 %), а себестоимость - только на 4673450 руб. (139,28 %)

Прибыль от реализации увеличилась в 3,5 раза, Рентабельность производства - на 2,4 %, рентабельность продаж - на 2 %

В таблице 2.1.2 приводится структура услуг

Таблица 2.1.2

Структура услуг ОАО «Ланселот» за 2008-2009 гг.

Виды услуг	2008		2009	
	Руб.	%	Руб.	%
Гостиничные услуги	8956964	74,5	11484179	67,4
Ресторан	1635097	13,6	2930682	17,2
Услуги делового центра	1262390	10,5	1976505	11,6
Прочие услуги (спортзал, сауна, автостоянки и др.)	168319	1,4	238544	3,8
Итого	12022770	100	17038840	100

Из таблицы видно, что, несмотря на общий рост объёма услуг, доля профильных (гостиничных услуг, то есть доходы от номерного фонда) снизилась с 67,4 % до 74,5 %, зато возросла доля услуг ресторана (17,2 % вместо 13,6 %), и услуг делового центра (она составила 11,6 %).

Всё это свидетельствует о спаде спроса на гостиничные услуги в условиях кризиса, что приходится возмещать посредством диверсификации.

Для определения производственных масштабов предприятия необходимо дать оценку его производственного потенциала. Он оценивается по следующим показателям:

- наличие, динамика и удельный вес производственных активов в общей стоимости имущества;
- наличие, динамика и удельный вес денежных средств в общей стоимости имущества;
- коэффициент износа основных средств;
- средняя норма амортизации;
- наличие, динамика и удельный вес капитальных вложений, и их соотношение с долгосрочными финансовыми вложениями.

Таблица 2.1.3

Анализ основных средств ОАО «Ланселот» за 2008-2009 гг.

Показатели (в руб.)	2008	2009	Темпы роста	
			сумма	%
Имущество предприятия	9128453	13014471	3886018	42,6
Основные произв-е фонды	7658113	8181844	523731	6,8
Уд. вес им-ва предпр, %	83,9	62,9	21	-21

На начало 2008 г. на предприятии производственные активы составили 7260043 руб., на конец - 7802050 руб., за истекший период их сумма увеличилась на 542007 руб. Удельный вес производственных активов в имуществе предприятия на начало периода составил 79,5 %, на конец - 60%, что говорит о снижении его на 19,5 %. Основные фонды (по остаточной стоимости) на акционерном обществе на начало периода стоили 6970746 руб., на конец -7072061руб. За 2008 г. их стоимость увеличилась на 101315 руб., удельный вес основных средств в имуществе предприятия составил на начало периода - 76,4 %, на конец -54%, уменьшение - 22 %.

Капитальные вложения предприятия на начало периода составляли 551269руб., на конец - 882885 руб., за год их сумма увеличилась на 331616 руб.

2.1.3. Анализ себестоимости услуг ОАО «Ланселот»

Анализ себестоимости услуг направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта услуг.

Таблица 2.1.4

Статьи затрат на производство ОАО «Ланселот» за 2008-2009 гг.

Основные элементы затрат	2008.	2009	Отклонения	
			руб	%
1	2	3	4	5
Объем услуг в действующих ценах (без НДС)	2445096	2037580	-407516	-17
Себестоимость услуг	14723545	1840443	368088	25
Затраты на производство и реализацию, в т.ч.	1254421	1900637	646217	52
Переменные затраты	753095	1289029	535934	51
Материальные затраты,	681003	756670	75667	11
Оплата за воду	41519,5	148155	82967	56
Работы и услуги производственного характера, выполненные сторонними организациями,	96046	128061	32015	83
Из них:				
По транспортировке	70668	141336	70668	50
Отопление	453,5	453,5	0	0
Затраты на оплату труда,	545022	541805	3083	9
Из них:				
Оплата учебных отпусков	6906,5	9375	468,5	5,3
Отчисления на соц. нужды	389051	413884	248835	6,4
Постоянные затраты	501326	811608	310282	54
Амортизация осн. фондов	339339	339339	0	0
Прочие затраты, в т.ч.	16998,5	17893	894,5	5,3
Обязат-е страх. Платежи	38784,5	41260	2575,5	6,4
% по кредитам банков суточные и подъемные налоги, включ. в себестоимость	15484,5	15392	-92,5	0,6

Изучение себестоимости услуг позволяет дать более правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятии.

В условиях постоянно меняющихся цен предприятию очень сложно планировать такие показатели хозяйственной деятельности как производство услуг, прибыль, рентабельность. Все эти показатели связаны с издержками производства и реализацией услуг.

В отчетном году затраты на производство и реализацию услуг увеличились в сравнении с прошлогодними на 52%.

Это связано с тем, что в отчетном году цены на материалы, сырье увеличились на 43 % в сравнении с прогнозными; за топливо - на 33 %, за энергию - на 50 %. Затраты на оплату труда увеличились на 987206 руб., в связи с централизованным увеличением ставки минимальной заработной платы для рабочих и служащих, а также за счет внутрипроизводственных факторов. Прочие затраты предприятия увеличились на 49666 руб. или 6,4 % в сравнении с планом. В целом отклонение базовой себестоимости от фактической составило 736177 руб. или 23 %.

Оценку изменения себестоимости услуг следует давать по ее удельному значению, так как при росте объемов производства себестоимость этого объема также вырастает.

Картина изменения удельной себестоимости по годам выглядит следующим образом:

2008 год (к 2007) $-(189,54/202,28-100,88/106,6) \cdot 100 = -0,9\%$

2009 год (к 2008) $-(669,36/703,88-189,54/202,28) \cdot 100 = + 1,4 \%$

В итоге за два последних года удельная себестоимость производства услуг изменилась следующим образом (снизилась на 3,4 %):

$АС_{уд} \cdot (669,36/703,88-92,08/93,48) \cdot 100 = -3,4 \%$

2.1.4. Анализ показателей прибыли и рентабельности ОАО «Ланселот»

Анализ прибыли и рентабельности организации приводится в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5

Оценка выполнения плана по балансовой прибыли ОАО «Ланселот» за 2008-2009 гг.

№	Показатели	2008	2009	Откл.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	
1.	Прибыль, полученная от реализации услуг	490115	336154	-153961	- 31,41
2.	Результат от прочей реализации	6500	5224	-1776	-27,32
3.	Внереализационные доходы	-	-	-	-
4.	Прибыль (убыток) по балансу	496615	341378	-155237	-31,26

За анализируемый год снижение прибыли на 155237 руб., в том числе прибыли от реализации - на 153961 руб., т.е. на 31,26 %. Именно этот фактор повлиял на снижение прибыли по сравнению с базовой (по 2008 г.).

Анализ прибыли от реализации услуг начинается с проверки баланса услуг, выявления влияния на выполнение плана по прибыли, изменение прибыли в остатках нереализованной услуг на начало и конец года.

Итак, план по прибыли от реализации услуг не выполнен на сумму 153961 руб. Невыполнение плана связано с несколькими факторами. Это невыполнение плана по выпуску услуг на 15 %, что увеличило сумму недополученной прибыли на 23555 руб. Главный фактор невыполнения плана прибыли от реализации - это сверхплановое увеличение остатков нереализуемой услуг на конец года. По плану предприятие должно было реализовать услуг на сумму 1896975 руб., фактически же выручка от реализации составила 1766552 руб. В результате предприятие недополучило прибыли на сумму 130406 тыс. руб. 7 и 8, значительно возросла, это связано резким увеличением объема производства и как следствие снижением себестоимости услуг. Увеличилась доля прибыли относительно себестоимости, от чего к 2009 году рентабельность продаж возросла до 11, 7 %, и эта тенденция сохраняется. Рентабельность услуг также стабильно растет

и к концу прошлого года находилась на уровне 7,1 %, рост ее составил 1,4%. Рентабельность производства в общем по годам также увеличивается и в 2009 г. составила 16,1 %, темпы роста довольно высокие и с каждым годом увеличиваются.

Таблица 2.1.6

Динамика изменения рентабельности ОАО «Ланселот» за 2008 – 2009 гг.

№	Показатель %	2007	2008	2009	Откл. 2008/2007	Откл. 2009/2008
1	Рентабельность продаж	8,1	9,3	11,7	+1,2	+2,4
2	Рентабельность продукции (услуг)	5,9	6,7	7,1	+0,8	+0,4
3	Рентабельность производства	12,7	14,1	16,1	+1,4	+2,0

Темпы роста объемов производства по годам выглядят следующим образом:

2008 к 2007 гг.-202,28/106,66-100- 190%

2009 к 2008 гг.- 703,88/202,28-100-348%

На предприятии наблюдается приток молодых специалистов, особенно в области компьютерной техники.

Производительность труда на предприятии идет стабильно в рост, темпы роста следующие:

2007г.- 104670/78360 -100-33,5%

2008г.- 181410/104670-100= 73,3%

2009г.- 461560/181410-100- 54,4%

Рост производительности труда обусловлен применением прогрессивной технологии и компьютеризацией проектно-расчетных работ и производства. Текучесть кадров также из года в год снижается, это связано с улучшением социально-психологического климата на предприятии.

2.2. Анализ регионального рынка гостиничных услуг

По состоянию на начало 2010 г. (по данным информационно-аналитического проекта hotelstat.ru) в Санкт-Петербурге насчитывалось более 700 гостиниц общим номерным фондом более 27 000 номеров, включая пансионаты, санатории и ведомственные гостиницы города.

Анализируя распределение и структуру номерного фонда, можно увидеть следующее:

- Суммарный номерной фонд отелей категории 5 звезд составляет чуть менее 2000 номеров или примерно 7% общего номерного фонда города.
- Категория 4 звезды, представленная в Санкт-Петербурге более 20 гостиницами, вносит более ощутимый вклад, обладая общим номерным фондом в количестве около 5500 номеров (20% номерного фонда северной столицы).
- Самой распространенной категорией отелей в городе на Неве являются гостиницы и малые отели уровня 3 звезды, предоставляющие гостям города возможность размещения в более чем 15 000 номерах, что составляет около 55% всего номерного фонда Петербурга.
- Отели категории 1 и 2 звезды также имеются в Санкт-Петербурге, обладая суммарным номерным фондом около 4000 и 1000 номеров соответственно (примерно 14% и 4% от общего количества номеров в Санкт-Петербурге). Одним из показателей, характеризующих степень развития рынка гостеприимства региона, является уровень обеспеченности гостиничными номерами на 1000 жителей. [21].

Согласной европейским нормам данный показатель должен находиться на уровне 9-11 номеров. В Петербурге, согласно имеющимся у нас данным, на начало 2010 г. данный показатель находился на уровне 5,9 номера на 1000 жителей.

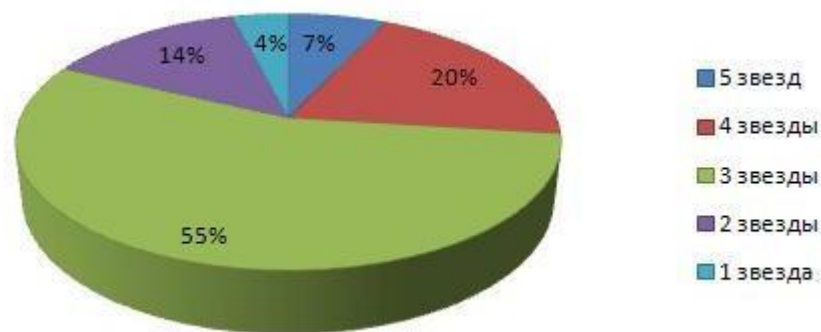


Рис.2.2.1 Распределение номерного фонда Санкт-Петербурга по категориям отелей

Несмотря на кризис в течение всего 2009 г. проходили открытия отелей различных категорий и объемов номерного фонда. Если в категории 5 звезд открытий в прошлом году на рынке гостеприимства Санкт-Петербурга не происходило (номерной фонд увеличивался лишь за счет реконструкции зданий и введения в строй дополнительных номеров), и количество гостиниц осталось на прежнем уровне (сегодня в городе насчитывается 11 отелей данной категории), то соседний сектор, а именно отели уровня 4 звезды, рос и креп в городе на Неве как за счет появления новых гостиниц («Терийоки» и «Ревал отель Соня»), так и за счет расширения уже существующих («Москва»). Наиболее массовый гостиничный сектор города, представляющий собой гостиницы и мини-отели уровня 3 звезды, в прошлом году возрос более чем на 600 номеров за счет открытия более 20 гостиниц данного класса. Самым крупным открытием среди отелей этого уровня можно считать начало работы гостиницы «Отель парк» на 300 номеров.

Являясь своеобразным ответом на кризис, в Санкт-Петербурге в течение прошлого года продолжалось появление объектов гостеприимства, предлагающих бюджетное размещение. Так, в течение 2009 г. было открыто более 10 хостелов и гостиниц категории 1 звезда, что позволило положить в копилку города более 100 дополнительных номеров или 600 мест, что в случае многоместных номеров в хостелах является более актуальным показателем для измерения. Самым крупным объектом в данной категории, введенным в строй в 2009 г., является хостел «Граффити» (30 номеров, 156 мест),

расположенный в отдельном здании на наб. р. Мойки, недалеко от Мариинского театра. Также стоит упомянуть об открытии хостела «Crazy Duck» в районе Сенной площади (20 номеров на 80 человек).

Однако новые отели появлялись не только в центре города или районах, прилегающих к нему, но и на территориях, расположенных в Курортном и Петродворцовом районах, которые хоть и входят в административный состав Санкт-Петербурга, традиционно считаются пригородными в сознании большинства жителей северной столицы. Так, например, на юге Петербурга в поселке Михайловское был открыт «Гранд Петергоф Спа Отель» на 37 номеров, а в Зеленогорске, на севере города, начал принимать гостей расположенный на территории одноименного яхт-клуба отель «Терийоки» на 48 номеров. При этом в других гостиницах, расположенных в подобных местах, загрузка оставляла желать лучшего, опускаясь на некоторых объектах в период кризиса до 20-25%. Подводя итог аналитике открытия новых отелей в 2009 г., отметим, что по данным ресурса hotelstat.ru в прошлом году в Петербурге было введено в строй почти 1300 номеров в различных категориях (в отличие от других компаний, занимающихся анализом гостиничного рынка, мы сознательно не включаем гостиницу «Holiday Inn Московские ворота» в рассмотрение, поскольку, несмотря на официальное открытие, состоявшееся в июне 2009 г., свою деятельность отель начал еще в конце 2008 г.). Данная цифра не только находится в рамках ожиданий аналитиков, которые прогнозировали, что в 2009 г. в городе добавится примерно 1200-1300 номеров (несмотря на то, что девелоперы заявляли о вводе в строй до конца 2009 г. 3200 номеров), но и превышает аналогичные показатели прошлых лет.

Между тем кризис снизил скорость, но не остановил полностью приход иностранных операторов в Санкт-Петербург. В то время как одни закрывали отели на период новогодних праздников (второй год подряд в этом замечены некоторые отели сети Sokos), другие зарубежные отельеры открывали новые объекты гостеприимства в нашем городе. Так, в ноябре 2009 г. на углу Литейного пр. и ул. Чайковского был открыт «Ревал отель Соня» (173 номера)

прибалтийской сети Reval hotels, оформленный в стиле произведений Ф.М.Достоевского. Имея в городе уже 3 объекта, финская гостиничная сеть Sokos предполагает далее усиливать свое присутствие в Петербурге, планируя довести количество отелей до 8. Кроме компаний Reval и Sokos в Санкт-Петербурге также присутствуют такие операторы как: Rezidor (3 гостиницы, а также еще одна, планируемая к открытию в первом квартале 2010 г.), Accor (2 гостиницы), Marriott (2 гостиницы), IHG, Rocco Forte и другие. В ближайшем будущем на рынок Петербурга готовятся выйти компании Starwood и Four Seasons. Всего в городе на Неве на начало 2010 г. было открыто 17 гостиниц, находящихся под управлением международных гостиничных операторов. Общий номерной фонд данных гостиниц составляет 5809 номеров (22% общего городского номерного фонда), из которых более трети, а именно 2204 номера находятся под управлением компании Rezidor через бренды Radisson (1 отель) и Park Inn (2 отеля). Кроме того, планируется открытие еще одного отеля на 270 номеров под маркой Park Inn на Невском проспекте около Московского вокзала. Все вышесказанное позволяет заключить, что именно Rezidor является основным игроком и ключевым международным гостиничным оператором в городе.

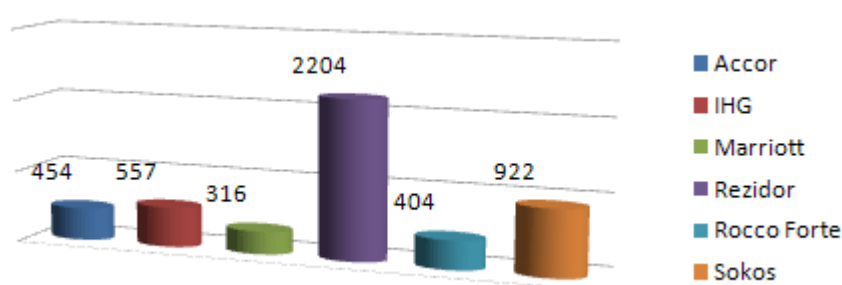


Рис.2.2.2 Основные международные операторы на рынке гостиниц Санкт-Петербурга

Помимо открытия отелей и введения гостиниц в эксплуатацию не утихала работа и на фронте проектирования объектов гостеприимства, в том числе на фазах изыскательских работ и разработки документации. Принимая во внимание тот факт, что данные этапы является существенно менее

затратными по сравнению со строительством как таковым, подобная активность выглядит вполне оправданной [22]. По состоянию на конец 2009 г. по данным Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Санкт-Петербурга на стадии изыскательских работ находилось около 50 проектов, а разработка документации велась почти по 100 будущим объектам.

Повлияв на строительство и ввод в эксплуатацию новых отелей, мировой кризис также внес свои коррективы в показатели загрузки и доходности действующих отелей. Если до кризиса среднегодовой процент загрузки отелей города находился примерно на уровне 65-70%, то в прошлом году, сократившись на 20-25%, он достигал отметки всего лишь в 45-50%. При этом в начале года было отмечено сокращение загрузки на 30% и более по сравнению с аналогичным периодом 2008 г., а в первые два месяца 2009 г. загрузка отелей уровня 5 звезд вообще не превышала 15%. Несмотря на то, что в дальнейшем ситуация несколько выправилась за счет высокого сезона, тем не менее, 5-звездные гостиницы Петербурга наиболее серьезно пострадали от кризиса, тогда как сектор отелей 3-4 звезды перенес последствия кризиса легче. Во-первых, это связано с тем, что гостиницы уровня 5 звезд даже в кризис пытались сохранить расценки на проживание, порой даже в ущерб заполняемости, мотивируя свои действия тем, что существенное снижение цен повлияет на их имидж и не позволит им вернуться к прежним тарифам после кризиса. Во-вторых, произошло изменение приоритетов, и часть клиентов отелей 5 звезд стали останавливаться в отелях 4 звезды, при этом зачастую сокращая сроки пребывания в северной столице до необходимого минимума. В-третьих, необходимо помнить, что туристические потоки Санкт-Петербурга в отличие от Москвы характеризуются высокой долей групповых туристов и гораздо меньшим по сравнению со столицей удельным весом корпоративного сектора. Но поскольку в кризисные времена туристы предпочитают оставаться дома, гостиницы высокого уровня (равно как и самые крупные гостиницы города в категориях 3-5 звезд), ориентированные в немалой степени именно на эту категорию, в полной мере ощутили на себе последствия кризиса [28].

Пытаясь адаптироваться к новым условиям, в т.ч. оптимизировать собственные расходы, некоторые отели в период низкого сезона закрывали целые этажи. Однако все же наступил момент, когда пришлось снижать тарифы на размещение и, кстати, хотелось бы заметить, что полученный уровень загрузки отелей во второй половине 2009 г. во многом обязан именно подобному снижению. Естественно, подобные изменения не могли не отразиться на показателе доходности с одного номера (RevPAR), одном из основных индикаторов гостиничной индустрии, используемом для сравнения эффективности деятельности разных отелей между собой. По данным из различных источников в 2009 г. в зависимости от категории отеля показатель RevPAR снизился на 25-40%. Здесь, к слову, уместным будет напомнить тот факт, что в последние годы в гостиницах Санкт-Петербурга наблюдался необоснованный рост тарифов, вызванный высокими показателям загрузки отелей, и частично данное снижение RevPAR представляет собой не более чем возвращение к реальному и адекватному ценообразованию.

К 2008 году количество иностранных туристов впервые за три последних года увеличилось на 8–10 процентов и составило в среднем 2,18 миллионов человек. Этот показатель не учитывает иностранных гостей, прибывших в Санкт-Петербург из Москвы и других городов России, то есть, примерно 30% всех иностранных туристов. Количество же российских туристов, по экспертным оценкам, составляет около 2 миллионов человек. Таким образом, общее число туристов, посетивших Санкт-Петербург в 2008 году, составило более 3,5 миллионов человек.

Согласно статистическим данным, порядка 60% иностранных туристов прибывают в Петербург с познавательной целью, и 30% - с деловой. Основная доля туристов, посещающих Санкт-Петербург, прибывает из Финляндии (порядка 25-30%), а также Германии и США (10-15%).

На основании анкетных опросов удалось установить, что существуют значительные различия между этими двумя группами туристов с точки зрения демографии, мотивации для поездки, отношения к Санкт-Петербургу и уровня

трат в городе. Иностранные туристы обычно старше, тратят значительно больше (в среднем 6 500 руб. в день, что почти в 4 раза больше средних суточных трат российских туристов), Санкт-Петербург посещают преимущественно один раз, а основная цель поездки (этот вопрос тоже входил в анкеты) увидеть дворцы.

В среднем иногородние туристы находились в Санкт-Петербурге 5 дней, иностранные – 3,5 дней.

Как показал анализ анкетных данных, основные расходы российских посетителей приходятся на приобретение товаров (23%) и питание (22%). В структуре расходов иностранных посетителей лидируют международный транспорт (16%) и питание (15%) (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Средние расходы на наиболее востребованные туристские услуги

Услуга	Средняя сумма по турпотоку	Иногородние посетители	Иностранные посетители
Проживание в гостинице, мотеле в день	2530	1100	3130
Междугородный/между-народный автобус	1321	410	2750
Проезд в метро в день	160	190	80
Питание в ресторанах, кафе в день	730	170	980
Посещение музеев, выставок	1270	520	2220
Приобретение лекарств	490	610	200
Приобретение сувениров	2230	1070	3300

Практически все опрошенные посетители выразили желание посетить Санкт-Петербург в будущем, что свидетельствует о высокой итоговой удовлетворенности совершенным визитом – таким, что даже при возможном наличии дискомфортных моментов, впечатление от визита полностью компенсирует любые негативные эмоции.

В условиях кризиса по сегменту свыше 3 тыс. \$ на человека (элитный туризм, как правило, индивидуальный) отмечено падение спроса на 4,1% (минимальное падение), но меньше предложений от турфирм, т.к. для них велики риски по рентабельности, и экономия клиентов за счет исключения

различных «излишеств». Состоятельные люди не склонны жертвовать качеством поездок, но уменьшают их количество: не 5-6, а 2-3 раза в год. Сегмент от 1 тыс. \$ до 3 тыс. \$ - падение на 23,4 % и выше. Средний класс пострадал в большей степени. Сегмент до 1 тыс. \$ - сохранение количества туристов или даже рост за счет перемещения в этот сегмент среднего класса.

2.3. Анализ гостиничных услуг ОАО «Ланселот»

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными [30].

К основным услугам относятся услуги проживания и питания. Гостиница располагает 234 современными номерами, включая одно- и двухместные, люксы и бизнес-люксы, VIP-люксы и апартаменты, а также номера для некурящих, номера для людей с ограниченными физическими возможностями и номера для новобрачных. Тарифы на гостиничные номера приведены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1

Прейскурант цен на гостиничные номера (руб.)

Категория номера	Количество номеров	Одноместное размещение, включая завтрак	Двухместное размещение, включая завтрак
1-местный «Стандарт»	31	2500	3900
1-местный «Комфорт»	83	2700	4200
2-местный	18	3000	3000
Полулюкс	17	3500	5400
Люкс	8	5800	8700
Новобрачный «Люкс»	1	5800	5800
Vip-люкс 3-комнатный	3	8200	8700

К услугам гостей в отеле предусмотрено круглосуточное обслуживание номеров с кнопкой вызова персонала, теплые полы в ванных комнатах, мини-бары, многоканальное спутниковое телевидение, международная телефонная связь, сейф, охраняемая автостоянка, трансферт и аренда автомобиля.

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг: заказ ж/д и авиабилетов, побудка к определенному времени, доставка в номер корреспонденции и факсов, вызов скорой помощи и пользование медицинской аптечкой.

Отель располагает рестораном «Жалюр» на 150 мест, 4 банкетными залами и 2 барами. Ресторан оснащен концертной системой со световыми эффектами для проведения развлекательных мероприятий, а также проекционной системой для просмотра видео презентаций на большом экране.

Ресторан предлагает кофе-брейки, бизнес-ланчи, фуршеты, банкеты, праздничные торжества в уютной атмосфере и живой музыкой. В ресторане готовят блюда европейской, русской и северной кухонь. Примерная стоимость обедов в ресторане представлена в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2.

Стоимость обедов на человека в ресторане «Жалюр» (руб.)

Наименование	Стоимость
Бизнес-ланч	300
Воскресный бранч	от 700
Кофе-брейк	от 150
Фуршет	от 1200
Банкет	2000

Дополнительные услуги - оформление зала и организация шоу-программ с участием лучших артистов города и области, а также артистов различного жанра Москвы и Санкт-Петербурга.

Для деловых людей в отеле предусмотрен Деловой Центр. Это малый и большой конференц-залы, залы для переговоров, офисные помещения, оснащенные современным оборудованием, компьютерами и оргтехникой, имеется доступ к сети Интернет. Технические возможности позволяют проводить конференции с синхронным переводом, видеопрезентации с просмотром материалов на большом экране, а также другие мероприятия с использованием видео-, аудио - и графических материалов. Услуги делового центра и их стоимость представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3

Стоимость услуг делового центра за час работы (руб.)

Наименование услуги	Стоимость
Конференц-зал (100 мест)	1500
Конференц-зал (25 мест)	800
Зал для переговоров (15 мест)	700
Стекланный зал (12 мест)	400
Офисная комната	180
Интернет	60
Техническая поддержка залов	200
Регистрация участников деловых мероприятий	200
Переводчик (последовательный перевод)	600
Переводчик (синхронный перевод)	850

В «Ланселот» есть Оздоровительный центр, включающий в себя тренажерный зал, сауну, салон красоты.

Спортивный зал оснащен профессиональными кардиотренажерами американской фирмы «JOHNSON» - одного из мировых лидеров в производстве спортивного оборудования:

- 2 беговые дорожки (имитируют ходьбу и бег, в т. ч. в гору за счет изменяемого угла наклона);
- 4 велотренажера - горизонтальные и вертикальные (имитируют езду на велосипеде);
- 2 эллипсоида (имитируют ходьбу на лыжах);
- степпер (имитирует ходьбу по лестнице);
- вибромассажер.

Стоимость услуг спортивного центра и сауны представлены в таблицах 2.3.4 и 2.3.5 соответственно.

Таблица 2.3.4

Стоимость услуг спортивного зала (руб.)

Наименование услуги	Утреннее время с 08.00 до 16.00 час.	Вечернее время с 16.00 до 21.00 час.
Абонемент на 8 занятий	1000	1200
Абонемент на 12 занятий	1400	1700

Разовое посещение	200	200
Персональные тренировки		
1 занятие	350	
Абонемент на 8 занятий	2500	

Таблица 2.3.5

Стоимость сауны за час (руб.)

Время посещения	Количество человек	Стоимость
по будням 08.00-17.00	до 4 человек	600
	доп. место	160
по будням 17.00-08.00	до 4 человек	800
	доп. место	200
по выходным круглосуточно	до 4 человек	800
	доп. место	200

Для гостей, желающих познакомиться с историей города, его достопримечательностями, в отеле предложат разнообразную культурно-развлекательную программу, в том числе экскурсии по городу и его окрестностям, туры на Соловки, Кий-Остров, в Кенозерье, Каргополь, Пинегу. Туротдел «Ланселот» обеспечивает полный комплекс услуг, включая размещение, питание, услуги гида-переводчика и др.

К числу платных дополнительных услуг также относятся охраняемая автостоянка, аренда автомобиля. Стоимость этих услуг приведена в таблицах 2.3.6 и 2.3.7 соответственно.

Таблица 2.3.6

Стоимость услуг охраняемой автостоянки за одно место (руб.)

Время пользования	Стоимость на крытой автостоянке	Стоимость на открытой автостоянке
Час	100	50
Сутки	185	150

Таблица 2.3.7

Стоимость аренды автомобиля с водителем за час (руб.)

Марка автомобиля	Стоимость
Волга	300
Рено	800

В отеле удобная система денежных расчетов. Любые счета, будь то оплата за проживание, услуги Делового Центра или ресторана, можно оплатить с помощью кредитной карты. Кроме того, есть Банкомат и обмен валюты.

На рис.2.3.1. приводится динамика спроса на услуги ОАО «Ланселот» по месяцам.

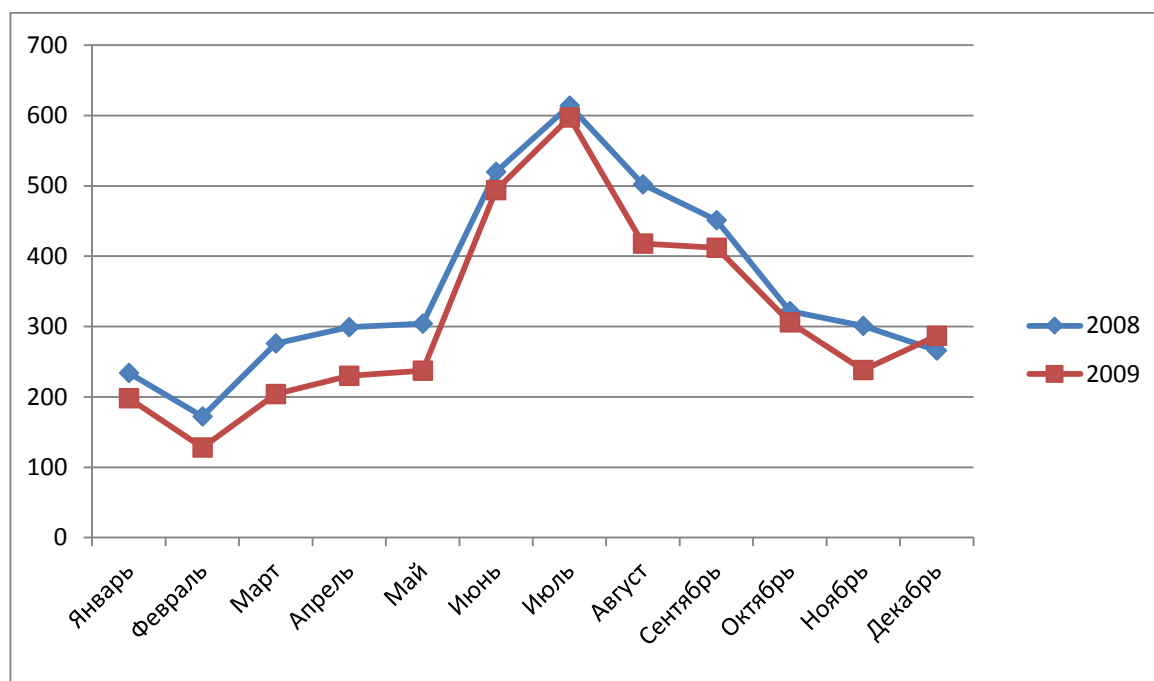


Рис.2.3.1. Число гостей (показатели ОАО «Ланселот» по месяцам 2008-2009 гг.)

Согласно рис.2.3.1., сезонные колебания сходны для 2008 и 2009 гг. Наибольшее число гостей приходится на июнь и июль, а спад на услуги начинается в августе и достигает минимума в феврале.

Рассмотрим показатели сезонной загрузки ОАО «Ланселот» (таблица 2.3.8)

Таблица 2.3.8

Показатели загрузки номерного фонда по итогам 2008 и 2009 гг. ОАО «Ланселот»

Показатель	2008	2009	Откл. (+-)
Всего номеров	234	234	-х

Предложено к продаже	229	221	- 8
Итого загрузка номерного фонда	0,98	0,95	- 0,03
Средняя цена номера, руб.	2902	3063	+ 161
Число гостей	4261	3749	- 512
Число гостей на 1 проданный номер	19	17	- 2
Количество занятых номеров	229	221	- 8
Количество 8-часовых смен	1095	1095	x
Итого среднее количество убранных номеров	4,78	4,95	+0,17

Как видим, спад не является значительным, следовательно, носит сезонный характер, а не глобальный в условиях кризиса. Нагрузка номерного фонда снизилась на 0,03, а среднее количество убранных номеров увеличилось на 0,17 при снижении количества занятых номеров на 8. Если сопоставить данную таблицу с таблицей 2.1.2., где показано, что основной рост выручки приходится на сопутствующие услуги, то необходимо усилить рекламную кампанию в отношении именно профильной деятельности – гостиничной. В данном случае снизилось количество номеров, предложенных к продаже, на 8 при росте средней цены номера на 161 руб. и снижению числа гостей на 512 человек или 12 %, следовательно, падает привлекательность рекламы ОАО «Ланселот» для потенциальных клиентов.

Для выработки средств по сглаживанию сезонных колебаний спроса наиболее приемлемым является использование следующих организационно-экономических мер:

1.Предоставление нескольких видов услуг, спрос на которые колеблется в противофазе (сезонный спад или подъем).

2.Политика сезонных цен.

3.Широкое использование средств массовой информации для формирования спроса на услуги и привлечения клиентов путем их оповещения о свойствах и качествах предоставляемых услуг.

4.Расширение номенклатуры и ассортимента услуг, а также увеличение объема услуг по всем позициям (диверсификация).

5.Применение прогрессивных форм обслуживания клиентов. Всестороннее совершенствование сервиса в предоставлении услуг.

Выводы

Сводные данные за отчетный период для сравнительной оценки с предыдущими результатами предоставлены в таблице основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (табл. 2.4.).

Таблица 2.4

Основные технико-экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ланселот» за 2008 – 2009 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2008 г.	2009 г.	Отклонения	
					+/-	%
1.	Выручка (без НДС)	руб.	12022770	17038840	5016070	141,71
2.	Себестоимость	руб.	11896440	16569890	4673450	139,28
3.	Стоимость основных производственных фондов	руб.	6970746	7072061	101315	101,5
4.	Численность работающих	Чел.	378	377	-1	-0,26
5.	Фонд оплаты труда	руб.	489	588	+90	118
6.	Прибыль от реализации	руб.	18040	82100	+64060	355,55
7.	Рентабельность производства	%	9,3	11,7	+2,4	X
8.	Рентабельность продаж	%	14,1	16,1	+2,0	X
9.	Производительность труда	Тыс. руб./чел.	181,41	461,56	+280,15	154,69
10.	Фондоотдача	Руб./руб.	1,72	2,41	+ 0,42	124,43
11.	Средняя заработная плата	руб.	16880,0	17929,1	1049,1	6,21

В 2009 году выручка возросла на 5016070 руб. (141,71 %), а себестоимость - только на 4673450 руб. (139,28 %). Численность работающих осталась фактически неизменной, но средняя заработная плата возросла на 6,21 %. Прибыль от реализации увеличилась в 3,5 раза, Рентабельность производства - на 2,4 %, рентабельность продаж - на 2 %. Рост производительности труда составил 54,69 %

2.Региональный гостиничный рынок Санкт-Петербурга оказывается довольно устойчивым как к глобальным, так и к сезонным колебаниям. В Петербурге показатель гостиничных услуг находился на уровне 5,9 номера на 1000 жителей (при среднеевропейском уровне 9-11). До кризиса среднегодовой процент загрузки отелей города находился примерно на уровне

65-70%, то в прошлом году, сократившись на 20-25%, он достигал отметки всего лишь в 45-50%. 5-звездные гостиницы Петербурга наиболее серьезно пострадали от кризиса, тогда как сектор отелей 3-4 звезды перенес последствия кризиса легче. В 2009 г. в зависимости от категории отеля показатель RevPAR снизился на 25-40%. В среднем иногородние туристы находились в Санкт-Петербурге 5 дней, иностранные – 3,5 дней. Основные расходы российских посетителей приходятся на приобретение товаров (23%) и питание (22%). В структуре расходов иностранных посетителей лидируют международный транспорт (16%) и питание (15%).

3. Для ОАО «Ланселот» существует общая проблема сезонности, имеющая выражение по трём направлениям (частным проблемам):

- Отсутствие внимания к рекламе в межсезонье;
- Слабое участие ОАО «Ланселот» в региональных программах по привлечению туристов независимо от сезона;

3. Разработка проектов мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний спроса на услуги ОАО «Ланселот»

3.1. Дерево целей сглаживания сезонности

Сглаживанию проблем сезонности организации должны содействовать следующие мероприятия, представленные в виде дерева целей. Далее, даётся подробное описание этих мероприятий.

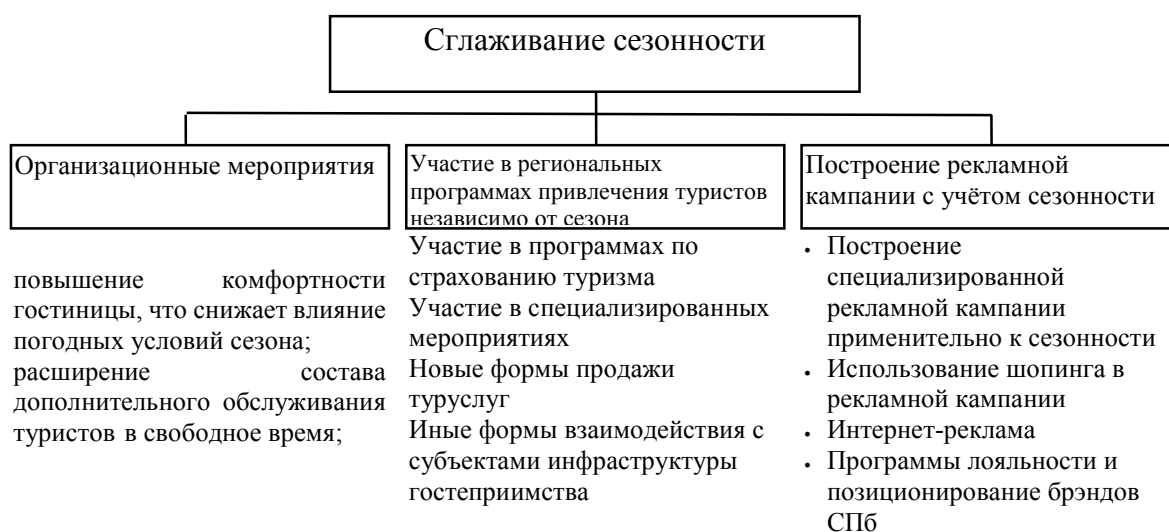


Рис.3.1.1. Дерево целей ОАО «Ланселот»

Для сглаживания сезонности важно участие ОАО «Ланселот» в различных партнёрских программах в рамках индустрии гостеприимства. Это позволит повысить привлекательность компании независимо от сезона, чего она может добиться как за счёт внутренних (например, повышение комфорта гостиницы), так и внешних (как участие в комплексах туризма Санкт-Петербурга, участие в программах делового туризма и др.)

Для сглаживания сезонных колебаний, должна быть усилена рекламная кампания именно ближе к периодам спада. Для этого, важно освоение, как новых методов, так и новых технических средств рекламы.

3.2. Характеристика проектируемых мероприятий

3.2.1. Мероприятие 1. Комплекс организационных мероприятий

Комплекс организационных мероприятий относится к внутренним возможностям гостиницы, и в первую очередь включает:

- повышение комфортности гостиницы, что снижает влияние погодных условий сезона;
- расширение состава дополнительного обслуживания туристов в свободное время.

Для современных номеров характерно рациональное использование площадей. В небольших помещениях не должно быть впечатления тесноты. Большое значение в этом принадлежит цвету. Впечатление от интерьера складывается не только по отдельным цветам, но также и от их сочетаний. Различные сочетания цветов по-разному воздействуют на зрителя: одни воспринимаются легко, другие вызывают чувство напряжения и тяжести. При выборе цветовой гаммы интерьера гостиниц следует ориентироваться на использование легких сочетаний. При выборе окраски гостиниц, где приезжающему приходится проходить ряд помещений, последовательный цветовой контраст можно использовать для усиления декоративности интерьера. Цвет интерьера следует выбирать с учетом природных условий (ландшафт, освещенность, колорит среды и т. д.), архитектуры окружающих зданий, а также и самой гостиницы.

Кроме функциональных задач, которые необходимо учитывать при цветовом решении интерьера, необходимо также добиваться гармоничного сочетания цветов всех элементов интерьера.

Расширение состава дополнительного обслуживания туристов предполагает:

- организацию инфраструктуры и сервисов для обслуживания туристов, преобразование гостиницы ОАО «Ланселот» в центр приема туристов,

включающего собственно гостиницу, пункты питания, транспортное обслуживание, сувенирную торговлю;

- развитие системы предприятий дополнительного обслуживания - производство художественных сувениров и торговля ими, национальная кухня, показ народных традиций в зрелищных представлениях и т. п.;
- включение в пакет услуг для различных категорий туристов экскурсионных маршрутов и программ в сферах различных видов туризма (культурно-познавательного, событийного, самодетельного, паломнического, этнического, экологического, индивидуального туризма).

Таблица 3.2.1

Затраты по мероприятию 1

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1. Единовременные затраты		
1.	Капитальные вложения	841700
2. Текущие затраты		
2.	Материальные (дополнительно)	121852
3.	На оплату труда (дополнительно)	34500
4.	Прочие	43448
Итого затрат		198800

3.2.2. Мероприятие 2. Развитие партнёрских программ

Второе направление – «Развитие партнёрских программ» на уровне региона для привлечения туристов независимо от сезона предусматривает следующие составляющие:

1. Страхование туризма - путём налаживания особых взаимоотношений с туроператорами, турагентами (минимизировать риск продажи услуг или хотя бы перераспределять поровну). Гостиница в мертвый сезон, пересчитав ожидаемую прибыль и амортизационные расходы, часть

номеров могут арендовать по выгодно фиксированной цене, которая не колеблется с сезонностью.

2. Организовать мероприятия путём проведения конгресса турфирм, бизнес форумов, конференций, семинаров, симпозиумов, выставок, спортивных игр, фестивалей, ярмарок.
3. Продажа услуг в кредит. Турфирмы и гостиницы со своими иностранными партнёрами могут заключать контракты на более выгодных условиях, с обеспечением оплаты.

В частности, при взаимодействии с другими субъектами индустрии гостеприимства (непосредственно не являющимися гостиницами, а составляющими инфраструктуру гостеприимства) для ОАО «Ланселот» приемлемы следующие направления:

- участие в комплексах туризма с осмотром достопримечательностей, привлекательных независимо от сезона года;
- маневрирование наполняемости туристических комплексов разными по интересам категориями туристических потоков;
- использование туристических комплексов для проведения научных конференций, симпозиумов, ярмарок, фестивалей, съездов и т. п.;
- развитие нетрадиционных альтернативных видов туризма, не имеющих жесткой привязки к летнему сезону массового туризма (научный, религиозный, военный и т. п.);
- снижение реальной стоимости туров в межсезонье при сохранении их сценарно-маршрутной программы и познавательной привлекательности.

Затраты по мероприятию 2

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1. Единовременные затраты		
1.	Капитальные вложения	3119640
2. Текущие затраты		
2.	Материальные (дополнительно)	561535
3.	На оплату труда (дополнительно)	34500
4.	Прочие	329457
Итого текущих затрат		952429

3.2.3. Мероприятие 3. Построение рекламной кампании с учётом сезонности

Планировать рекламную кампанию с учетом сезонности необходимо заблаговременно, например, в начале сезона, предыдущего основному сезону. На практике оказывается, что рекламная кампания, начавшая свое действие в марте, даст основной поток клиентов в июле и августе. Соответственно и после окончания рекламной кампании эффект спадает через 2-3 месяца.

Также можно заранее спланировать рекламные акции, конкурсы и спецпредложения, чтобы выделиться на фоне конкурентов.

В рекламной активности, на сезонных рынках, часто используют комбинированную стратегию. В общем виде, акценты могут быть расставлены следующим образом:

1. В начале периода подъема – стимулирование сбыта и промоакции
2. На пике подъема – отсутствие рекламы
3. В конце периода подъема – стимулирующая реклама
4. В начале периода спада – стимулирование сбыта
5. При максимальной спаде – имиджевая поддерживающая реклама и PR, точечная реклама для постоянных клиентов (например, рассылки)

6. В конце периода спада – стимулирующая реклама, точечная реклама для целевых групп клиентов.

Конечно, эта схема носит довольно условный характер и может серьезно видоизменяться в зависимости от специфики бизнеса.

В межсезонье, например, необходимы дополнительные меры стимулирования спроса – снижение цен, различные дополнительные услуги, и т.д.

Применительно к рекламе в Интернете сезонность также может влиять как на повышение так и на понижение потребительской активности. Если период максимальной активности выбран правильно, то продвижение сайта в поисковых системах окупится большим числом клиентов, пришедших с сайта.

Иногда у оптимизаторов возникают сложности при поисковом продвижении запросов, которые особенно популярны в определенное время года. Следовательно, и применять интернет-рекламу нужно, исходя из сезонности.

Дополнительным мероприятием для сглаживания сезонности является организация шопинга.

Затраты по мероприятию 3 («Построение рекламной кампании с учётом сезонности») приводятся в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3

Затраты по мероприятию 3

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1. Единовременные затраты		
1.	Капитальные вложения (на обновление ОПФ)	9170000
2. Текущие затраты		
2.	Материальные (дополнительно)	728010
3.	На оплату труда (дополнительно)	64500
4.	Прочие	307504
Итого затрат		1100014

3.3.Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий

3.3.1.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия

№ 1

Переменные затраты до проведения мероприятия – 5170500 руб.

Постоянные затраты до проведения мероприятия – 11399240 руб.

Выручка от реализации до проведения мероприятия – 17038840 руб.

Планируемая выручка от реализации 17486760 руб.

Единовременные затраты на проведение мероприятия 841700 руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- постоянные затраты возрастают на сумму амортизации вновь приобретенных основных средств и составят (при годовой норме амортизации 12%):

$$841700 \cdot 0,12 + 198800 = 299800 \text{ руб.}$$

-планируемый индекс выручки от реализации:

$$17486760 : 17038840 = 1,0263$$

-планируемые переменные затраты = $5170500 \cdot 1,0263 = 5470300$ руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $5470300 + 11399240 = 16869540$ руб.

Таблица 3.3.1

Экономические показатели мероприятия 1

№№	Показатель	Ед. изм	До проведения мероприятия	После внедрения мероприятия	Откл. + -	%
1	Выручка без НДС	руб.	17038840	17486760	+447920	+ 2.63
2	Себестоимость	руб.	16569740	16869540	+299800	+2.59
3	Стоимость ОПФ	руб.	3615520	3615520	-	-
4	Численность персонала	Чел.	377	377	-	-
5	Фонд оплаты труда	Руб.	563500	598000	+ 34500	+6.12
6	Балансовая прибыль	Руб.	582100	617220	+15900	+2.73
7	Рентабельность производства	%	16.1	17.07	+0.93	X
8	Рентабельность сбыта	%	3.51	4.01	+ 0.5	X
9	Производительность труда	Руб./чел	38670	39858	+1188	+ 4.86
10	Фондоотдача	Руб./руб.	4.71	4.83	+ 0.12	+ 2.54
11	Средняя заработная плата	руб./чел	14955	15862	+ 907	+6.1

В данном случае происходит увеличение всех основных показателей – рентабельности, фондоотдачи, производительности труда – на величину не более 6.5 %..

3.3.2.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия**№ 2**

Переменные затраты до проведения мероприятия – 5170500 руб.

Постоянные затраты до проведения мероприятия – 11399240 руб.

Выручка от реализации до проведения мероприятия – 17038840 руб.

Планируемая выручка от реализации 18586760 руб.

Единовременные затраты на проведение мероприятия 3119640 руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- постоянные затраты возрастают на сумму амортизации вновь приобретенных основных средств и составят (при годовой норме амортизации 12%):

$$3119640 \cdot 0,12 + 952429 = 1299849$$

-планируемый индекс выручки от реализации:

$$18586760: 17038840=1,098$$

-планируемые переменные затраты = $5170500 \cdot 1,098 = 6470349$ руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $6470349 + 11399240 = 17869589$ руб.

Таблица 3.3.2

Экономические показатели мероприятия 2

№№	Показатель	Ед. изм	До проведения мероприятия	После внедрения мероприятия	Откл. + -	%
1	Выручка без НДС	руб.	17038840	18586760	+1547920	+ 9.08
2	Себестоимость	руб.	16569740	17869589	+1299849	+7.80
3	Стоимость ОПФ	руб.	3615520	3615520	-	-
4	Численность персонала	Чел.	377	377	-	-
5	Фонд оплаты труда	Руб.	563500	598000	+ 34500	+6.12
6	Балансовая прибыль	Руб.	582100	717171	+135071	+23.2
7	Рентабельность производства	%	16.1	17.07	+0.93	X
8	Рентабельность сбыта	%	3.51	8.28	+ 4.77	X
9	Производительность труда	Руб/чел	38670	49301	+10631	+26.4
10	Фондоотдача	Руб./руб.	4.71	5.14	+ 0.43	+ 9.1
11	Средняя заработная плата	руб./чел	14955	15862	+ 907	+6.1

В этом мероприятии рост фондоотдачи несколько ниже, за счёт увеличения стоимости основных фондов. Но именно по этому мероприятию надлежит оценивать итоговую эффективность всех внедряемых мероприятий, так как именно обновление материально-технической базы наиболее важно для организации.

3.3.3.Расчёт экономической эффективности по реализации мероприятия

№ 3

Переменные затраты до проведения мероприятия – 5170500 руб.

Постоянные затраты до проведения мероприятия – 11399240 руб.

Выручка от реализации до проведения мероприятия – 17038840 руб.

Планируемая выручка от реализации 20586980 руб.

Единовременные затраты на проведение мероприятия 9170000 руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- постоянные затраты возрастают на сумму амортизации вновь приобретенных основных средств и составят (при годовой норме амортизации 12%):

$9170000 \cdot 0,12 + 1100014 = 2200014$ руб.

-планируемый индекс выручки от реализации:

$20586980 : 17038840 = 1,208$

-планируемые переменные затраты = $5170500 \cdot 1,208 = 7370514$ руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит: $7370514 + 11399240 = 18769754$ руб.

Таблица 3.3.3

Экономические показатели мероприятия 3

№№	Показатель	Ед. изм	До проведения мероприятия	После внедрения мероприятия	Откл. + -	%
1	Выручка без НДС	руб.	17038840	20586980	+3548140	+20.8
2	Себестоимость	руб.	16569740	18769754	+ 2200014	+13.3
3	Стоимость ОПФ	руб.	3615520	4235520	+ 620000	+17.2
4	Численность персонала	Чел.	377	377	-	-
5	Фонд оплаты труда	Руб.	563500	628000	+ 64500	+11.5
6	Балансовая прибыль	Руб.	582100	1817226	+ 1235126	+212
7	Рентабельность производства	%	16.1	22.24	+0.93	X
8	Рентабельность сбыта	%	3.51	8.88	+ 5.37	X
9	Производительность труда	Руб/чел	38670	54607	+ 15937	+41.2
10	Фондоотдача	Руб./руб.	4.71	4.92	+ 0.21	+ 4.45
11	Средняя заработная плата	руб./чел	14955	16657	+ 1702	+11.4

В данном случае важным выступает привлечение клиентов благодаря рекламе. Мы видим, что прибыль организации возрастает на 23 %. В то же время не происходит обновления материально-технической базы организации, что может заметно снизить результат рекламы в среднесрочном периоде.

3.3.4.Итоговый расчёт экономической эффективности по реализации мероприятий по сглаживанию сезонности

Сводный анализ по всем трём проектным мероприятиям представлен в таблице 3.3.4.

В реализации всех этих мероприятий важна роль руководства в лице администрации гостиницы.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должны предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идёт о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определённые коррективы.

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решения не может считаться полностью завершённым, т.к. необходимо ещё убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерения фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Таблица 3.3.4.

Технико-экономические показатели эффективности проекта

№№	Показатель	Ед. изм	До проведения мероприятия	После внедрения мероприятия я 1	После внедрения мероприятия я 2	После внедрения мероприятия я 3	Откл. + -	%
1	Выручка без НДС	руб.	17038840	17486760	18586760	20586980	+3548140	+20.8
2	Себестоимость	руб.	16569740	16869540	17869589	18769754	+ 2200014	+13.3
3	Стоимость ОПФ	руб.	3615520	3615520	3615520	4235520	+ 620000	+17.2
4	Численность персонала	Чел.	377	377	377	377	-	-
5	Фонд оплаты труда	Руб.	563500	598000	598000	628000	+ 64500	+11.5
6	Балансовая прибыль	Руб.	582100	617220	717171	1817226	+ 1235126	+212
7	Рентабельность производства	%	16.1	17.07	17.07	22.24	+0.93	X
8	Рентабельность сбыта	%	3.51	4.01	8.28	8.88	+ 5.37	X
9	Производительность труда	Руб./чел	38670	39858	49301	54607	+ 15937	+41.2
10	Фондоотдача	Руб./руб.	4.71	4.83	5.14	4.92	+ 0.21	+ 4.45
11	Средняя заработная плата	руб./чел	14955	15862	15862	16657	+ 1702	+11.4

Выводы

По поводу влияния различных факторов на оказание услуг можно сделать следующие предложения:

1. Проблема развития сферы услуг требует комплексного методологического подхода к формированию такого механизма действия организации и предприятий, который обеспечивал бы выбор наиболее эффективной и целенаправленной стратегии развития, формирующей основу образа жизни населения.
2. При быстром росте роли услуг в настоящее время, полезным было бы и увеличение инвестиций в данную сферу.
3. Проведение маркетинговых исследований в области изучения рынка услуг позволяет усовершенствовать данную сферу, как на отечественном, так и на зарубежных рынках услуг.
4. Важно повысить качество новых видов услуг, усовершенствовать технологию их предоставления, возможно и использование опыта зарубежных фирм, но применительно к российским условиям жизни.
5. Произведённая оценка предлагаемых мероприятий указывает на необходимость их комплексного осуществления. Сравнение велось по основным показателям – производительности труда, рентабельности и фондоотдачи. Анализ показал, что реализация даже одного мероприятия повысит эффективность функционирования организации. При этом, особая роль отводится руководству организации в вопросах осуществления предлагаемых проектов.

4. Технологические основы реализации проектных мероприятий

Первое из рассмотренных мероприятий относится к **организационному комплексу**. Комфортность гостиниц предопределяет качество и количество мебельных изделий, а функциональное назначение гостиниц – номенклатуру мебели.

Эстетический комфорт предопределяет положительный эмоциональный настрой человека. Это обеспечивается благодаря средствам и приёмам, с помощью которых достигается объединение всех элементов интерьера в единое для восприятия целое. Эстетический комфорт интерьера зависит, в первую очередь, от гармоничности предметно-пространственного окружения, от того, насколько достигнута целостность и согласованность его элементов.

Второе мероприятие – **участие в партнёрских программах**. Взаимодействие субъектов индустрии гостеприимства также позволяет сглаживать сезонные колебания. Для сглаживания сезонности в рамках партнёрских программ возможны такие мероприятия стимулирования спроса, как реклама, личная продажа, стимулирование сбыта и пропаганда.

Особое место в формировании маркетинговых коммуникаций занимает участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях. Осуществление успешной маркетинговой деятельности предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей, поэтому особая роль в проведении маркетинговых исследований отводится определению сегментации рынка по различным признакам.

С целью более эффективного развития и продвижения делового туризма в регионе можно выделить данное направление в отдельное, определив на всех уровнях власти (государственном, региональном, местном) основные направления регулирования данной сферы.

Осуществляемые при этом задачи могут быть следующими.

На местном уровне:

- планирование местности для турмероприятий. инфраструктурные мероприятия: маркетинг (рыночное предложение) местности;
- координация работы турфирм;
- информация для туристов, их сопровождение;
- организация досуга туристов: организация собраний, конгрессов туристов.

На региональном и межрегиональном уровне:

- развитие области, туррегиональное планирование, мероприятия по сохранению природы и культуры;
- анализ рынка, разработка концепции маркетинга;
- меры по осуществлению кооперации и предоставление интересов в объединенных службах, управлениях;
- профессиональные консультации, организация внутреннего маркетинга.

Третье мероприятие связано с **рекламой**. Организация ставит перед собой задачу рекламу не конкретного товара или услуги, а рекламу самого предприятия. Отсюда вся реклама носит направленный характер, а основная цель внушение доверия к самому изготовителю и, следовательно, и к производимому товару (услуге). Для проведения нашего изделия на рынок нам потребуются следующие мероприятия:

1. разработка опытными специалистами рекламы, в виде проспектов, листовок.
2. участие на выставках, создание и обучение спецгруппы стендистов.
3. объявлений в газетах и других печатающихся изданиях.
4. съёмка видеофильмов с демонстрацией своей деятельности и рассказе об изготовителе, рассылка этого материала по организациям [17].

Стоимость рекламных услуг также зависит от сезона. При этом предпочтение отдается рекламе в прессе (как более дешевой и доступной) и на телевидении (как более обширной).

Важным направлением рекламы является применение рекламы на региональном транспорте, включая метрополитен Санкт-Петербурга. Технологические стадии производства рекламы в метро представлены ниже:

1. Изготовление оригинал-макета стикера или постера для щитовой рекламы в метро
2. Согласование и утверждение оригинал-макета у заказчика
3. Печать стикеров/постеров согласно требованиям технических служб метрополитена
4. Передача стикеров/постеров в рекламную службу метрополитена или в специализированное агентство для размещения рекламы в метро.

Для обеспечения высокой конкурентоспособности и эффективности своей рекламной деятельности, фирмам необходимо использовать передовые технологии, отражающие современные информационные процессы. К таким технологиям в первую очередь можно отнести глобальную компьютерную сеть Интернет. Основой сети является система WWW (World Wide Web - всемирная паутина) — сервис прямого доступа, требующий подключения к Интернету и позволяющий интерактивно взаимодействовать с представленным на Web-серверах содержанием [19].

Уникальные свойства Интернета позволяют использовать его как средство для проведения рекламных кампаний, что, по мнению исследовательских фирм, становится более эффективным, чем теле- и радиореклама. В рекламе по Интернету доминируют следующие отрасли: потребительские товары - 30%, финансовые услуги - 22%, компьютерные продукты — 21%, средства массовой информации - 7%.

Проведение рекламной кампании в Интернете требует системного планомерного подхода, начиная от формулирования конкретных целей проводимой кампании, методов и используемых средств и заканчивая оценкой эффективности, анализом результатов и выработкой рекомендаций для проведения будущих рекламных кампаний.

Особенностью рекламы в Интернете является то, что ее центральный элемент - это Web-сервер фирмы. На его основе строится весь комплекс рекламных мероприятий. Перед владельцем Web-сервера стоят две основополагающие задачи: реализация своей идеи в виде Web-сервера, выполняющего те или иные функции, и его рекламирование, чтобы пользователи Интернета узнали о его существовании и могли его посетить.

Таким образом, используется двухуровневый подход, когда на Web-сервере размещается подробная информация о фирме, товарах и услугах, а все рекламные усилия направляются на привлечение посетителей на сервер.

Проведение рекламной кампании должно основываться на четком понимании используемых целевой аудиторией Источников информации. Для того чтобы рекламная кампания сервера была эффективной, необходимо учитывать возможные способы обнаружения сервера посетителями. Исходя из этого, рекламная кампания может включать, в частности, следующие мероприятия.

1. Регистрация нового сервера.
2. Регистрация на тематических Web-серверах.
3. Размещение бесплатных ссылок в Web-каталогах и «Желтых страницах».
4. Размещение платных рекламных объявлений на активно посещаемых серверах.
5. Участие в телеконференциях.
6. Использование имени сервера на всех видах продукции фирмы и использование традиционных видов рекламы.

Выводы

5. Основы безопасности жизнедеятельности

Гостиница относится к предприятиям, оказывающим туристические услуги населению и руководствуется ГОСТ-Р 50644-94. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов. Разработан Техническим комитетом по стандартизации ТК № 199 «Туристско-экскурсионное обслуживание».

Специфические факторы риска в гостиницах обусловлены:

возможностью возникновения природных и техногенных катастроф в зоне размещения гостиницы, а также других чрезвычайных ситуаций (в том числе связанных с состоянием общественного порядка в районе обслуживания туристов);

техническим состоянием туристских гостиниц · сложным рельефом местности;

уровнем профессиональной подготовленности обслуживающего персонала (инструкторов, экскурсоводов и др.);

Гостиница должна имеет действующих нормативных документов по обеспечению безопасности туристов и руководствуется ими в своей деятельности

В составе гостиницы (в соответствии с ГОСТ Р 50645-94) есть следующие группы помещений и служб: приемно-вестибюльная, жилая, культурно-досуговая, физкультурно-оздоровительное, медицинского обслуживания, бытового обслуживания, предприятий питания, предприятий торговли, деловой деятельности, администрации и служб эксплуатации, помещений обслуживания, встроенно-пристроенных предприятий и учреждений.

Наличие первых двух групп помещений является обязательным. Состав дополнительных помещений не нормируется и принимается в соответствии с заданием на проектирование или с проектом.

Все жилые номера имеют встроенные шкафы для верхней одежды, белья, багажа, размещенные в передней или жилой комнате из минимального расчета 1 шкаф (0,60х0,55 м) на одного проживающего (допускается замена встроенной мебели наличием корпусной мебели).

Объем жилых помещений гостиницы (номеров с учетом передней) не менее 15 куб.м на 1 проживающего.

Все номера гостиницы имеют естественное освещение с освещенностью жилых помещений. Время инсоляции номеров не лимитируется. Номера, ориентированные на сектор горизонта 180-270, должны иметь солнцезащитные устройства.

В гостиницах есть холодное и горячее водоснабжение, канализация в соответствии с требованиями СНиП 2.04.01-85 «Внутренний водопровод и канализация зданий».

Качество водопроводной воды соответствует требованиям ГОСТ 2874-82 «Вода питьевая».

Системы горячего водоснабжения обеспечивает бесперебойную подачу горячей воды расчетной температуры во все предусмотренные проектом санитарные приборы, установленные в соответствующих помещениях.

Система канализации гостиницы соответствует требованиям главы СНиП по проектированию внутреннего водопровода и канализации зданий и обеспечивает бесперебойное отведение сточных вод от всех санитарно-технических приборов и приемников сточных вод в наружную канализационную сеть. Для предотвращения образования засоров своевременно (не реже 1 раза в год) производится профилактическая очистка канализационных трубопроводов.

Системы вентиляции выполнены в соответствии с проектом и требованиями главы СНиП по проектированию отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха.

Система вентиляции обеспечивает нормативный воздухообмен во всех помещениях, предусмотренных проектом. Не зарегистрировано

сверхнормативное (более чем на 10 %) расхождение объема притока или вытяжки воздуха от проектного, а снижение или увеличение температуры приточного воздуха более чем на 2°C. Естественная вытяжная вентиляция обеспечивает нормальный воздухообмен при температурах наружного воздуха +5°C и ниже.

Система кондиционирования воздуха должна быть выполнена в соответствии с проектом и требованиями главы СНиП по проектированию отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха. Основными требованиями к эксплуатации систем кондиционирования воздуха является поддержание необходимых параметров воздуха в обслуживаемых помещениях, при этом, отступление от нормы допускается: по объему приточного воздуха +10%, по температуре +2°C, по относительной влажности +5%.

Системы отопления, вентиляции, кондиционирования обеспечивают в помещениях гостиницы комфортные микроклиматические условия. Расчетная температура воздуха в помещениях гостиниц (за исключением помещений с особым режимом эксплуатации) принята 20°C. Максимальная температура воздуха в жилых и общественных помещениях гостиниц должна быть не более 26°C. Относительная влажность воздуха - в пределах 45-50%; Количество поступающего наружного воздуха на 1 человека для жилых помещений - в пределах 60 куб.м/час.

Мусоропроводы отвечают требованиям «Указаний по проектированию мусоропроводов в жилых и общественных зданиях». Нагрузка на один ствол мусоропровода принимается до 1500 л мусора в сутки (при накоплении 0,2 л на 1 куб.м жилой площади гостиниц. Планово-предупредительный текущий ремонт мусоропровода должен производиться один раз в три года, а капитальный - один раз в девять лет.

Генеральная уборка проводится один раз в 7-10 дней. Во время генеральной уборки протираются от пыли стены, прочищаются вентиляционные решетки, пылесосом чистятся драпировки, матрасы,

перинки, протираются стекла окон и дверей. При генеральной уборке проводятся дополнительные работы: мытье ковров, ковровых дорожек и т.д. Шторы на окнах чистят пылесосом и два раза в год сдают в химчистку, прачечную; тюлевые шторы сдают в стирку.

Администрация предприятия совместно с санитарной службой проводит цикл занятий по санитарному минимуму с последующей сдачей зачета до поступления на работу. В дальнейшем, кратность, проведения занятий определяется администрацией по согласованию с санэпидслужбой исходя из конкретной ситуации на объекте.

Контингент, подлежащий обязательным предварительным при поступлении на работу и периодическим медицинским осмотрам, должен иметь личную медицинскую книжку единого образца с результатами гигиенической аттестации, предварительных при поступлении на работу и периодических медицинских обследований, профилактических прививок.

Для осуществления проведения медосмотров, администрация должна заключить договор с соответствующим медицинским учреждением.

В каждой гостинице администрация устанавливает правила внутреннего распорядка, обеспечивает покой, отдых проживающих и обслуживающего персонала и должный санитарный порядок.

В каждой гостинице должен быть санитарный журнал или папка с актами результатов обследования гостиницы, предписаний санитарной службы, результатами лабораторных исследований и т.д., с приложением выписок санитарных правил или полным комплектом.

В таблице 5.1 приведены показатели микроклимата для гостиниц. ОАО «Ланселот» соответствует этим требованиям.

Таблица 5.1

Параметры микроклимата в номерах гостиниц в холодный/теплый
(знаменатель) периоды года

Параметры микроклимата	Класс гостиниц			
	**	***	****	***** и более
Температура воздуха (о С)	18-24/20-28	20-24/20-28	20-22/22-25	22±1о С
Относительная влажность воздуха (%)	<60	<60	30-60	30-45
Воздухообмен на 1 человека (м3/ч)	30	40	60	70 и более
Контроль ионного состава	-	-	+	+

Гостиницы среднего класса (2-3*) допускают широкий диапазон обеспечения температуры воздуха, выходящий за границы оптимальных параметров микроклимата. Относительная влажность воздуха в гостиницах этого класса не регламентируется. Требования к количеству подаваемого свежего наружного воздуха также минимальные.

Пожарная безопасность Гостиницы соответствуют требованиям пожарной безопасности по ППБ 01 и иметь сертификат пожарной безопасности. Пожарная безопасность гостиницы должна обеспечиваться системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями. Системы пожарной безопасности характеризуются уровнем обеспечения пожарной безопасности людей и материальных ценностей, а также экономическими критериями эффективности этих систем для материальных ценностей, с учетом всех стадий (научная разработка, проектирование, строительство, эксплуатация) жизненного цикла объектов и выполнять одну из следующих задач:

- исключать возникновение пожара;
- обеспечивать пожарную безопасность людей;
- обеспечивать пожарную безопасность материальных ценностей;
- обеспечивать пожарную безопасность людей и материальных ценностей

одновременно.

Гостиница имеет системы пожарной безопасности, направленные на предотвращение воздействия на людей опасных факторов пожара, в том числе их вторичных проявлений на требуемом уровне. К вторичным проявлениям опасных факторов пожара, воздействующим на людей и материальные ценности, относятся:

- осколки, части разрушившихся аппаратов, агрегатов, установок, конструкций;

- радиоактивные и токсичные вещества и материалы, вышедшие из разрушенных аппаратов и установок;

- электрический ток, возникший в результате выноса высокого напряжения на токопроводящие части конструкций, аппаратов, агрегатов;

- опасные факторы взрыва по ГОСТ 12.1.010, происшедшего вследствие пожара;

- огнетушащие вещества.

В здании гостиницы есть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели для обеспечения свободной ориентации как в обычной, так и в чрезвычайной ситуациях (СНиП 2.08.02). Все запасные выходы и маршруты эвакуации клиентов четко обозначены, а в каждом номере и во всех общественных местах есть наглядная информация о запасных выходах, маршрутах эвакуации и ближайшей системе пожарной сигнализации. Кроме того, вывешены в доступном для обозрения месте планы действий персонала и туристов в чрезвычайных ситуациях (стихийных бедствиях, пожарах и других), включающие взаимодействие с местными органами управления, участвующими в спасательных работах.

Гостиница оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и/или средствами защиты от пожара в соответствии с ППБ 01.

Все санитарно - техническое, технологическое и другое оборудование, приборы, мебель и инвентарь соответствует требованиям нормативных документов и эксплуатироваться с соблюдением их требований.

Гостиница полностью отвечает санитарно-гигиеническим и противозаразным правилам и нормам в части: содержания санитарно - технического оборудования и инвентаря, удаления отходов и защиты от насекомых и грызунов; состояния территории, мест общего пользования, помещений здания, пляжей и различных сооружений для туристов; обработки (стирки, глажения, хранения и т.д.).

Выводы

Гостиница является местом отдыха и, как следствие, повышенного скопления людей. Администрация гостиницы берет на себя обязательства, не только обеспечить уют проживания и гарантии хорошего отдыха, но и безопасность людей, проживающих в гостиницах, их жизни, здоровья, имущества и т.д. Поэтому, необходим тщательнейший контроль в сфере безопасности жизненной деятельности гостиниц. Во время отдыха, люди меньше всего думают о своей безопасности, что иногда приводит к нежелательным последствиям, связанным с риском для жизни. Поэтому, задача администрации гостиниц предупредить все возможности риска для жизни и здоровья постояльцев.

Безопасность людей - это цель, а безопасность жизнедеятельности - это средства, пути и методы ее достижения. Цель БЖД - это достижение безопасности человека в среде обитания. Безопасность человека определяется отсутствием аварий, стихийных и других природных бедствий, опасных факторов, вызывающих травмы или резкое ухудшение здоровья, вредных факторов, вызывающих заболевания человека. Предметом изучения БЖД являются физиологические и психологические возможности человека, предотвращение нежелательного события формирование безопасных условий и их оптимизация и т.д.

Заключение

В ходе дипломного исследования нами были определены следующие выводы:

1. Для туристского рынка и связанной с ним туристской индустрии характерны значительные сезонные колебания спроса на туристские продукты. Сезонность в туризме накладывает огромный отпечаток на спрос на посещение гостиниц и предложение определенного спектра услуг, которые они предоставляют в зависимости от сезона.

Также сезонность оказывает значительное влияние на рентабельность всех туристских предприятий, и других производств, ориентированных на обслуживание туристов. Сезонный спад вызывает временное высвобождение рабочей силы и перераспределение издержек производства, что тесно связано с политикой цен на товары и услуги.

Сезонность – это колебания определенных социально-экономических и финансовых параметров, связанных с периодическими изменениями покупательских потребностей и возможностей различных социальных групп населения, вызванных сезонными факторами.

Сезонность спроса играет важную роль при реализации туристских услуг. Это явление имеет как положительные, так и отрицательные последствия.

С одной стороны, сезонность является причиной неравномерного распределения рабочего времени. Это значит, что в высокий туристский сезон обслуживающий туристскую отрасль персонал имеет много сверхурочной работы. В тоже время, для межсезонья характерна недостаточная загруженность.

Однако, по сравнению с курортными предприятиями размещения и питания, туристские фирмы не так страдают от фактора сезонности. Туроператоры и турагенты - это довольно гибкие организации, которые достаточно быстро приспосабливаются к изменениям спроса. Так, например,

некий туроператор специализируется на турах во Францию. С приближением зимы экскурсионно-познавательный и пляжный отдых становится уже не таким популярным, и наш туроператор способен оперативно «переключиться» на продажу горнолыжных туров во французские Альпы. В то же время гостиницы и рестораны привязаны к своему месторасположению и круглый год несут постоянные издержки, например, зарплата штатных сотрудников. Также, независимо от загрузки отеля (будь то положенные 70% или же случайно заехавшие 2-3 постояльца), владельцы отеля обязаны поддерживать помещения в чистоте, платить за обогрев и электроэнергию здания и т.п. По этой причине многие курортные гостиницы в низкий сезон закрываются совсем. Отсюда вытекает следующая проблема - как нанять и сохранить квалифицированных работников. В таких условиях и заинтересованность в труде организовать сложно, так как не работает основной метод стимулирования сотрудников - карьерная лестница.

С другой стороны, сезонность в туризме способствует широкому профилю персонала, поскольку одному и тому же работнику приходится выполнять разные функции в зависимости от сезонных особенностей.

Сезонность по сути своей нельзя ликвидировать, её возможно только смягчить. В несезон этому служат рекламные туры, скидки, организация специальных событий для привлечения туристов (фестивалей, выставок, праздников), инсентив-туры. Другое направление - это разработка и продвижение новых видов турпродукта, не подверженных сезонным колебаниям. Это, прежде всего, развитие конгрессного и событийного туризма, а также социального туризма для целевых групп: познавательного - для пенсионеров и образовательного - для молодёжи.

2. Для любой гостиницы наличие сезонности приводит к целому ряду определенных проблем. В первую очередь, это в значительной степени влияет на загрузку гостиниц, именно поэтому гостиницы должны располагать достаточным резервом основных фондов, рассчитанным на период

наибольших заездов. Таким образом, можно говорить о несоответствии между туристским спросом и предложением, которое вызвано сезонностью

Более того, сезонность приводит к ухудшению обслуживания туристов, особенно в разгар туристского сезона, и вызывает текучесть кадров вследствие недогрузки отелей в межсезонный период.

Сезонность оказывает влияние на постоянные и переменные издержки гостиниц. То есть, независимо от загрузки гостиницы, ее владелец обязан выдавать заработную плату штатным сотрудникам, поддерживать помещения в чистоте, платить за отопление и освещение всего здания, а также, при необходимости производить ремонт оборудования. Именно по этой причине многие гостиницы в низкий сезон закрываются совсем.

Единственным путем решения проблемы сезонности может стать сглаживание ее пиков. Для того, чтобы привлечь туристов в межсезонный период или зимний сезон, правительственные организации и туристические фирмы могут осуществить ряд стимулирующих мероприятий. Также, для сглаживания сезонности можно проводить пропаганду туристских маршрутов в несезонное время через рекламу и устанавливать льготы в виде скидок на проезд и туристский сервис на этот период. Увеличению туристского сезона может поспособствовать организация разнообразных спортивных соревнований, фестивалей, конкурсов, выставок, научных конференций и т. д. Влияние сезонности можно только смягчить, но не ликвидировать.

3.В ходе работы были предложены следующие мероприятия по сглаживанию проблем сезонности для ОАО «Ланселот»

- повышение эффективности системы управления персоналом, включая повышение квалификации персоналом;
- использование технических средств в рекламной деятельности;
- совершенствование системы сбыта и развитие партнёрских программ.

Произведённая оценка предлагаемых мероприятий указывает на необходимость их комплексного осуществления. Сравнение велось по основным показателям — производительности труда, рентабельности и

фондоотдачи. Анализ показал, что реализация даже одного мероприятия повысит эффективность функционирования организации. При этом, особая роль отводится руководству организации в вопросах осуществления предлагаемых проектов. Для реализации проектных мероприятий, описанных выше, необходимо наличие следующих технологических мероприятий, сопряжённых с мероприятиями организационно-экономическими:

- обновление обстановки (сантехника, мебель, интерьер);
- повышение квалификации кадрового состава;
- расширение рекламной кампании, включая новые виды рекламы;
- совершенствование документооборота.

Ключевым элементом маркетинговой политики сетей отелей является проведение коммерческой диагностики. Стратегический и оперативный маркетинг позволяют создать платформу, идеально приспособленную для рыночных условий и выживания в жесткой конкурентной борьбе. Информационные технологии и хорошее знание рынка - вот две составляющие, за которыми сегодня будущее.

Следующим важным элементом маркетинга можно назвать — определение коммерческой стратегии гостиничного бизнеса, где большую роль играют выбор приоритетных сегментов рынка и правильное позиционирование отеля. И наконец, это использование современных технологий. В настоящее время, на рынке появились безграничные возможности цифровых технологий, которые могут быть эффективно использованы и в гостиничном бизнесе.

Для реализации маркетинговых планов требуется слаженная работа на всех уровнях руководства. Реализация маркетинга требует ежедневного принятия решений и действий десятков и сотен людей внутри гостиницы и вне неё. Управляющие по маркетингу принимают решения в отношении целевых сегментов туристского рынка, об использовании торговых марок на услуги, о ценообразовании, методах продвижения и сбыта предлагаемых услуг.

Гостиничному предприятию необходимо иметь людей, способных проводить анализ рынка, планирование маркетинговых мероприятий, их осуществление и контроль. Когда гостиница невелика, всю работу по маркетингу может выполнять один человек. В больших гостиницах в отделах маркетинга работает множество специалистов, включая специалистов по сбыту услуг, исследованию рынка, по рекламе, публичным реляциям и др.

Список использованной литературы

1. Федеральный Закон «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 г.
2. Правила сертификации туристских услуг и услуг гостиниц. Утверждены Постановлением Госстандарта России от 14.10.94 г. № 18;
3. ГОСТ 28681.3-95/ГОСТ Р 50644-94 Туристско - экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов
4. ГОСТ 28681.1-95/ГОСТ Р 50681-94 Туристско - экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг
5. ГОСТ 30335-95/ГОСТ Р 50646-94 Услуги населению. Термины и определения
6. ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования
7. Акишин В.Н. Маркетинг услуг индустрии гостеприимства России //ОТЕЛЬ. - 2004.- № 5. - С. 18-23.
8. Алексунин В.А., Цзоу Вей. Исследование концептуальных аспектов маркетинга //Маркетинг. - 2004. - № 3. - С. 98-102.
9. Аспарин А.С., Мымрикова Л.С., Рябушкин Б.Т. Платные услуги населению в сфере туризма в системе макроэкономических показателей // Вопросы статистики. - 2008. - №4. - С. 19-27
10. Бирюков Е.С. Развитие туризма в мире и его влияние на экономику. – М.: Экономика, 2006. – 168 с.
11. Бланк И.А. Курортно-туристский комплекс как объект управления. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 146 с.
12. Ваген Л. Гостиничный бизнес: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 416 с.
13. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия. Предупреждение проблем. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2006. – 299 с.

- 14.Воронин А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
- 15.Голубков Е.Л. Планирование маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом.-2004.-№5.-С. 13-21.
- 16.Гостиничный и туристский бизнес / Под ред. проф. Чудновского А.Д. – М.: ЭКМОС, 2006. – 352 с.
- 17.Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2007. – 360 с.
- 18.Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности. – М.: Нолидж, 2006. – 312 с.
- 19.Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса – М.: Ось-89, 2007. – 192 с.
- 20.Зорин И.В. Энциклопедия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 368 с.
- 21.Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 279 с.
- 22.Ильина Е. Менеджмент транспортных услуг. – М.: РМАТ, 2004. – 135 с.
- 23.Ильина Е. Туроперейтинг. Организация деятельности. – М.: ФиС, 2007. – 156 с.
- 24.Исаев А.А. Спортивная политика России. - М.: Советский спорт, 2006. - 512 с.
- 25.Исаев Н.И., Капустин А.К., Моторин В.И., Смирнов С.Н. Методический инструментарий для оценки объёмных, временных и географических международных туристских прибытий в Российскую Федерацию // Вопросы статистики. - 2008. - №4. - С.27-33
- 26.Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов.- Новое знание, 2006 – 400 с.
- 27.Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. – Минск: Новое знание, 2005. – 422 с.
- 28.Кабушкин Н.И. Организация туризма. – Киев: Знання, 2006. – 632 с.

- 29.Квартальнов В.А. Биосфера и туризм: В 5 томах том 3: Социальное пространство спорта и туризма. – М.: Наука – 2006. - 434 с.
- 30.Корнева А. Т. Управление отелем. – М.: Бизнес Пресс, 2009- 322 с.
- 31.Лесник А.П., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. – М.: Инфра, 2006. – 239 с.
- 32.Литвинов Ф.К. Международный маркетинг: специфика исследования зарубежного рынка // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - № 5. - С. 86-98.
- 33.Плотникова Н.И. Комплексная автоматизация турбизнеса. Часть 2: Информационные технологии в сфере гостеприимства – К.: Советский спорт, 2007. – 208 с.
- 34.Сараев А.Р. О показателях статистики в туризме // Вопросы статистики. - 2007. - №9. - С.39-43
- 35.Сеген Ж. Цели и методы коммерческой политики в гостиничном бизнесе на пороге XXI века // Отель. - 2005. - № 2. - С. 74-77.
- 36.Сенин В.С., Введение в туризм. - М, 2005 -396 с.
- 37.Черных Н. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов. – М.: 2006. – 320 с.
- 38.Чудновский А.Д Гостиничный и туристический бизнес.- М.: Тандем, Эксмо, 2006 – 335 с.
- 39.Шеремент К.С. Экономика современного туризма. – СПб.: Герда, 2007. – 412 с.
- 40.Яковлев Г. Применение статистических методов при исследовании продукт в туристическом бизнесе // Практика консалтинга. - 2007. - №3. - С.26-36