

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С. Л. Улина

« ____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.12 Финансовый менеджмент (в организации)

Оценка рентабельности и пути её повышения (на примере гостиничного
комплекса Ибис Новотель Красноярск)

Научный руководитель _____ доцент _____ Т.Ю. Агеева

Выпускник _____ Н. А. Шурмелева

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме «Оценка рентабельности и пути её повышения (на примере гостиничного комплекса Ибис Новотель Красноярск)»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Оценка рентабельности и пути её повышения (на примере гостиничного комплекса Ибис Новотель)» содержит 68 страниц текстового документа, 5 приложений, 8 формул, 20 таблиц, 15 иллюстраций, 31 использованный источник.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ, ПОВЫШЕНИЕ ВЫРУЧКИ, СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ.

Объект исследования – гостиничный комплекс Ибис Новотель Красноярск.

Актуальность исследования состоит в том, что рентабельность, будучи относительным показателем, более полно характеризует эффективность использования ресурсов и управления, чем прибыль. Цель работы – оценка рентабельности гостиничного комплекса и разработка рекомендаций по её повышению.

В связи с поставленной целью выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы оценки рентабельности;
- проанализировать и оценить рентабельность отелей Ибис Новотель Красноярск;
- разработать мероприятия по повышению рентабельности.

По итогам исследования внутренних и внешних факторов рентабельности предложены следующие мероприятия:

- внедрение нового тарифа «полупансион»;
- мероприятия по расширению услуги «бизнес-ланч»;
- мероприятия по сокращению дебиторской задолженности;
- сокращение затрат на персонал.

Оценка эффективности мероприятий подтверждает улучшение показателей рентабельности и целесообразность их введения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки рентабельности.....	6
1.1 Сущность понятия, значение и задачи рентабельности.....	6
1.2 Факторы, влияющие на рентабельность гостиничного комплекса	11
1.3 Основы управления рентабельностью и пути её повышения	15
2 Анализ рентабельности отелей Ибис Новотель Красноярск.....	23
2.1 Организационная характеристика.....	23
2.2 Анализ финансового состояния и рентабельности Ибис Новотель	29
2.3 Выявление внешних факторов влияющих на рентабельность Ибис Новотель.....	41
3 Разработка мероприятий по повышению рентабельности Ибис Новотель Красноярск.....	50
3.1 Разработка рекомендаций по повышению рентабельности Ибис Новотель Красноярск.....	50
3.2 Оценка эффективности планируемых мероприятий.....	56
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложения	69

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что в условиях экономики свободного рынка одним из главных показателей и непосредственным результатом деятельности любого предприятия является прибыль. Однако будучи абсолютным показателем, она не всегда может достоверно отразить эффективность и доходность коммерческой работы. Среди множества относительных показателей, характеризующих эффективность управления, особое место занимает блок оценки показателей рентабельности. Рентабельность комплексно отражает эффективность использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, выступает в роли оценочного результирующего показателя и в качестве целевого ориентира.

Коэффициенты рентабельности позволяют обнаружить ошибки в хозяйственной деятельности, указать руководству на пути дальнейшего развития и выявить резервы максимального увеличения прибыли. Именно этим и объясняется актуальность выбранной темы. На сегодняшний день без качественной оценки рентабельности, без выявления и анализа факторов, влияющих на неё, невозможно повысить уровень получаемых доходов. Повышение прибыльности и рентабельности является гарантом обеспечения дальнейшего развития предприятия. Рентабельность неразрывно связана с деловой активностью предприятия и поэтому может рассматриваться как одно из условий обеспечения уверенности его нахождения на рынке в перспективе, результат эффективного осуществления её функций и достижение стратегических ориентиров, а также как один из критериев оценки качества управления предприятием.

Объектом исследования является гостинично-ресторанный комплекс Ибис Новотель Красноярск.

Предметом исследования является улучшение показателей рентабельности на предприятии.

Цель работы – оценка рентабельности гостинично-ресторанного комплекса и разработка рекомендаций по её повышению.

В связи с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы оценки рентабельности;
- проанализировать и оценить рентабельность отелей Ибис НовотельКрасноярск;
- разработать мероприятия по повышению рентабельности.

Методологическую и теоретическую основу работы составляют положения теорий и отдельные разработки изложенные в трудах ученых экономистов и финансистов, таких как: В.В. Ковалев, А.Д. Шеремет, В.Г. Когденко, Г.В. Савицкая, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, М. Эрхардт, законодательные и нормативные документы, периодические издания.

1 Теоретические основы оценки рентабельности

1.1 Сущность понятия, значение и задачи рентабельности

Слово «рентабельность» произошло от немецкого *rentabel* – доходный, выгодный, прибыльный. Рентабельность – показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией, фирмой, организацией. А.Д. Шеремет отмечает, что рентабельность – это основной показатель эффективности хозяйственной деятельности предприятия [1]. Это определение наиболее точно отражает сущность понятия, однако можно расширить его, дополнив определением Ю. Бриггема и М. Эрхардта: рентабельность – это конечный результат действия ряда управленческих решений и структуры компании. По их мнению, показатели рентабельности показывают совместное влияние левериджа, эффективности управления активами и задолженностью на результаты деятельности компании [2].

Рентабельность во многом выступает не только как расчетная величина и статический показатель, но также и как критерий комплексной оценки социально-экономического положения организации на рынке. Прибыль разных предприятий количественно может быть одинаковой, однако полученной в различных условиях. Именно это и обуславливает применение показателей рентабельности, т.к. они дают оценку экономического субъекта независимо от размера и характера деятельности. Кроме того, Шеремет А.Д. подчеркивает, что приращение прибыли может быть вызвано как экстенсивными, так и интенсивными факторами использования ресурсов, поэтому показателем истинной эффективности может быть только рентабельность.

Рентабельность как результативный показатель характеризует эффективность использования имеющихся ресурсов во взаимосвязке со стратегическим развитием. Такое определение дается исходя из взаимосвязи четырех основных функций рентабельности [3].

1. Учетная функция связана с фиксированием результатов деятельности фирмы. Положительная или отрицательная динамика показателя свидетельствует об успехах или неудачах в ведении бизнеса, а также изменениях в объемах производства. Увеличение рентабельности связано с повышением эффективности использования сырьевых, материальных и трудовых ресурсов, а снижение является индикатором низкой результативности управленческих действий.

2. Оценочная функция представляет собой инструмент сравнения фактических значений прибыли с издержками, ценой и доходами. Анализируя связи между рентабельностью и другими экономическими показателями, можно определить оптимальные значения цен и объемы выпускаемой продукции. Сопоставление с расходами и потреблением позволяет оценить адекватность существующей цены и скорректировать ее при необходимости.

3. Стимулирующая функция. Нахождение показателя рентабельности в границах оптимальных значений, характерных для той или иной отрасли, позволяет предприятию устоять в условиях протекания негативных процессов в экономике. Рост прибыли при более низких темпах роста издержек способствует развитию компании. ФНС России предоставляет данные о среднеотраслевых показателях рентабельности по видам экономической деятельности, которые могут быть использованы в качестве ориентира при управлении.

4. Функция вознаграждения. Собственники акционерных предприятий получают бонусы, связанные с увеличением стоимости вложенного капитала. Последнее обеспечивается повышением рентабельности и сопутствующим ростом деловой репутации [4].

Исходя из выделяемой Полюшко Ю.Н. оценочной функции, можно определить сущность понятия оценка рентабельности. Оценка рентабельности – это комплексный анализ показателей, характеризующих эффективность деятельности, их связей с другими экономическими показателями, сравнение их изменения за период и выявление факторов и резервов изменения с целью

принятия управленческих решений. Основной целью оценки анализа рентабельности организации является разработка и принятие экономически обоснованных управленческих решений, направленных на устойчивый рост ее финансовых результатов и выявление резервов для повышения эффективности деятельности.

Задачи оценки рентабельности можно свести к следующему:

- Определение ключевых показателей, характеризующих эффективность деятельности, с учетом специфики предприятия;
- Определение динамики за ряд лет показателей прибыли и рентабельности, расчет темпов роста, сравнение со среднеотраслевыми показателями;
- Выявление и анализ факторов, оказавших влияние на прибыль и рентабельность;
- Разработка рекомендаций по повышению эффективности использования ресурсов предприятия.

Для более корректного отображения рентабельности как критерия оценки качества управления, важно в данную категорию включать производственную, экономическую и финансовую составляющие. Первая показывает результативность с точки зрения сравнения полученных результатов с произведенными затратами; вторая – с позиции эффективности использования имущества предприятия, а третья должна основываться на эффективности использования привлекаемых источников капитала для решения производственных задач [4].

Количественно рентабельность исчисляется как частное от деления прибыли на затраты, расход ресурсов, обеспечивших получение прибыли. То есть, рентабельность непосредственно связана с величиной прибыли, это степень доходности, выгодности, прибыльности [8]. По мнению Ковалева В.В. можно выделить две основные группы коэффициентов: рентабельность продаж и рентабельность инвестиций (капитала).

1. Рентабельность продаж

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \quad (1)$$

Возможны различные алгоритмы исчисления в зависимости от того, какая прибыль заложена в основу расчета (валовая прибыль, прибыль от продаж или операционная, а также чистая прибыль). Коэффициент показывает, какую часть в каждом рубле выручки имеет соответствующая прибыль.

2. Рентабельность инвестиций может быть оценена с позиции различных заинтересованных сторон. Основным показателем эффекта, имеющего отношение ко всем активам, выступает операционная прибыль – EBIT (прибыль от продаж, до уплаты налогов и процентов).

Рентабельность инвестиций с позиции всех заинтересованных лиц можно оценить с помощью коэффициента генерирования доходов (BEP-basisearningpower):

$$\text{BEP} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Активы}} \quad (2)$$

Рекомендуется при расчете использовать среднее значение активов за период времени. Показатель демонстрирует способность порождать доходы данной комбинацией активов и показывает, сколько операционной прибыли приходится на рубль, вложенный в активы предприятия.

Рентабельность инвестиций с позиции инвесторов можно оценить при помощи рентабельности активов (ROA) и рентабельности инвестированного капитала (ROI). Доходом для инвесторов выступает чистая прибыль, которая сравнивается со всеми активами, либо инвестированным капиталом (определяется как разность между совокупным капиталом и текущими обязательствами).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \quad (3)$$

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестированный капитал}} \quad (4)$$

Интерпретация аналогична ВЕР. Сравнение дохода инвесторов с активами оправдано тем, что именно они инициировали создание предприятия и обеспечивают его функционирование в стратегическом плане.

Рентабельность инвестиций с позиции собственников можно оценить с помощью коэффициента рентабельности собственного капитала:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \quad (5)$$

В управленческом учете и анализе используется показатель рентабельности основной деятельности:

$$\text{Рентабельность}_{\text{осн.деят.}} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость продаж}} \quad (6)$$

Коэффициент показывает, сколько прибыли от продажи продукции приходится на 1 рубль затрат.

Можно отметить, что существует множество различных коэффициентов, дающих количественное наполнение понятию «рентабельная работа». Стоит иметь в виду, что все эти показатели являются запаздывающими и отражают эффективность по факту, то есть оперативное управление на их основе невозможно. Однако учет этих показателей расширяет возможности для принятия обоснованных управленческих решений, которые принимаются на основе экономического анализа и многовариантного расчета и содержат в себе меньшую вероятность ошибок и неопределенности, чем интуитивные решения. Кроме того, они дают возможность отследить, какое влияние на результаты оказали те или иные управленческие решения и выявить вероятные ошибки с целью недопущения их в будущем.

1.2 Факторы, влияющие на рентабельность гостиничного комплекса

Рентабельность как показатель эффективности работы предприятия формируется под воздействием группы взаимосвязанных факторов. По своему составу они влияют разнородно, как позитивно, так и негативно. Так как любое предприятие является как субъектом, так и объектом экономических отношений, в первую очередь целесообразно разделить факторы на две группы: внешние и внутренние.

Факторы внешней среды существуют и развиваются независимо и находятся за пределами влияния, однако взаимодействие предприятия с внешней средой способно оказать значительное влияние на результаты финансовой деятельности. В статье Перчиковой рассмотрены несколько групп внешних факторов, основные из которых [9]:

- рыночные факторы (состояние конкуренции в отрасли, конъюнктура рынка, тарифы и цены предприятий-конкурентов, цены на сырье и товары для предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса, повышение конкурентоспособности в предоставлении услуг, организация эффективной рекламы новых видов товаров);

- административные факторы (налогообложение, кредитная политика государства и банков, правовые акты, постановления и положения, регламентирующие деятельность организации, государственное регулирование тарифов и цен);

Внешними факторами повышения рентабельности могут быть наличие благоприятной внешней конъюнктуры, банкротство конкурентов, повышение потенциального спроса на услуги предприятия среди потребителей и тому подобное. Все это приводит к росту выручки, что в свою очередь обеспечивает более высокий уровень доходности.

Внутренние факторы зависят от внутренней среды организации, в том числе и от работы коллектива. Эту группу факторов можно разделить на те, что связаны с основной деятельностью предприятия, т.е. непосредственное

производство или оказание услуги, и те, которые связаны обслуживающими процессами, обеспечивающими реализацию основных. Рассмотрим подробнее некоторые из этих факторов.

1) Объем предоставляемых услуг. Для гостиниц в частности это проявляется через показатель загрузки номерного фонда и цены на гостиничные услуги. Этот фактор оказывает наиболее существенное влияние на рентабельность через издержки, переменная часть которых напрямую связана с изменением данного показателя. Рост объема предоставляемых услуг приводит к увеличению общей суммы издержек, однако, уровень издержкостоемкости при этом снижается, так как сумма постоянных издержек остается неизменной.

2) Система тарифов, используемая в гостиничном комплексе. Существует пять основных системы тарифов: roomonly (только оплата проживания), roomandbreakfast (оплата проживания и завтрак), полупансион (проживание, завтрак, обед или ужин), полный пансион (проживание и трехразовое питание), allinclusive (весь спектр услуг данного гостиничного предприятия). Использование различных систем или их сочетания не в последнюю очередь определяет состав клиентов (особое значение имеет величина их среднего дохода) и как следствие влияет на коэффициент загрузки, который напрямую связан с рентабельностью.

3) Состав и структура предоставляемых услуг. Предоставление различных видов сопутствующих услуг, которые часто идут в комплексе, способствует привлечению потенциальных клиентов в гостинично-ресторанном бизнесе. Различные виды услуг имеют разный уровень затрат, но расширение их перечня как правило способствует росту выручки. Тенденция развития гостиничной индустрии направлена на расширение спектра услуг в отелях различного назначения.

4) Численность и состав работников. Рентабельность максимизирует не высокая численность работников, а именно оптимальная. Достаточное количество при определенном уровне технической вооруженности труда

позволяет в полной мере реализовать программу предприятия по достижению необходимого уровня рентабельности. Большое значение имеет степень квалификации работников.

5) Форма и система экономического стимулирования труда работников. Влияние этого фактора можно оценить через показатель расходов на оплату труда, а также через показатель рентабельности расходов на оплату труда. В настоящее время повышается роль морального поощрения работников, получения ими удовольствия от своего труда.

6) Культурно-технический и моральный уровень кадров, отношение к труду, ответственность и т.д.

7) Уровень морального и физического износа основных фондов. Чем выше степень износа основных фондов, тем больше расходов несет предприятие на их ремонт. Кроме того снижается качество предоставляемых услуг и степень удовлетворенности клиентов, что в последствии негативно скажется на репутации и выручке. То есть использование изношенных основных фондов, морально устаревшее оборудование не позволяет рассчитывать на увеличение рентабельности в перспективе [10].

То, как влияет количественное и качественное изменение факторов производства на результат деятельности, можно оценить с двух сторон: экстенсивно или интенсивно. Экстенсивные факторы связаны с изменением количественных параметров элементов процесса производства или оказания услуг, к ним относятся факторы, которые отражают объем хозяйственных ресурсов (например, изменение численности работников, стоимости основных фондов), их использования по времени (изменение продолжительности рабочего дня), а также непроизводительное использование ресурсов (отпуска для обучения). Интенсивные производственные факторы связаны с повышением качества использования производственных факторов, к ним относятся, например, повышение квалификации работников, внедрение прогрессивных технологий, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Также важную роль в реализации интенсивных факторов повышения рентабельности предприятия играют инновации.

Учитывая большое количество разнообразных факторов, которые в конечном счете могут оказать влияние на рентабельность, целесообразно объединить их в некую систему. Для этих целей подходит стратегическая карта сбалансированной системы показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон. Суть метода состоит в изложении стратегических целей на каждом уровне управления предприятием и взаимоувязке долгосрочных и краткосрочных целей. Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий. Такие показатели, как ROI, стоимость для акционеров, прибыльность, являются отсроченными индикаторами, свидетельствующими об успехе или провале стратегии компании. Клиентская составляющая определяет предложение потребительной ценности для целевых клиентов. Потребительское предложение в данном случае - условие, при котором нематериальные активы создают стоимость. Составляющая внутренних процессов, или внутренняя составляющая, определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии. Составляющая обучения и развития отражает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии [13].

С точки зрения специфики гостинично-ресторанного бизнеса, стратегическую карту можно представить в следующем виде (приложение В). Таким образом, наглядно можно увидеть, на какие факторы стоит обратить внимание для улучшения показателей рентабельности. Отслеживание может происходить на основе выбранных критериев, которые могут представлять собой как конкретные количественные показатели (для отелей это специфические показатели $\text{GopPar} = \text{EBIT} / \text{Кол-во номеров отеля}$ и $\text{RevPar} = \text{Выручка от предоставления номеров} / \text{Кол-во номеров}$ или Коэффициент загрузки отеля * Средняя цена за номер), так и качественные оценки в виде отзывов от клиентов.

1.3 Основы управления рентабельностью и пути её повышения

Ковалев В.В. под управлением рентабельностью понимает обеспечение желаемой динамики коэффициентов, рассмотренных в пункте 1.1. Традиционно в управление рентабельностью включается два компонента: управление прибылью (числитель показателя рентабельности) и управление базой формирования прибыли (знаменатель показателя рентабельности). Так как при их расчете используются различные базы, управление подразумевает также выбор структуры активов, источников финансирования и видов производственной деятельности.

Управление рентабельностью как процесс – это совокупность видов деятельности, направленных на достижения уровня рентабельности, обеспечивающего максимально эффективное функционирование предприятия. Данный процесс представляет собой целостную систему, включающую в себя определение целевых показателей и критериев эффективности, разработку различных моделей управления рентабельностью и т.д. [14]

В процессе управления можно выделить следующие этапы.

1) Стадия постановки проблемы. Она включает определение базового уровня рентабельности, что означает расчет текущего показателя рентабельности, в целях оценки сложившейся ситуации в корпорации. При проведении оценки выясняются все факторы, определяющие базовый уровень рентабельности, производится оценка изменений по каждому параметру, выявляются причины изменения.

2) Стадия постановки целей в управлении рентабельностью подразумевает определение заданного уровня рентабельности. Например, если поставлена задача лидерства на рынке в конкретном сегменте, необходимо будет рассчитать необходимый ежегодный прирост рентабельности, обеспечивающий достижение данной цели. Выход на новый рынок сбыта заставляет ориентироваться на показатели рентабельности конкурентов, уже на нем присутствующих, чтобы быть конкурентоспособным.

3) Стадия планирования мероприятий по достижению заданного уровня рентабельности. Данный этап заключается в расчете параметров, обеспечивающий заданный в корпорации уровень рентабельности, то есть расчет необходимого значения выручки, величины издержек и т.д. После определения целевых значений параметров составляется план мероприятий по их достижению.

4) На стадии реализации проводятся запланированные мероприятия с делегированием полномочий в части достижения определенных параметров соответствующим центрам ответственности фирмы.

5) Стадия регулирования включает текущий контроль руководителей структурных подразделений за осуществлением деятельности по направлению достижения заданных параметров необходимого уровня рентабельности и своевременное вмешательство при отклонении от поставленных целей.

б) Стадия контроля по достижению поставленных целей в управлении рентабельностью включает анализ и оценку полученных значений параметров, расчет на их основе достигнутого уровня рентабельности, сравнение его с заданным уровнем рентабельности и составление заключения о степени достижения поставленной цели [15].

Показатели рентабельности являются ключевыми в системе оценке эффективности деятельности фирмы, поэтому неудивительно стремление управлять базовыми факторами, влияющими на значение. Выбор показателя рентабельности в целях управления во многом зависит от специфики деятельности, особенностей финансово-хозяйственной деятельности и рынка, на котором работает фирма. На выбор ключевого показателя также оказывает влияние цели участников бизнеса и этап жизненного цикла предприятия. Так, начиная со стадии роста, цели участников бизнеса в определенном смысле могут противоречить друг другу.

Рентабельность продаж не подходит в качестве ключевого показателя для управления рентабельностью в целях максимизации эффективности деятельности фирмы, поскольку отражает эффективность отдельных

направлений финансово-хозяйственной деятельности, а не эффективность в целом [16].

Одним из наиболее известных подходов к оценке эффективности деятельности предприятия в целом, является использование факторной модели Дюпон, в которой, по мнению аналитиков наиболее значимым показателем является рентабельность собственного капитала. Модель Дюпон может быть представлена в следующем виде:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} * \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (7)$$

Таким образом, рентабельность зависит от трех факторов: рентабельности продаж, оборачиваемости активов и структуры источников финансирования.

Для этой модели стоит отметить, что способ повышения рентабельности за счет того или иного фактора зависит от специфических особенностей, в которых работает предприятие. Так, за счет маржи может повышать рентабельность организация, выпускающая высококачественную продукцию для сегмента с высокими доходами и низкой эластичностью спроса по цене. Если направлением для повышения служит оборачиваемость активов, то сегмент должен характеризоваться невысокими доходами и высокой эластичностью спроса по цене. Повысить рентабельность за счет наращивания обязательств можно только в том случае, если рентабельность активов превышает стоимость привлекаемых обязательств и если в структуре активов не преобладают внеоборотные, т.е. фирма может позволить себе иметь высокую долю неустойчивых источников финансирования.

Однако, по мнению некоторых исследователей, модель Дюпон не отражает эффективность использования заемного капитала и не позволяет ответить на вопрос об оптимальности структуры капитала. Ими предлагается следующая модель оценки рентабельности собственного капитала:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЕВТ}} * \frac{\text{ЕВТ}}{\text{ЕВІТ}} * \frac{\text{ЕВІТ}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\bar{\text{А}}} * \frac{\text{А}}{\text{СК}} \quad (8)$$

где ЧП – чистая прибыль;

ЕВТ – прибыль до налогов;

ЕВІТ – прибыль до налогов и процентов;

В – выручка;

А – среднегодовая величина активов;

СК – собственный капитал.

Такая модель позволяет установить, как изменилась рентабельность собственного капитала за счет структуры источников ее формирования, доли чистой прибыли и доли собственного капитала. Условием применения данной модели является то, что большую часть дохода фирма получает от основной деятельности, а не инвестиционной и финансовой [16].

Как уже было отмечено, исходя из особенностей расчета группы показателей рентабельности, управление основывается на двух аспектах: управление прибылью, а именно её максимизация, и управление базой формирования прибыли, то есть показателя, влияющего на неё. Очевидно, что разрабатывая проект мероприятий по повышению рентабельности, необходимо ориентироваться на специфику деятельности предприятия, условия внешней среды, внутренние факторы, которые могут как послужить резервом для развития, так и стать препятствием, тормозящим рост ключевых показателей. Управление рентабельностью может опираться на систему сбалансированных показателей, разработанных на основе стратегической карты (приложение В). Так, воздействуя на какой-либо из факторов клиентской и составляющих бизнес-процессов и улучшая его, можно в конечном счете добиться роста ключевого показателя финансовой составляющей, например рентабельности. В стратегической карте уже заложены пути повышения, как количественные – расширение доли рынка, снижение затрат, так и качественные –

совершенствование технологий, работа над качеством оказываемых услуг, повышение квалификации персонала и т.д.

Самым очевидным способом повышения рентабельности, исходя из условия максимизации прибыли, является увеличение выручки. Это может происходить за счет роста объема оказываемых услуг либо увеличения цен на услуги. Последнее, впрочем, стоит применять с осторожностью, так как на сегодняшний день существует множество различных серверов для бронирования, позволяющих сравнить цены и выбрать самое выгодное предложение. С учетом того, что цена зачастую не оправдана и не зависит от благ, располагаемых гостиницей, потребитель скорее выберет более дешевый вариант [17]. Многие исследователи отмечают пользу от применения маржинального подхода в управлении, который на практике российских организаций используется редко. Модель цена-объем-прибыль позволяет довольно просто и наглядно просчитать, как изменится выручка с ростом или снижением цены при неизменных постоянных затратах [19].

К иным методам увеличения объема предоставления услуг можно отнести следующие пункты.

– Улучшение качества предоставляемых услуг. Качество зависит от состояния материально-технической базы, помещений, расходных материалов, используемых для оказания услуги. Кроме этого важное значение имеет квалификация персонала, их опыт и знания, доброжелательность и другие характеристики, ценные с точки зрения потребителя услуги. Высококвалифицированный персонал создает отличный имидж предприятию, повышает качество оказываемых услуг и обеспечивает высокую конкурентоспособность.

– Оптимизация ценовой политики. Включает в себя анализ предложений конкурентов, определение размеров возможных скидок для различных категории клиентов, а также разработку специальных ценовых предложений, в зависимости от сезона и других факторов.

– Мероприятия маркетинговой деятельности. Необходимо проведение различных исследований, в том числе и опрос клиентов о степени их удовлетворенности, наличии отрицательных моментов в процессе оказания услуги. Это способствует улучшению организации политики коммуникаций и повышению качества. Грамотная маркетинговая деятельность направлена также на расширение объемов рекламы для информирования потребителей и убеждения их использовать услуги именно этого предприятия.

– Диверсификация. Оказание сопутствующих услуг, например, гостиничный комплекс зачастую включает в себя также ресторан, фитнес-зал, бассейн и другие развлечения, доступ к которым помимо клиентов отеля имеют и другие люди. Кроме того, деятельность по сдаче в аренду различных площадей, проведение конференций и банкетов также приносит дополнительный доход.

Другая группа методов повышения рентабельности связана с оптимизацией затрат. С точки зрения управления гостинично-ресторанным комплексом, уменьшать можно затраты, непосредственно связанные с оказанием услуг. Это связано с поиском дешевых поставщиков например постельного белья, халатов, ванных принадлежностей, а также продуктов питания и сырья для ресторана. Однако такое сокращение чревато снижением качества, поэтому необходим поиск золотой середины, с учетом того, как позиционирует себя предприятие и на какой сегмент потребителей рассчитывает. Помимо основных затрат можно снижать те, которые не связаны напрямую с процессом оказания услуг. Подобных результатов добиваются с помощью лимитно-контрольных карт, документа, с помощью которого фиксируются данные о расходах того или иного подразделения предприятия по конкретной статье.

Многие авторы относят к действенному способу повышения рентабельности введение системы финансового контроллинга. Финансовый контроллинг позволяет измерить предельное отклонение фактических результатов финансовой деятельности от запланированных,

наблюдать за реализацией финансовых заданий, установленных системой нормативов и показателей, разработать управленческие решения по совершенствованию финансовой деятельности и корректировать отдельные показатели в соответствии со сложившейся конъюнктурой рынка и внешней средой. Наряду с этим, повышению рентабельности работы организации может способствовать привлечение руководством компании аудиторских фирм, способных оценить бизнес-процессы, которые выстроены на предприятии, а также помочь оценить движение финансовых средств. Бывает, что низкая рентабельность предприятия связана с недобросовестным выполнением менеджерами предприятия своих функций [20].

Важным моментом в контроле расходов является управление материально-технической базой. Современное оборудование, применяющее ресурсосберегающие технологии способно значительно снизить например расходы на электроснабжение, отопление, а также на текущий ремонт [9].

С точки зрения рентабельности инвестиций полезно сравнивать его со средневзвешенной стоимостью капитала компании. Для роста коэффициента рентабельности инвестированного капитала может понадобиться закрыть или передать на аутсорсинг те сегменты бизнеса, рентабельность инвестиций по которым ниже средневзвешенной стоимости капитала компании. Это позволяет предприятиям повысить рентабельность инвестиций в целом по компании и перераспределить высвободившиеся ограниченные ресурсы между сегментами, которые были признаны эффективными. Однако нужно также учитывать, во сколько обойдется сотрудничество со сторонней организацией, если это необходимо, возможно затраты в таком случае гораздо выше, чем если иметь собственное подразделение [22].

Зарубежные исследователи определяют пути повышения рентабельности исходя из того, насколько значимое влияние оказывают на неё те или иные факторы. Для оценки влияния используются различные эконометрические модели. К. Бурджа в результате анализа факторов рентабельности выяснил, что на ROA положительно влияют эффективность запасов (отношение валовой

прибыли к средним запасам), уровень задолженности (отношение долга к суммарным активам), финансовый леверидж. Правильная организация операционной деятельности должна быть направлена на эффективное использование оборотных активов, ускорение оборачиваемости запасов и снижение операционных расходов. При этом показатель доли основных средств в активах отрицательно влиял на результирующий показатель, что говорит о недостаточном положительном эффекте от инвестиций в производственную инфраструктуру [23]. Другой исследователь Е. Кая пришел к выводу, что размер компании и темп прироста выручки положительно влияют на рентабельность, а коэффициент текущей ликвидности напротив отрицательно, таким образом, стоит сосредоточиться на росте предприятия и нахождении баланса между ликвидностью и доходностью [24].

Динамика рентабельности будет зависеть от правильно подобранного плана мероприятий. Для достижения желаемого эффекта требуется комплекс мер и универсального алгоритма, подходящего для любого предприятия не существует.

2 Анализ рентабельности отелей Ибис Новотель Красноярск

2.1 Организационная характеристика

Отели Ибис и Новотель Красноярск являются первым комбо проектом компании AccorHotels в России. Значение прихода крупного международного оператора на местный рынок можно оценить с двух сторон. С одной - это создание положительного имиджа региона, активизация потока туристов, обеспечение российских и зарубежных туристов услугами с оптимальным соотношением цена-качество, создание рабочих мест, увеличение поступлений в бюджеты, развитие инфраструктуры. К отрицательным моментам можно отнести: обострение конкуренции, отток платежеспособных клиентов из местных гостиниц, привлечение зарубежных специалистов для управления отелями [25]. Деятельность осуществляется от имени юридического лица ООО «КрасноярскИнвест». Юридический и фактический адрес г.Красноярск, ул.Карла Маркса, 123. Основными видами деятельности являются:

- деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания.

В соответствии с ГОСТом Р 51185-2014 гостиница (отель) – это «объект туристской индустрии, представляющий собой коллективное средство размещения с определенным количеством номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее определенный набор услуг и сгруппированное в категории в зависимости от оборудования номеров и других помещений и уровня сервиса». Предприятия гостиничного бизнеса предоставляют клиентам услуги кратковременного проживания. При этом рядом исследователей отмечаются специфические черты гостиничных услуг:

- ограниченная возможность хранения;
- разделение во времени процессов производства и потребления гостиничного продукта в форме услуг;

- срочный характер;
- сезонный характер спроса на гостиничные услуги;
- широкое участие персонала гостиницы в производстве услуг; [26]

В состав комплекса входит два отеля: Ибис – трехзвездочный отель, позиционируется как отель эконом-класса для деловых поездок и отдыха, в расположении которого 116 номеров средней ценовой категории; Новотель – первый в городе отель, которому официально был присвоен статус четыре звезды, номерной фонд – 110 номеров. Строительство сети отелей началось в сентябре 2013 года, а 15 ноября 2015 года они открыли свои двери для первых гостей. Комплекс предлагает своим гостям комфортабельные номера различных категорий, питание в двух ресторанах, конференц-залы, SPA зона с финской парной и турецким хаммамом, спортивный зал для тех, кто поддерживает свое хорошее физическое состояние, а также подземную парковку на 160 мест. Комплекс построен в рамках программы «Доступная среда» что означает, что люди с ограниченными возможностями без особых усилий могут самостоятельно передвигаться по территории отеля как снаружи, так и внутри здания. Такой подход задает высокие стандарты и является немаловажным конкурентным преимуществом. Группа отелей к которым принадлежат Ибис и Новотель своей основной миссией провозглашает становление мировым эталоном гостеприимства.

Управление отелями сети Ассог, к которым принадлежат Ибис Новотель, осуществляется по трем сценариям: 43% всех отелей находятся в собственности и арендуются и управляются непосредственно Ассог или одной из дочерних компаний; 32% управляются по контракту на управление от имени владельца; 25% управляются независимым владельцем по договору франшизы. Для координирования деятельности отелей в Красноярске существует управляющая компания, от которой назначен генеральный управляющий, стоящий во главе организационной структуры. В целом же структуру можно назвать типичной линейно-функциональной, так как выделены подразделения, выполняющие определенные функции и несущие различные обязанности. Однако степень

тесноты связи между службами отличается. Во главе каждой службы стоят руководители, большая часть полномочий делегируется им генеральным управляющим, в ведении которого остается возможность контроля и оценки качества, принимаемых низшим звеном, управленческих решений, что сохраняет в структуре управления предприятия основные черты линейной структуры.



Рисунок 1 – Организационная структура отелей ИбисНовотель

Организационная структура представлена на рисунке 3. В структуре таких служб как приема и размещения, гостиничного хозяйства, ресторанного обслуживания и кухни есть также деление на тех, кто относится к Ибису и тех, кто относится к Новотелю, таким образом, у руководителей служб есть два

помощника. По состоянию на 2017 г. Численность персонала предприятия составляет 130 человек. Помимо сотрудников, принятых в штат, привлекается дополнительная рабочая сила в рамках заключения договоров гражданско-правового характера. Это как правило официанты, банкетные повара, уборщики, потребность в которых возрастает во время проведения различных мероприятий.

С точки зрения рассмотренной организационной структуры, можно выделить центры формирования прибыли. К ним относятся в первую очередь отели, предлагающие возможности для проживания (226 номеров) и проведения различных деловых мероприятий (7 конференц-залов), а также рестораны IbisKitchen и Gourmetbar, располагающиеся внутри. Большая часть прибыли формируется за счет доходов от продажи номеров – более 60%. Около 20% прибыли приносят рестораны, а аренда конференц-залов порядка 8%. Остальная часть приходится на продажу напитков в барах, различные дополнительные услуги, такие как такси, стирка, химчистка, телефон и т.д. Основные подразделения, ответственные за приток доходов это службы приема и размещения, гостиничного хозяйства, ресторанного обслуживания (включая кухню).

На выбор для постояльцев предлагаются различные категории номеров:

Таблица 1 – Характеристика номерного фонда

Категория номера	Кол-во номеров	Стоимость проживания (руб, в сутки)
Ибис		
Стандарт Твин две кровати 80x200 см	28	3000
Стандарт Дабл одна кровать 160x200 см	84	3000
Номер для людей с ограниченными возможностями Одна кровать 160x200 см	4	3000

Окончание таблицы 1

Категория номера	Кол-во номеров	Стоимость проживания (руб, в сутки)
Новотель		
Супериор Твин две кровати 90х200см	12	3700
СупериорДабл одна кровать 160х200 см	76	3700
Номер Бизнес-комфорт одна кровать 160х200 см, диван	4	5350
Номер Люкс одна кровать 160х200, диван	5	8000
Семейный номер одна кровать 160х200 см и раскладной диван	6	3700
Номер для людей с ограниченными возможностями Одна кровать 160х200 см	8	3400

Можно заметить, что отель предлагает так называемые тарифы «roomonly», включающие в себя только стоимость размещения и проживания, с учетом НДС и прочих налогов. При каждом отеле находится ресторан, их режим работы с 11 до 23 часов (бары ресторанов – круглосуточно), причем IbisKitchen в отличие от Gourmetbar не предоставляет обслуживание в номера. Наличие завтрака увеличивает стоимость номера на 450 рублей в Ибис и на 650 рублей в Новотель. Помимо этого комплекс оказывает услугу предоставления конференц-залов, стоимость аренды которых приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика залов для мероприятий

Зал	Вместимость	Стоимость за час/день
Дубенской	50 чел	5000/36000
Суриков	15 чел	3000/21600
Хворостовский	15 чел	3000/21600
Хикмет-Йен-Демирханов	250 чел	6500/46800

Услуги ИбисНовотельпользуются популярностью у гостей города. По данным сайта hotels.ru Ибис имеет рейтинг 8,9 (337 отзывов), а Новотель 9,2 (178 отзывов); по информации booking.com Ибис и Новотель оцениваются в 8,9 (628 отзывов) и 9,1 (260 отзывов) соответственно. Кроме того в 2016 году Ибис стал самым бронируемым вариантом размещения в Красноярске.

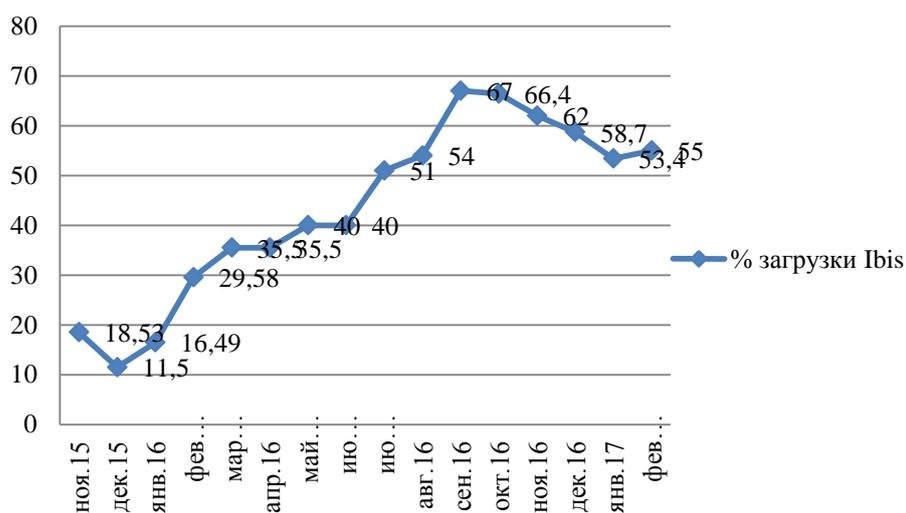


Рисунок 2– Показатели загрузки отеля Ибис

Как можно увидеть на рисунке2, загружаемость гостиницы постепенно росла в течение 2016 г., наибольшие темпы наблюдались в период с января по март. Данные Новотеля, представленные на рисунке 3, менее оптимистичные:

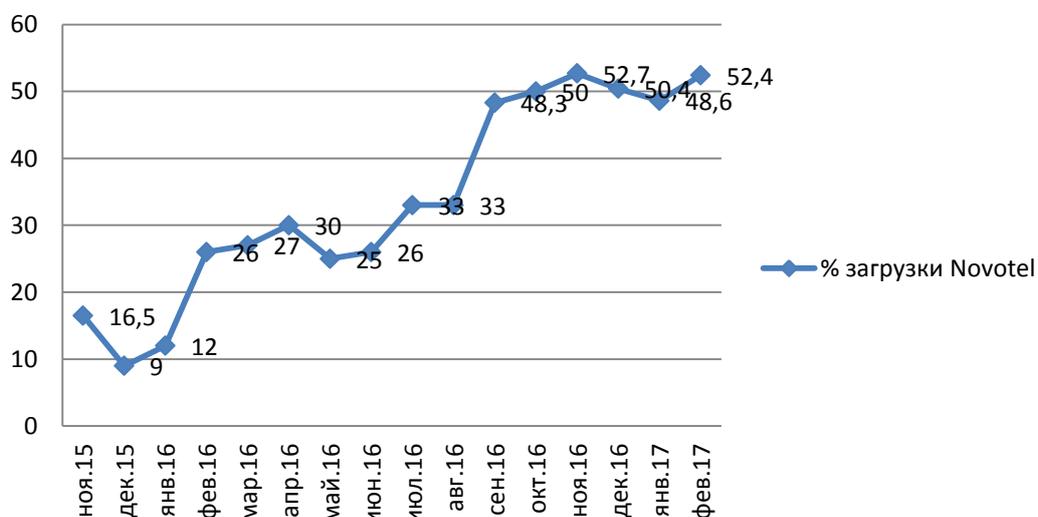


Рисунок 3– Показатели загрузки отеля Новотель

В декабре и январе наблюдалось снижение числа постояльцев, однако уже в феврале произошел значительный рост более чем в 2 раза. В целом за рассматриваемый период коэффициент загрузки вырос в 3,17 раза. По данным различных аналитических служб, средняя загрузка в 2015 г. для отелей категории 3* составила 69%, а для категории 4* 76%, таким образом, можно говорить о малой загрузке отеля Новотель Красноярск. Можно также отметить, что пик загрузки в основном приходится на конец лета и осенний период, а период январь-март традиционно характеризуется меньшим числом постояльцев. В целом же эксперты отмечают низкую загрузку красноярских гостиниц, среднегодовое значение около 30-40% [27].

Анализируя организационную структуру и подробнее рассматривая центры формирования прибыли можно отметить некоторые внутренние факторы рентабельности, такие как система тарифов, состав и структура предоставляемых услуг, численность и состав работников. Отсутствие разнообразных тарифов и невысокий объем оказания услуг основными центрами прибыли могут негативно сказываться на рентабельности предприятия в целом.

2.2 Анализ финансового состояния и рентабельности Ибис Новотель

Первый этап анализа финансового состояния заключается в исследовании информации во времени при помощи горизонтального и вертикального анализа. Анализ проводится на основании данных ООО «КрасноярскИнвест», который владеет имуществом комплекса отелей Ибис Новотель и осуществляет управление (приложение Г).

На протяжении всего анализируемого периода наблюдается положительная динамика роста стоимости имущества, в 2016 году имущество увеличилось на 10,17 % относительно 2015 года. Рост совокупной величины активов является благоприятным моментом, свидетельствующим о расширении деятельности фирмы.

Стоимость внеоборотных активов значительно увеличивается в 2015 г. на 125,8%, так как в это время шло строительство, отделочные работы и оснащение отеля. В 2016 г. стоимость увеличилась на 3,4% за счет увеличения основных средств на 70442тыс.руб и увеличения отложенных налоговых активов, что не может быть оценено положительно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью. Отсутствие долгосрочных финансовых вложений свидетельствует о слабой инвестиционной направленности.

Оборотные активы снизились в 2015 г. за счет значительного снижения статьи НДС, так как основная часть имущества, оснащения и прочего была приобретена в 2014 г. В 2016 г. наблюдается рост стоимости оборотных активов за счет увеличения запасов на 203%, дебиторской задолженности на 31,4% и денежных средств на 63,9%. Рост запасов сопряжен с ростом выручки, причем темпы роста последней выше, что говорит об оправданности увеличения. Увеличение дебиторской задолженности может свидетельствовать о необходимости проведения политики управления дебиторской задолженности.

Собственный капитал предприятия на протяжении анализируемого периода составляет отрицательную величину, которая растет за счет непокрытых убытков. Это связано с тем, что отель осуществляет деятельность немногим больше года и требуется значительное время, чтобы окупить все вложенные в него инвестиции (общая стоимость проекта около 40 млн. евро). Величина уставного капитала неизменна – 5000 тыс.руб, имеется также добавочный капитал 36171 тыс.руб.

Предприятие активно привлекает заемный капитал. Долгосрочные обязательства в 2016 г. выросли на 8,12 % за счет роста заемных средств на 167342тыс.руб. Краткосрочные обязательства увеличились за счет роста кредиторской задолженности на 3340тыс.руб. т.е. предприятие активно пользуется возможностью отсрочки оплаты.

Простое сопоставление стоимости оборотных активов с величиной текущих обязательств дает представление о запасе финансовой прочности организации по платежеспособности:

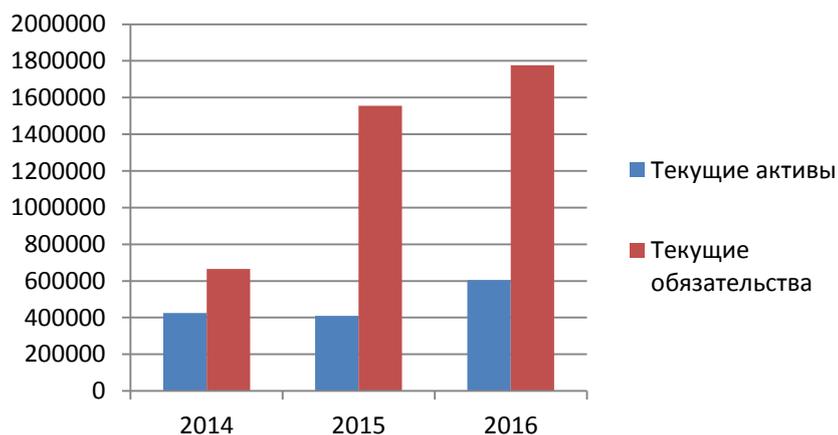


Рисунок 4– Соотношение оборотных активов и текущих обязательств

Как видно на графике величина текущих обязательств выше, чем стоимость оборотных активов, что свидетельствует о непрочном финансовом состоянии.

Для того чтобы провести вертикальный анализ, необходимо представить бухгалтерский баланс в виде таблицы (приложение Д). В структуре активов наблюдаются незначительные колебания: за анализируемый период почти на 10% выросла доля внеоборотных активов, доля оборотных выросла по сравнению с 2015 г. и составила 20,6%. Структура активов говорит о малой мобильности и фондоемкости предприятия. В структуре внеоборотных средств большую долю занимают основные средства. Оборотные активы в основном включают дебиторскую задолженность (около 76% от оборотных средств) и запасы. Считается, что рациональная структура характеризуется большей долей запасов, в данном случае это условие не соблюдается. Значительная величина дебиторской задолженности свидетельствует об отвлечении денежных средств из оборота, что негативно сказывается на финансовых результатах.

Капитал во многом формируется за счет заемных средств, итоговая стоимость имущества составляет 73% от стоимости долгосрочных и краткосрочных обязательств, а остальная часть уходит на непокрытый убыток. В 2016 г. доля долгосрочных обязательств снизилась на 1,44%, в то время как

абсолютное изменение краткосрочных увеличило их долю в общем итоге на 2,12%.

Проведем оценку баланса с точки зрения соответствия признакам «хорошего баланса». Полученные результаты сведем в таблицу 3. Можно отметить, что структура неудовлетворительная.

Таблица 3 - Оценка баланса по признакам «хорошего баланса»

Показатель	Оценка на конец 2016 года
Валюта баланса в конце отчетного периода увеличилась по сравнению с началом	да
Темпы прироста оборотных активов выше, чем темпы роста внеоборотных активов	да
Собственный капитал организации превышает заемный, и темпы его роста выше, чем темпы роста заемного капитала	нет
Темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности примерно одинаковые	нет

Анализ ликвидности и платежеспособности начинается с исследования структуры бухгалтерского баланса и установления степени ее удовлетворительности (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ ликвидности баланса, тыс. руб

Активы по степени ликвидности	2014 год	2015 год	2016 год	Пассивы по сроку погашения	2014 год	2015 год	2016 год
Абсолютно ликвидные активы (A ₁)	57719	16282	20302	Наиболее срочные обязательства (П ₁)	1803	11931	15271
Быстрореализуемые активы (A ₂)	239190	352523	462496	Срочные пассивы (П ₂)	662832	1542042	1760149
Среднереализуемые активы (A ₃)	127666	40845	121956	Долгосрочные обязательства (П ₃)	1168579	2060585	2227927
Труднореализуемые активы (A ₄)	997710	2253666	2329536	Постоянные пассивы (П ₄)	-616450	-951242	1069057

Окончание таблицы 4

Платежный излишек (недостаток)			Знак (> или <)		Норматив
2014 год	2015 год	2016 год	2015 г.	2016 г.	
55916	4351	5031	>	>	A1> П1
-423642	-1189519	-1297653	<	<	A2> П2
-1040913	-2019740	-2105971	<	<	A3 > П3
1614160	3204908	3398593	>	>	A4< П4

Выполняется только одно условие ликвидности баланса. Таким образом можно говорить о том, что в анализируемом периоде баланс предприятия управляющего отелями неликвиден.

Таблица 5 – Показатели ликвидности в динамике

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение	
				2015-2014	2016-2015
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	0,01	0,01	-0,08	0,00
Коэффициент текущей ликвидности	0,64	0,26	0,34	-0,38	0,08
Коэффициент быстрой ликвидности	0,45	0,24	0,27	-0,21	0,04
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,25	-5,50	-3,85	-3,25	1,65
Общий показатель ликвидности	0,32	0,15	0,18	-0,17	0,04

Рекомендуемые в литературе значения для данных показателей носят условный характер и предназначены в основном для оценки предприятий в состоянии банкротства. Поэтому имеет смысл рассмотреть динамику коэффициентов (рисунок 5). Очевидно, что все показатели имеют отрицательную динамику, что можно считать негативной тенденцией. Сравнивая показатели со значениями некоторых конкурентов (гостиницы

Красноярск и Октябрьская) можно отметить значительное отставание. Впрочем коэффициенты текущей, быстрой и общей ликвидности имеют небольшую положительную динамику.

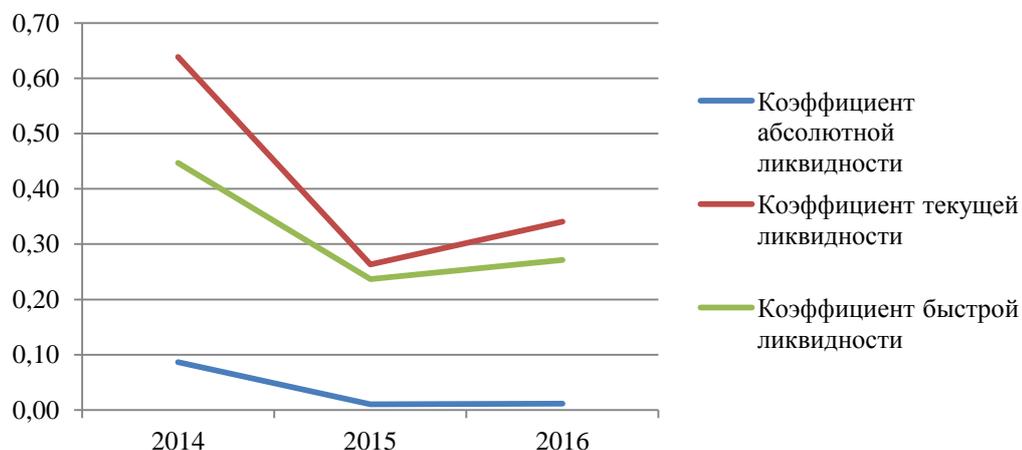


Рисунок 5 – Динамика показателей ликвидности

Можно сказать, что у предприятия могут быть проблемы с немедленной оплатой обязательств за счет денежных средств и эквивалентов. Коэффициент обеспеченности собственными средствами отрицательный, то есть собственных оборотных средств нет.

Финансовое положение предприятия считается неустойчивым, что можно увидеть по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Определение обеспеченности запасов источниками их формирования

Показатели	Год			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	(+;-), тыс. руб.	%
1. Собственный капитал (СК) с.1300	-410927	-953076	-1242842	-289766	130,40
2. Внеоборотные активы (ВА) с. 1100	997710	2253666	2400782	147116	106,53
3. Наличие собственных оборотных средств (ИФс)	-1408637	-3206742	-3643624	-436882	113,62
4. Долгосрочный заемный капитал (ДЗК), с. 1410	1168579	2060585	2485821	425236	120,64

Окончание таблицы 6

Показатели	Год			Отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	(+;-), тыс. руб.	%
5. Наличие собственных оборотных и долгосрочных заемных источников (ИФ _д)	-240058	-1146157	-1157803	-11646	101,02
6. Краткосрочные кредиты и займы (ККЗ) с. 1510	662832	1542042	1734442	192400	112,48
7. Общая величина основных источников (ИФ _о)	422774	395885	576639	180754	145,66
8. Запасы (З)	0	39542	108275	68733	273,82
9. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств (Δ ИФс)	-1408637	-3246284	-3751899	х	х
10. Излишек (недостаток) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников (Δ ИФ _д)	-240058	-1185699	-1266078	х	х
11. Излишек (недостаток) общей величины основных источников (Δ ИФ _о)	422774	356343	468364	х	х

Запасы и затраты превышают величину собственных оборотных средств и долгосрочных источников, однако дефицит покрывается краткосрочными источниками. Рассмотрим некоторые относительные показатели финансовой устойчивости (таблица 7).

Таблица 7 – Относительные показатели финансовой устойчивости

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+;-)
Коэффициент финансовой зависимости	1,51	1,36	1,36	0,01
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	0,02	0,01	0,01	0,00

Окончание таблицы 7

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+;-)
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (коэффициент финансового левериджа)	44,53	87,84	97,26	9,42
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	132,66	29,48	30,26	0,78

Расчет коэффициентов финансовой независимости, маневренности и обеспеченности собственными оборотными средствами не имеет смысла, так как величина собственного капитала отрицательная. На протяжении всего периода можно наблюдать рост зависимости предприятия от заемного капитала, что негативно влияет на финансовую устойчивость (рис.6). Дебиторская задолженность почти в 30,2 раза превышает кредиторскую, однако снижается в динамике.

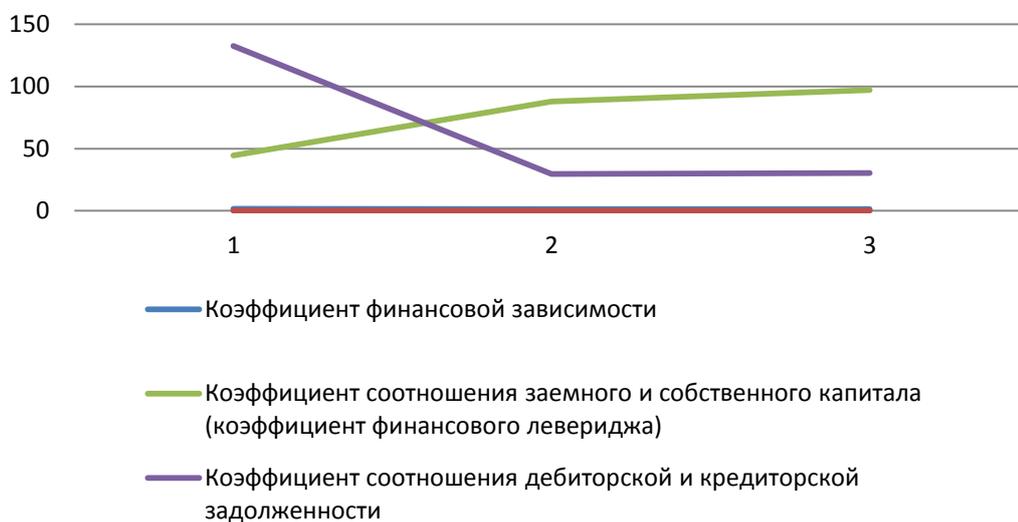


Рисунок 6 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

Рассмотрим основные показатели деловой активности в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели деловой активности

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016-2015
Коэффициенты оборачиваемости, обороты			
Коэффициент оборачиваемости активов	0,03	0,11	0,08
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,15	0,60	0,45
Коэффициент оборачиваемости общей суммы запасов	0,41	2,34	1,93
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	0,02	0,08	0,06
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,36	22,51	13,15
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,03	0,46	0,43
Период оборачиваемости, дни			
Период оборачиваемости активов	11441,06	3290,84	-8150,22
Период оборачиваемости оборотных активов	2336,11	596,37	-1739,74
Период оборачиваемости общей суммы запасов	873,53	153,81	-719,73
Период оборачиваемости заемного капитала	15260,73	4480,21	-10780,52
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	38,46	15,99	-22,47
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	13053,31	783,71	-12269,60

Продолжительность оборотов снижается, однако все еще довольно высока. Оборачиваемость кредиторской задолженности намного выше оборачиваемости дебиторской, что нельзя оценить положительно. Сравнивая показатели оборачиваемости с предприятиями-конкурентами, можно отметить, что они очень невысокие (рисунок 7).

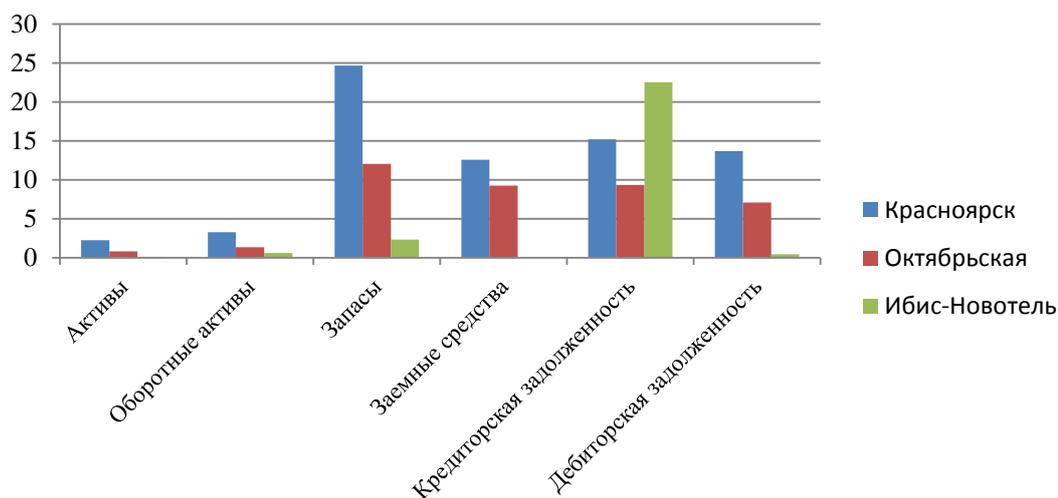


Рисунок 7 – Сравнение показателей оборачиваемости с конкурентами

Можно отметить небольшой срок оборачиваемости кредиторской задолженности, что говорит о своевременном выполнении обязательств перед поставщиками и прочими контрагентами.

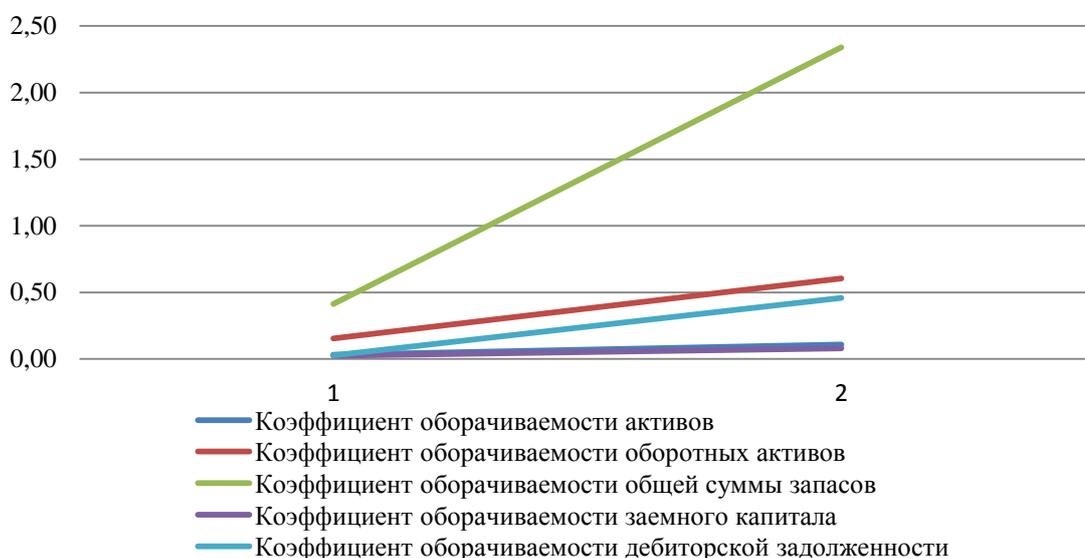


Рисунок 8 – Динамика коэффициентов оборачиваемости

Стоит отметить, что в динамике наблюдается рост показателей, что можно считать хорошей тенденцией (рисунок 8). Сроки оборачиваемости оборотных активов, заемного капитала и кредиторской задолженности снизились значительно.

Таблица 9 – Показатели рентабельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016-2015
Рентабельность активов ROA	-0,27	-0,04	0,23
Рентабельность внеоборотных активов	-0,33	-0,05	0,28
Рентабельность оборотных активов	-1,30	-0,23	1,07
Рентабельность продаж по чистой прибыли	-8,43	-0,38	8,05
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	0,33	0,24	-0,1

На протяжении 2015-2016 гг. комплекс отелей имел положительные значения валовой прибыли и прибыли от продаж, однако значительные величины прочих расходов и процентов к уплате сводили чистую прибыль к отрицательному значению. Таким образом, большинство коэффициентов имеют отрицательные значения и показывают размер убытков. В то же время наблюдается положительная динамика, что говорит о становлении предприятия и постепенном выходе к безубыточности. В целом в данной ситуации расчет показателей рентабельности не имеет смысла.

Рассмотрим структуру доходов и расходов предприятия по данным отчета о финансовых результатах за 2016 г. (таблица 10).

Таблица 10 – Структура доходов и расходов, тыс.руб

Статья	Сумма, тыс.руб	Удельный вес,%
Доходы		
Всего	308626	100,0%
Выручка	306174	99,2%
Проценты к получению	1450	0,5%
Прочие доходы	1002	0,3%
Расходы		
Всего	430981	100,0%
Себестоимость	186913	43,4%
Управленческие расходы	46753	10,8%
Проценты к уплате	61409	14,2%
Прочие расходы	135906	31,5%

Как можно увидеть основной доходной статьёй является выручка от предоставления услуг, при этом в расходных статьях особое место занимают себестоимость и прочие расходы, которые образуются за счет курсовых разниц. Особенностью функционирования гостиничного комплекса является высокая доля постоянных расходов. Они связаны с деятельностью непроизводственных подразделений: оплата труда персонала, расходы на приобретение офисного оборудования и канцелярии, командировочные расходы, вывоз мусора, эксплуатационные расходы. Условно-постоянными считаются затраты на тепло и электроснабжение, которые в большей степени зависят от сезонности, чем загрузки гостиничного комплекса. В прочих расходах значительную часть занимают проценты по заемным средствам, а также административные расходы, амортизационные отчисления, маркетинг и реклама и т.д. (рисунок 9).

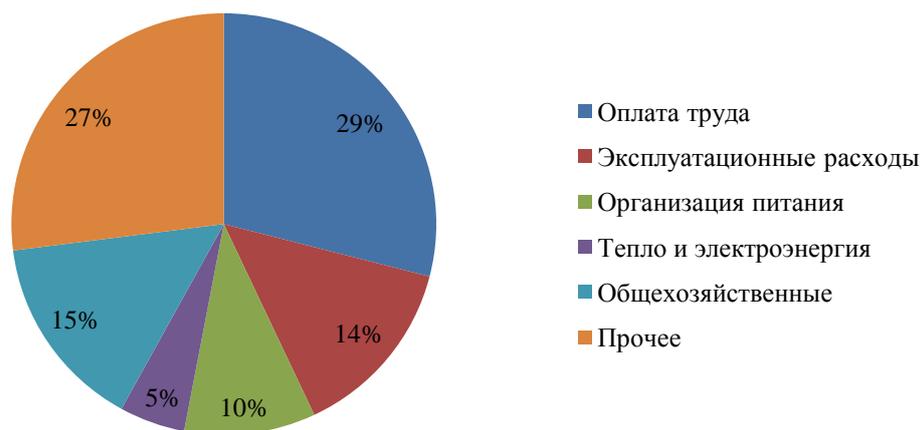


Рисунок 9 – Структура расходов гостиницы

Переменные расходы связаны с деятельностью производственных служб, к которым относят службу приема и размещения, отчасти гостиничного хозяйства и ресторан (ресторанное обслуживание и кухня). Эти расходы включают в себя приобретение и поддержание в чистоте постельных и ваннных принадлежностей, затраты на чистящие средства, продукты для ресторана.

Подводя итоги анализа, стоит отметить, что положение крайне неустойчивое, показатели ликвидности и оборачиваемости далеки от значений

предприятий-конкурентов. Доля собственного капитала в структуре источников финансирования около 1%, что очень мало, несмотря на то, что для отрасли характерно невысокое значение (около 30%). Кроме этого стоит отметить дефицит собственных оборотных средств, который также является типичным для предприятий данной отрасли [28].

2.3 Выявление внешних факторов влияющих на рентабельность Ибис Новотель

Исследование факторов, способных повлиять на рентабельность стоит начать с анализа внешних факторов, немалая часть из которых связана с рыночными условиями.

Конкуренция среди предприятий, предлагающих гостиничные услуги в Красноярске довольно высока. По данным сайта Booking.com на выбор потенциальных клиентов 352 варианта размещения и проживания, в которые входят как крупные сетевые отели, так и мини-гостиницы и хостелы (рисунок 10). Можно отметить, что большая часть предложений включает в себя апартаменты, то есть по сути квартиры, которые сдаются гостям на время пребывания. В последнее время аналитики отмечают рост интереса к апартаментам, в связи с ростом числа людей, планирующих путешествие самостоятельно и предпочитающих вариант размещения максимально похожий на дом. В Красноярске 40 различных отелей и порядка 37 хостелов, по 10% от общего числа вариантов проживания. Апартаменты и мини-гостиницы по принципу работы и обслуживания похожи на отели, однако, как правило гораздо меньше и менее стандартны. Новотель и Ибис принадлежат к числу отелей и апартаменты и хостелы не являются их основными конкурентами, так как ориентированы на иных потребителей.

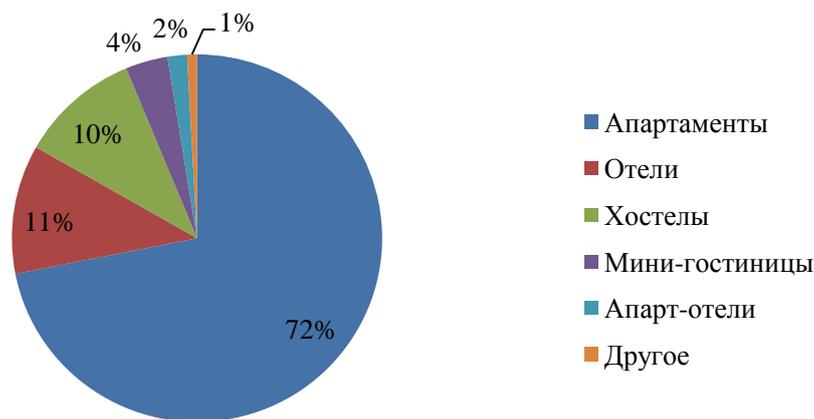


Рисунок 10 – Виды гостиниц г. Красноярск

В то же время апарт-отели способны привлечь к себе семейных туристов и бизнесменов, которые составляют немалый костяк всех постояльцев, а так называемые командировочные и вовсе могут стать постоянными клиентами. Руководство комплекса Ибис Новотель в Красноярске своими основными конкурентами считают гостиницу Красноярск, Дом Отель, гостиницу Октябрьская и «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk». Первые три конкурента отличаются таким же выгодным местоположением в центре города, вблизи многих достопримечательностей, кроме того, гостиница Красноярск и Октябрьская работают давно и имеют свою историю. Гостиница Хилтон расположен в той части города, что часто именуется деловой, основные достопримечательности также доступны. Её преимущество в том, что это известный бренд отелей, многие путешественники и деловые люди доверяют проверенному качеству и сервису.

Немаловажное значение для популярности выбора гостиницы и как следствие ее рентабельности играет соотношение цен с основными конкурентами. Для анализа сравним стоимость стандартного одноместного номера и номера люкс/комфорт (таблица 11).

Таблица 11– Сравнение цен конкурентов

Гостиница	Цена стандартного номера	Цена номера комфорт/люкс
Новотель	3700	8000
Ибис	3000	–
Красноярск	3150	9550
Октябрьская	3100	4590
Хилтон	4300	6300
Огни Енисея	2500	5200
Soft отель	5200	18000

Можно отметить, что цены на стандартный номер в Ибис достаточно конкурентоспособны, более дешевый вариант предлагает гостиница Огни Енисея. Стандартный номер в Новотеле дороже других аналогичных вариантов размещения с точки зрения местоположения. Однако это отели 4*, а значит его цены корректнее сравнивать с отелем Хилтон. Цена улучшенного номера (комфорт, полулюкс, люкс) также выше, чем у ближайших конкурентов. Впрочем, привлечение гостей возможно за счет специальных предложений и сезонных скидок. Стоит также отметить, что стоимость аренды конференц-зала в комплексе Ибис Новотель в среднем дороже, чем в других центрах. Так зал вместимостью до 50 человек в г. Красноярск можно арендовать за 800-2300рублей.

Наличие гибкой системы тарифов позволяет гостинице рассчитывать на привлечение различных категории клиентов. В комплексе Ибис Новотель используется система тарифов *rooms only*, то есть в стоимость номера входит только проживание, а питание возможно за дополнительную плату, и *room and breakfast* – проживание и завтрак. Стоит заметить, что все рассмотренные выше конкуренты предлагают такие же тарифы. Полупансион в городе Красноярск есть в SkyОтель, а полный пансион в гостинице Полет. В то же время такие тарифы наиболее актуальны для курортных отелей, находящихся в значительном удалении от заведений общественного питания, так что людям

проще постоянно питаться там же, где они живут. В условиях города, особенно если речь идет о центре, есть множество заведений на любой вкус в шаговой доступности.

Следующий фактор, влияющий на выручку гостиничного комплекса и как следствие его рентабельность, это наличие различных сопутствующих услуг. Рассмотрим дополнительные услуги комплекса и сравним их с основными конкурентами. Наличие wi-fi и кабельного тв на сегодняшний день являются опциями по умолчанию, поэтому в анализ включаются иные дополнительные услуги связанные непосредственно с номерами и отелем в целом.

Таблица 12– Сравнение дополнительных услуг конкурентов

Гостиница	Размещение маленьких детей	Проживание с животными	Наличие собственной парковки	Оздоровительные услуги
Новотель	Невозможно	Да, за отдельную плату	Частная, платная; общественные	Баня, массаж, спа, фитнес-центр, сауна
Ибис	Невозможно	Да, за отдельную плату	Частная, платная; общественные	Массаж
Красноярск	Возможно	Нет	Общественная	Массаж, солярий, сауна
Октябрьская	Возможно	Да, за отдельную плату	Частная, бесплатная	Бассейн, баня, солярий, джакузи, фитнес-центр, сауна
Хилтон	Возможно	Нет	Частная, бесплатная	Массаж, фитнес-центр, сауна
Огни Енисея	Возможно	Нет	Частная, бесплатная	Нет
Soft отель	Возможно	Нет	Частная, бесплатная	Нет

Окончание таблицы 12

Гостиница	Развлечения и семейные услуги	Питание	Услуги для бизнеса	Дополнительные услуги уборки
Новотель	Детские каналы, игровая зона, настольные игры/пазлы	Ресторан, бар, детское меню, завтрак в номер	Конференц / банкетный зал, бизнес-центр	Глажение одежды, прачечная, химчистка, чистка обуви
Ибис	Детские телеканалы	Ресторан, бар, детское меню	Конференц / банкетный зал	Глажение одежды, прачечная, химчистка, чистка обуви
Красноярск	Игровая зона, детские книги/фильмы, настольные игры	Ресторан, бар, мини-бар, завтрак в номер, детское меню, буфет	Конференц / банкетный зал, бизнес-центр	Пресс для брюк, прачечная, химчистка, чистка обуви
Октябрьская	Нет	Ресторан, бар, детское меню, завтрак в номер, шведский стол	Конференц / банкетный зал, бизнес-центр	Пресс для брюк, прачечная, химчистка, чистка обуви, глажение одежды
Хилтон	Боулинг, караоке	Детское меню, бар, ресторан (шведский стол), снэк-бар	Конференц / банкетный зал, бизнес-центр	Прачечная, химчистка, чистка обуви, глажение одежды
Огни Енисея	Нет	Бар, ресторан	Конференц / банкетный зал	Глажение одежды, прачечная
Soft отель	Детские телеканалы	Ресторан, бар, мини-бар, завтрак в номер	Конференц / банкетный зал	Глажение одежды, прачечная, химчистка

Можно отметить, что в целом дополнительные услуги разных отелей довольно схожи. Комплекс Ибис Новотель не уступает в плане оздоровительных услуг, услуг по уборке и семейных развлечений.

Значительным преимуществом является возможность проживания с животными, недоступная в большинстве других гостиниц. В то же время значительным упущением является невозможность проживания с маленькими детьми. Другие отели по предварительному запросу готовы оснастить номер детской кроваткой и другими нужными вещами. Таким образом, комплекс может потерять семейных постояльцев с маленькими детьми. Также негативным моментом является отсутствие собственной бесплатной парковки для постояльцев, так как общественные парковки рядом как правило загружены, либо являются платными.

Одним из ключевых ресурсов гостиницы, исходя из особенностей оказываемой услуги, является персонал. От его численности и квалификации во многом зависит такой фактор как удовлетворенность клиента. Численность персонала гостиницы должна быть такой, чтобы непрерывно и эффективно обслуживать все номера. Существуют рекомендации для 3-х и 4-х звездочных отелей: не менее 8 и не менее 12 человек на 10 номеров соответственно. То есть в среднем на гостиничный комплекс Ибис Новотель должно приходиться около 225 человек. Численность персонала на деле 130 человек, однако, учитывая среднюю загрузку гостиницы, эту численность можно считать близкой к оптимальной. Содержание большого штата в условиях отсутствия необходимости приведет к неоправданному росту затрат.

Ключевой фактор, оказывающий влияние на удовлетворенность клиентов и объем предоставляемых услуг, это качество услуги. Этот фактор зависит от некоторых других, например оснащения номеров и степени устаревания, наличия инфраструктуры, в том числе для пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями, качества и квалификации персонала. При это оценка качества представляется довольно сложным процессом, как и разработка мер по его улучшению. Один из надежных способов узнать о слабых местах – изучение отзывов постояльцев. Помимо собственных анкет или книги отзывов гостиницы есть сайты, которые в России пользуются популярностью: информацию в сети ищут 100% россиян в возрасте от 51-55 лет

и 90% – в возрасте от 18 до 25 [29]. При этом стоит учитывать, что люди особенно охотно поделятся негативными впечатлениями, которые стоит принять к сведению и попытаться исправить. Рассмотрим оценки гостей нескольких гостиниц в центре Красноярска.

Таблица 13– Анализ качества услуг

Гостиница	Общая оценка	Чистота	Комфорт	Месторасположение	Удобства	Персонал	Цена/качество
Новотель	9,1	9,5	9,2	9,5	8,8	9,2	8,6
Ибис	8,9	9,3	8,8	9,4	8,4	8,8	8,8
Красноярск	8,8	8,9	8,6	9,4	8,5	9	8,2
Октябрьская	9	9,2	8,7	9,4	8,8	9,2	8,7
Хилтон	8,9	9,3	9,3	8,4	8,8	9	8,7
Огни Енисея	8,3	8,5	7,7	9	7,8	8,4	8,2
Софт отель	9,4	9,7	9,3	9,4	9,3	9,6	9,2

По данным сайта Booking.com максимальная оценка, которую может получить отель 10/10. Можно увидеть, что параметр месторасположение оценен постояльцами почти одинаково для гостиниц центра города, оно удобно в плане доступа к основным достопримечательностям и таким образом привлекает гостей. В то же время конкуренция высока и одно лишь местоположение не является гарантом притока клиентов. Опираясь на данные таблицы 13, в отеле Ибис стоит обратить внимание на обеспечение дополнительных удобств и на персонал. Довольно интересно то, что лидирует в данной выборке апарт-отель SoftОтель, цены в котором в среднем выше, чем у остальных, однако за счет небольшого числа постояльцев, которым достается больше внимания, удовлетворенность от услуг выше.

Другой известный сайт 101hotels.ru предлагает оценку по 5-тибальной шкале (таблица14). Исходя из оценок, комплексу Ибис Новотель стоит обратить внимание на обслуживание и чистоту, то есть на работу персонала служб приема и размещения и гостиничного хозяйства.

Таблица 14– Анализ качества услуг

Гостиница	Общая оценка	Расположение	Обслуживание	Цена/качество	Чистота	Качество сна
Новотель	4,5	5	4,5	4,4	4,6	4,5
Ибис	4,5	4,8	4	4,5	4,8	4,3
Красноярск	4,3	4,9	4,2	4,1	4,4	4,2
Октябрьская	4,6	4,8	4,5	4,5	4,6	4,6
Хилтон	4,6	4,4	4,6	4,2	4,9	4,9
Огни Енисея	4,4	4,7	4,5	4,6	4,5	4,3
Софт отель	4,8	4,7	4,7	4,6	5	4,7

Максимальная оценка и здесь у небольшого отеля Soft, что еще раз подтверждает, что крупным сетевым отелям нужно больше внимания уделять обслуживанию каждого постояльца.

С точки зрения нахождения баланса между ликвидностью и доходностью, необходимость которого отмечена в теоретической части работы можно отметить, что предприятие характеризуется как низкой ликвидностью, так и отрицательной доходностью, поэтому на сегодняшний день стоит сосредоточиться на операционной деятельности и повышении доходности.

Таким образом, можно отметить, что рассмотренные в теории факторы рентабельности действительно оказывают влияние на эффективность деятельности гостиничного комплекса. Отрицательная рентабельность в первую очередь связана с наличием убытков. В настоящий момент можно назвать следующие проблемы, которые мешают повышению рентабельности:

- недостаточный объем выручки, которого не хватает на покрытие всех расходов. Это связано с невысокой загрузкой отеля, недостаточным объемом оказания услуг рестораном;
- в структуре расходов значительную долю занимает постоянная часть;
- недифференцированные тарифы;
- низкая оборачиваемость активов (1,17 в среднем), оборотных активов (1,71 в среднем), значительно отстает от конкурентов оборачиваемость запасов (12,9 в среднем) и дебиторской задолженности;

– высокая дебиторская задолженность и её доля в оборотных активах, что является отвлечением денежных средств, которые приходится привлекать дополнительно.

Основная задача компании сейчас – это выход на полную мощность и плановые показатели. Положительные результаты ожидаются к 2019 г., однако для выхода на такие показатели нужно, чтобы выручка росла ежегодно более чем на 10%, что довольно проблематично, учитывая, что в последние годы у аналогичных отелей-конкурентов наблюдается снижение выручки на 12-20%.

Основными направлениями улучшения деятельности на сегодняшний день являются:

- увеличение объема предоставляемых услуг и рост выручки;
- поиск резервов для сокращения постоянных затрат;
- ускорение оборачиваемости активов и запасов;
- синхронизация денежных потоков (приток и отток), что позволит увеличить оборотный капитал предприятия, сократить объем привлечения заемных средств от кредиторов;

3 Разработка мероприятий по повышению рентабельности Ибис Новотель Красноярск

3.1 Разработка рекомендаций по повышению рентабельности Ибис Новотель Красноярск

Исходя из анализа, проведенного во второй главе, можно отметить, что отсутствие рентабельности связано с отрицательной прибылью, которая в свою очередь связана с недостаточным объемом выручки и высокими затратами. Главные направления стабилизации состояния – это мероприятия по стимулированию продаж, оценка возможности сокращения прямых расходов, а также усиление работы с должниками предприятия, для снижения расходов, связанных с кредитами.

Одним из составляющих взаимоотношений с клиентами является наличие программы лояльности, рассчитанной, однако в большей степени на тех, кто совершает регулярные поездки в рамках работы. Обычные путешественники, командировочные с относительно низким уровнем дохода не привязываются к бренду и их нет смысла преследовать при помощи программы лояльности [31]. Эту категорию гостей можно привлечь выгодной ценой, выделяющейся на фоне других предложений, для чего стоит проработать тарифы. На данный момент в стоимость при бронировании входит размещение и проживание, по желанию можно включить завтрак. По статистике отельеров, более 70% гостей приходят на завтрак в ресторан отеля, даже если он не включен в стоимость. При этом 40-50% готовы приходить также и на ужин, то есть завтрак и ужин пользуются спросом [32]. Был проведен опрос «Привлекает ли вас услуга питания непосредственно в отеле/гостинице?», результаты которого представлены на рисунке 11. Очевидно, что 65% людей оценивают данную услугу положительно, при этом 43% уточняют, что должна быть какая-то выгода от оплаты питания заранее.



Рисунок 11 – Результаты опроса о привлекательности услуги.

Таким образом, стоит рассмотреть введение тарифа, включающего в стоимость завтрак и ужин. Для ужина предлагается ввести отдельное меню по типу бизнес-ланча (на выбор салат+суп+горячее) с фиксированной стоимостью, которая ниже, чем если ужинать по обычному меню. Был проведен опрос, в ходе которого выяснялось «Какую сумму вы готовы потратить на обед/ужин в заведении общественного питания?». Результаты представлены на рисунке 12.

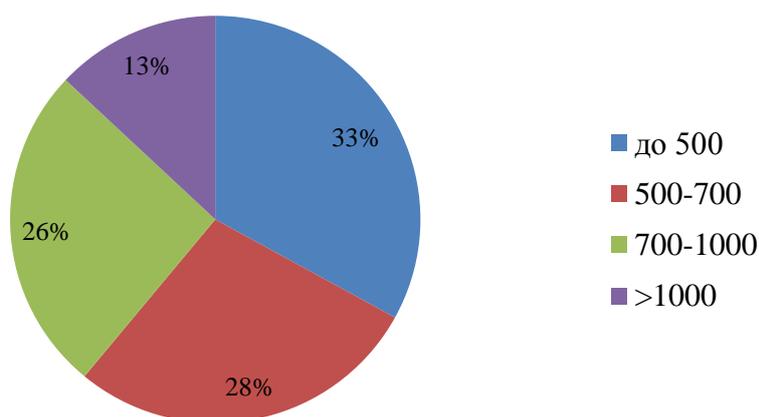


Рисунок 12 – Результаты опроса о допустимых тратах

Как можно увидеть, большая часть респондентов готова потратить в кафе до 1000 рублей, в том числе 61% в пределах 700 рублей. Таким образом, учитывая категорию ресторанов при отелях, цена ужина в 500-700 рублей

является обоснованной и разумной с точки зрения потенциальных клиентов. Помимо этого, средняя стоимость ужина, включенного в тариф, в гостиницах Красноярска составляет 600 рублей (рисунок13), значит цена в комплексе Ибис Новотель достаточно конкурентоспособна.

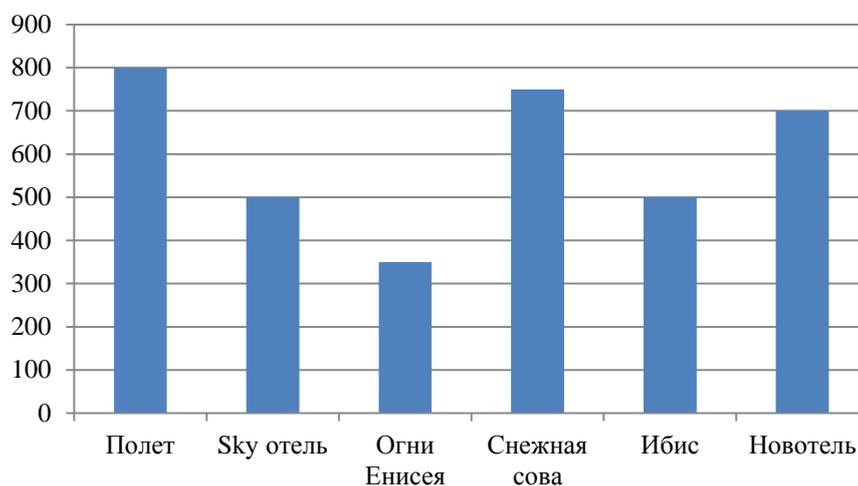


Рисунок 13 – Стоимость ужина в гостиницах Красноярска, руб

Возможность питаться с выгодой не покидая стен отеля может стать дополнительным стимулом для потенциальных гостей во-первых выбирать именно комплекс Ибис Новотель, а также приобретать не только услугу проживания, но и питания, тем самым увеличивая выручку. Разработка меню для ужина будет находиться в ведении шеф-поваров, для которых это одна из должностных обязанностей. Затраты будут включать в себя расходы на печать новых меню.

Одним из центров формирования прибыли гостиничного предприятия является ресторан. В комплексе Ибис Новотель их два и на сегодняшний день есть перспективы увеличения выручки за счет обслуживания не только проживающих гостей, но и обычных горожан. По задумке воспользоваться услугами действительно может любой желающий, в частности с 11.00 до 16.00 организованы бизнес-ланчи. Исходя из расположения, предприятие рассчитывает на то, что к ним будут ходить те, кто работает в центре города.

Однако простой опрос и поиск отзывов показал, что многие горожане даже не подозревают о том, что внутри отеля есть рестораны, открытые для всех желающих. Помимо этого стоимость бизнес-ланча в сравнении с ближайшими конкурентами завышена (рисунок 14).

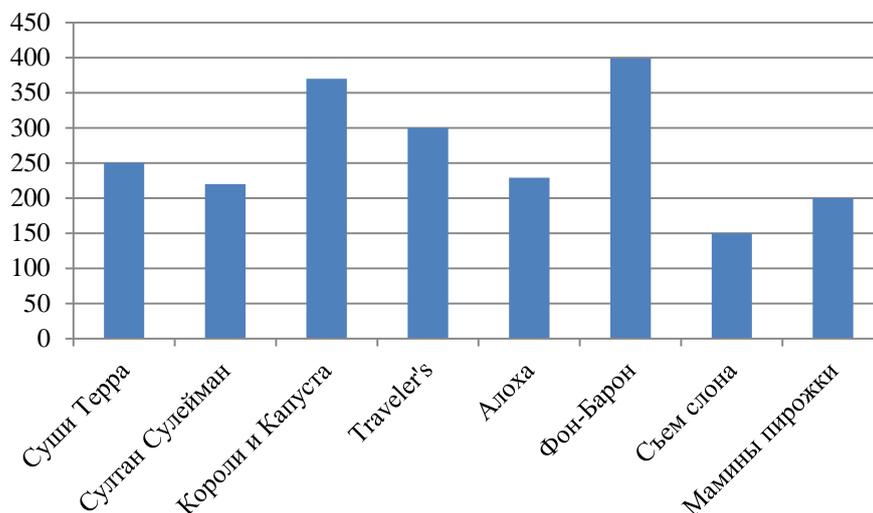


Рисунок 14 – Стоимость бизнес-ланча, руб

Необходимо пересмотреть меню и предложить разнообразные варианты обеда: салат/суп+горячее+напиток – 260 рублей; комплексный обед 320 рублей. Также стоит дать людям своего рода наводку в виде заметной вывески или указателя, который можно расположить на входе на территорию отеля, который граничит с пешеходной дорогой одной из центральных улиц.

Еще одна проблема, отрицательно сказывающаяся на рентабельности – большая величина дебиторской задолженности свидетельствует об отсутствии налаженной системы работы с должниками предприятия. Необходимо:

- усовершенствование контроля потенциальных контрагентов: те, чья платежеспособность не внушает доверия, не могут пользоваться возможностью отсрочки платежа;
- постоянная работа с дебиторами: напоминание о сроках оплаты, составление актов сверок взаиморасчетов;

- разработка и введение мер по минимизации убытков по слабоплатежеспособным или неплатежеспособным должникам – взыскание части суммы, погашение задолженности путем получения какого-то имущества должника, уступка дебиторской задолженности третьему лицу, получение неденежных преимуществ;

- введение системы стимулирования клиентов за досрочную оплату, например спонтанное финансирование – предоставление скидки при немедленной оплате и отказе от отсрочки.

Уступка дебиторской задолженности (факторинг) – это неплохая альтернатива кредиту и возможность пополнить оборотный капитал, однако исходя из финансового состояния гостиничного комплекса в такой услуге ему либо будет отказано, либо процентные ставки будут значительно высоки. Однако качественная и регулярная работа с должниками позволит уменьшить величину задолженности и вернуть в оборот денежные средства. Кроме этого, стоит рассмотреть возможность предоставления скидки[29]. Чтобы контрагентам было выгодно не затягивать с оплатой счетов, необходимо рассчитать цену отказа от скидки, при условии сроков оплаты в 90 дней без отсрочки:

- при скидке 4% – 16,9%;
- при скидке 5% – 21,3%;
- при скидке 6% – 25,9%.

Принимая во внимание рыночные ставки по кредитам, имеет смысл устанавливать скидку не менее 6%.

В структуре расходов гостиничного предприятия большую долю занимают постоянные и условно постоянные расходы (рисунок 10). Как видно, значительную часть составляют расходы на оплату труда и здесь есть возможность экономии, за счет перевода части заработной платы некоторых категорий сотрудников в переменную часть. Система оплаты труда должна стимулировать сотрудников повышать качество сервиса и удовлетворенность клиентов соответственно, а также побуждать к развитию и повышению

квалификации. В первую очередь совершенствование системы мотивации должно коснуться службы гостиничного хозяйства (в отзывах гостей часто упоминается некачественная уборка) и службы приема и размещения. Зарботная плата горничной в начисление составляет 25000 рублей, что значительно выше, чем в среднем по рынку в Красноярске (рисунок15).

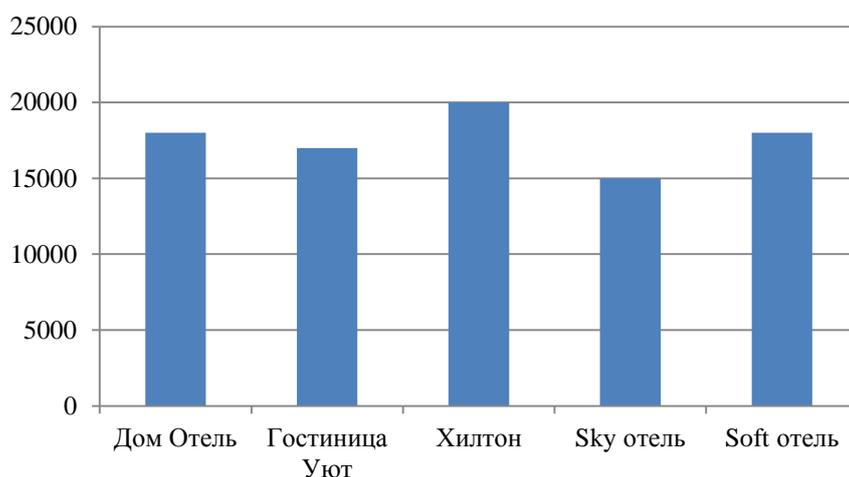


Рисунок 15 – Уровень заработной платы горничной г. Красноярск

Учитывая, что спецодежда и питание предоставляются за счет организации, целесообразно уменьшить эту сумму до 18000 рублей. Остальная часть может выплачиваться в виде премии по итогам месяца исходя из оценки ключевых показателей эффективности, в первую очередь – удовлетворенности гостей. Узнать об этом можно с помощью небольшой опросной анкеты, которую гость заполнит при выезде. Например вопрос «Как бы вы оценили обслуживание номера?» с оценками от 2 (очень плохо, недоволен) до 5 (отлично, без замечаний) с возможностью дополнительного отзыва. При решении о премировании значение играет количество оценок 4 и 5, а 2 и 3 нужны для определения проблем. Безусловно, при реализации такой системы большую роль играет взаимодействие службы гостиничного хозяйства и службы приема и размещения. Необходимо соотносить, кто обслуживал те или иные номера, отзывы о которых оставили гости. Администраторов службы приема и размещения имеет смысл премировать по итогам месяца за

перевыполнение планового показателя по выручке. Например 5-10% от разницы между фактическим и плановым показателем распределяются между сотрудниками СПиР и менеджерами по продажам[34].

Так как гостиничный комплекс построен недавно, в нём использованы самые передовые технологии ресурсосбережения, позволяющие экономить тепло и электроэнергию, когда это возможно. Прибегая к международному опыту, возможно найти резервы снижения в том числе и переменных расходов. Некоторые сети отелей вводят практику замены и стирки полотенец в случае, если постоялец сам об этом просит (либо есть условность, например полотенце которое следует постирать вешают на край ванной/оставляют на полу). В случае, если гость не считает необходимым ежедневную замену белья и полотенец, отель может сэкономить. В трехзвездочном Ибис по 3 полотенца на каждого гостя, меняются по умолчанию каждый день, в Новотеле по 6 полотенец также ежедневно стираются. Кроме того, постельное белье в Новотель меняют каждый день. Таким образом с одного номера в день собирают от 3,5 до 6кг белья. Стирка каждого кг обходится в среднем в 29 рублей, при загрузке гостиниц на 50% ежедневно около 500 кг белья, стирка которого обходится в 15457 рублей, а в год более 5 млн. руб. Опыт отелей внедривших «стирку по запросу» показывает, что сэкономить можно до 40% от этих затрат.

3.2 Оценка эффективности планируемых мероприятий

Введение нового тарифа с включенным в стоимость завтраком и ужином потребует затрат на разработку и печать нового меню. Так как это специальное предложение для ужина тех гостей, кто оплатил питание заранее, меню будет на отдельном листе формата А4. Разработка дизайна меню обойдется в 3700 рублей для каждого. Печать 75 экземпляров (для IbisKitchens и GourmetBar) будет стоить 4200 рублей.

Исходя из последних данных о загрузке отеля (на февраль 2017г.) можно предположить, что каждый вечер на ужин будут приходить минимум 32 человека в IbisKitchen и 29 человек в GourmetBar. Фиксированная стоимость ужина в Ибис – 500 рублей, в Новотеле – 700 рублей, исходя из их категорий. Прогноз доходов и расходов представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет для тарифа полупансион

Доходы							
Ресторан отеля	Стоимость завтрак+ужин	Кол-во человек			Выручка, руб		
		Июнь	Июль	Август	Июнь	Июль	Август
Ибис	950	960	1170	1410	912000	1111500	1339500
Новотель	1350	870	1020	1170	1174500	1377000	1579500
Затраты							
Ресторан отеля	Себестоимость завтрак+ужин	Кол-во человек			Затраты, руб		
		Июнь	Июль	Август	Июнь	Июль	Август
Ибис	285	960	1170	1410	273600	333450	401850
Новотель	405	870	1020	1170	352350	413100	473850
Эффект Ибис	х	х	х	х	638400	778050	937650
Эффект Новотель	х	х	х	х	822150	963900	1105650

Из расчетов видно, что изначальные единовременные затраты 11600 рублей окупаются уже через месяц после введения нового тарифа. Если же посчитать усредненные показатели за год (на основе данных о загрузке за последние полгода), то можно увидеть следующее (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет эффекта от введения тарифа полупансион

Отель	Средняя загрузка, %	Кол-во гостей с питанием	Выручка, руб		Себестоимость (фудкост), руб	Эффект, руб
			Месяц	Год		
Ибис	60,4	1051	998688	11984250	3595275	8388975
Новотель	47,9	791	1067291	12807489	3842247	8965242

Окончание таблицы 16

Отель	Средняя загрузка, %	Кол-во гостей с питанием	Выручка месяц, руб	Выручка год., руб	Себестоимость (фудкост), руб	Эффект, руб
Итого	х	х	х	24791739	7437522	17354217

В качестве затрат взяты условно переменные расходы на фудкост, на уровне 30% [35], помимо которых также есть расходы на оплату труда, налоги и прочие расходы.

Проведение маркетинговых мероприятий с целью привлечения клиентов на бизнес-ланч требует затрат на установку вывесок и указателей, а также рекламу в социальных сетях. Анализ предложений рекламных компаний показал, что затраты на две вывески, а также указатели составят не менее 60000 рублей. Реклама в социальных сетях на сегодня это относительно недорогой и эффективный способ выйти на потребителей. Затраты на рекламу в пабликах г. Красноярск 1000 рублей. Кроме этого еще 2300 рублей на печать рекламных листовок, которые будут распространяться в близлежащих офисных центрах.

Проходимость в местах расположения отелей и ресторанов высокая, порядка 700 человек в час. Наибольший пик с 7.30 до 10.00; с 12 до 14.30 и вечерний пик. С точки зрения бизнес ланча значение имеет промежуток с 12 до 15.00. Опираясь на статистические данные, будем считать, что 5% от всех проходящих мимо зайдут на обед в самые горячие часы (с 13 до 15), т.е. 74 человека. В остальные три часа бизнес-ланча из всех проходящих мимо зайдут 1-1,5%, т.е. по 10 человек. Итого в день 104 клиента. Это вполне реальный и достижимый показатель для места общественного питания в центре города. По оценкам управляющих кафе и ресторанов, около половины проходящих на обед заказывают усеченный вариант, т.е. 2 блюда. Таким образом, ожидаемая дневная выручка составит: $260 \cdot 57 + 320 \cdot 47 = 29848$ рублей, в месяц: $29848 \cdot 20$ дней = 596960 рублей. В год выручка составит 7163520 рублей только от продажи бизнес-ланчей, без учета того, что в зависимости от усилий,

количество клиентов может вырасти в 2-3 раза. Эффект также посчитаем путем вычитания из выручки себестоимости продуктов: $7163520 - 2149056 = 5014464$.

Величина дебиторской задолженности, к которой применяется метод спонтанного финансирования, составляет 462121 тыс.руб. Метод спонтанного финансирования рекомендуется применять к клиентам со сравнительно небольшой дебиторской задолженностью, сумма дебиторской задолженности по этим клиентам составляет 221818 тыс.руб.

Таблица 17 - Анализ эффективности применения метода спонтанного финансирования

Показатель	Значение
1. Объем продаж, тыс. руб.	306174
2. Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	221818
3. Число дней в отчетном периоде, дней	30
4. Период погашения дебиторской задолженности, дней	90
5. Издержки производства, тыс. руб.	186913
6. Прибыль от реализации, тыс. р. (стр. 1 – стр.5)	119261
7.Ставка предоставляемой скидки дебиторам за поступление средств без отсрочки, %	6
8. Ставка предоставляемой скидки дебиторам за каждый месяц ускорения расчетов от суммы, полученной досрочно, % (стр.7·стр.3/стр.4)	2
9. Ставка скидки за каждый день ускорения расчетов с дебиторами от суммы, полученной досрочно, % (стр.7/стр.4)	0,07
10. Сумма уменьшения долга (экономия) дебиторов от поступлений без отсрочки, тыс. руб. (стр.2·стр.7/100)	13309
11. Сумма уменьшения долга дебиторов за каждый день сокращения срока возврата платежей, тыс.руб. (стр.2·стр.7)/(стр.4·100)	148
12.Дополнительная прибыль предприятия от суммы поступлений без отсрочки, тыс. руб. (стр.2-стр.10)·стр.6/стр.5-стр.10	119731
13.Дополнительные средства, полученные за каждый день сокращения сроков поступления средств на счета предприятия, тыс. руб. (стр.12/стр.4)	1330

Как видно из таблицы 17, применение спонтанного финансирования выгодно и клиенту и ООО «КрасноярскИнвест». Благодаря сокращению срока

платежа, клиент уменьшает задолженность и получает скидку, 6% – в случае платежа без отсрочки, 0,11% – за каждый день ускорения расчетов. Предприятию же ускорение оборачиваемости средств в расчетах позволяет снова вливать их в оборот и получать дополнительную прибыль: 119731 тыс. руб. – от поступлений без отсрочки, 1330 тыс. руб. – за каждый день сокращения сроков платежей.

Мероприятие по снижению постоянной части расходов на оплату труда некоторых категорий персонала, как предполагается, способствует их мотивации на более качественную работу, повысит ориентированность на каждого гостя, что положительно скажется на их удовлетворенности и потенциальных доходах отеля. В второй главе в ходе изучения отзывов были отмечены замечания к обслуживанию и чистоте в номерах. Для работников службы гостиничного хозяйства предлагается уменьшить оклад, компенсировать потерю сотрудники смогут качественно выполняя свою работу и зарабатывая отзывы гостей. Форма отзыва представлена на рисунке 16.

Пожалуйста, укажите следующие данные:
 Номер проживания: _____
 Дата заезда-выезда: _____ - _____
 Оцените, насколько вы остались удовлетворены состоянием номера и качеством уборки?
 (отметьте крестиком или галочкой)

2 – Крайне недоволен (убрано не всё/некачественная уборка/ не меняли полотенца)	3 – Скорее недоволен (есть замечания по качеству)	4 – Скорее доволен (есть пожелания по уборке)	5 – Очень доволен (всё устраивает, нареканий нет)

Если у вас есть желание, можете подробнее описать замечания/пожелания ниже:

Рисунок 16– Типовая форма отзыва

Отзыв будет состоять из оценки, по шкале от 2 до 5 и следующим образом влиять на премиальную часть (по количеству положительных отзывов):

- >85%–100% от премиальной части (7000 рублей);
- 75-85% – 70%
- 65-75% – 60%
- 60-65% – 50%
- 50-60%– 35%
- < 50% – 0%

Помимо этого предлагается учитывать также фактор загрузки отеля:

- 85-100% – 20% от премиальной части
- 70-85% – 15%
- 60-70%– 10%
- 50-60% –5%
- < 50% – 0%

Подробнее на примере двух сотрудников по данным таблицы 18:

Таблица 18 – Расчет заработной платы горничной

Сотрудник	Оценки по итогам месяца	% оценок 4 и 5	Заработная плата до	Заработная плата после		Экономия
				Оклад	Премия	
Горничная 1	5,5,5,4,3,5,3,4,4,4,4,3,3,4,5	73,3	25000	18000	4200	2800
Горничная 2	2,3,3,4,4,3,2,2,4,4,5,5,3,4,4	53,3	25000	18000	2450	4550
Итого	х	х	50000	36000	6650	7350

Вероятнее всего, что большая часть сотрудников будет иметь процент положительных отзывов от 65 до 85, т.е. экономия на каждого от 2100 до 2800 рублей. А ожидаемая среднемесячная загрузка в диапазоне 50-60% будет уменьшать экономию на 300 рублей. 16 горничных в штате дают экономию 28800-40000 рублей ежемесячно. Сравнить эффективность данного

мероприятия можно с вариантом привлечения персонала по договору аутсорсинга. В таком случае стоимость часа работы обойдется в 115-162 рубля, с учетом 152 часов в месяц это от 17480 до 24624 рублей, очевидно что вторая ситуация менее выгодна. При этом стоит учитывать, что расценки взяты в основном по данным аутсорсинговых компаний Москвы и Санкт-Петербурга, так как в Красноярске нет аналогичных фирм, которые специализировались бы именно на персонале для гостиниц. Привлечение сторонних работников позволило бы сэкономить на налогах и отчислениях в социальные фонды, однако с учетом отсутствия качественных кадров, негативно сказалось бы на стандартах обслуживания, что особенно важно в гостинице.

Таким образом, в результате рассмотренных выше мероприятий гостиничный комплекс может получить дополнительный совокупный экономический эффект, рассчитанный в таблице 19.

Таблица 19 – Совокупный эффект от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект, руб
Внедрение нового тарифа «полупансион»	17354217
Мероприятия по расширению услуги «бизнес-ланч»	5014464
Мероприятия по сокращению дебиторской задолженности	11973100
Сокращение затрат на персонал	480000
Итого	34821781

Таким образом, даже если принять годовую выручку на уровне 2016 года, рассматриваемые мероприятия обеспечат рост на 11,36%, что соответствует необходимым темпам развития (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет основных финансовых показателей, тыс.руб

Показатель	Предыдущий год	После внедрения мероприятий	Разница	
			Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Выручка	306174	350102	43928,4	14,35
Себестоимость	186913	213730	26817	14,35
Валовая прибыль	119261	136372	17111	14,35
Управленческие расходы	46753	46273	-480	-1,03
Прибыль от продаж	72508	90099	17591	24,26
Рентабельность продаж	23,6	25,7	2,1	9,05

В виду особенностей функционирования предприятия прогноз прочих расходов и доходов представляет затруднения. Однако очевидны эффективность и своевременность рассмотренных мероприятий. Рассмотренные предложения по повышению выручки, такие как совершенствование программы лояльности, введение нового тарифа, маркетинговое стимулирование продаж рестораном бизнес-ланчей обеспечат приток денежных средств, позволят расширить деятельность предприятия что положительно скажется на прибыли. Работа с должниками предприятия и контроль за ними направлены на недопущение увеличения суммы дебиторской задолженности и рост ее оборачиваемости. Это положительно влияет на оборачиваемость активов, что напрямую влияет на рентабельность предприятия. Мероприятие по снижению расходов на оплату труда призвано повысить долю прибыли в выручке, что также положительно сказывается на рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Группа показателей рентабельности предприятия позволяет отразить эффективность использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, выступает в роли оценочного результирующего показателя и в качестве целевого ориентира. Анализ показателей и факторов, влияющих на них, является одним из аспектов, учитываемых при принятии управленческих решений. В этом заключается актуальность данной работы.

В соответствии с темой были выделены следующие цели, которые были достигнуты в ходе работы:

- рассмотреть теоретические основы оценки рентабельности;
- проанализировать и оценить рентабельность отелей Ибис Новотель Красноярск;
- разработать мероприятия по повышению рентабельности.

В рамках первой главы рассмотрены теоритические основы оценки рентабельности, а именно сущность понятия, ключевые показатели оценки, методы оценки и анализа. Выяснилось, что методика оценки и анализа рентабельности сходна у большинства современных авторов-экономистов, данные по рентабельности имеют запаздывающий характер и поэтому трудно поддаются управлению.

Во второй главе рассмотрено финансовое и хозяйственное положение гостиничного комплекса Ибис Новотель Красноярск на сегодняшний день, рассчитаны показатели рентабельности и описаны основные факторы. Выяснилось, что у недавно открытого комплекса пока множество проблем, оно не работает в полную мощность и сильно зависимо от внешних кредиторов. Величина прибыли отрицательна, из-за чего анализ рассчитанных показателей рентабельности не имеет смысла. Обнаружено, что среди факторов, негативно сказывающихся на прибыли и рентабельности, имеют место быть: недостаточный объем оказания услуг как отелями, так и ресторанами при них,

значительная величина постоянных расходов, низкая оборачиваемость активов и большая величина дебиторской задолженности.

В третьей главе предложены мероприятия, призванные решить обозначенные во второй главе проблемы, эффект от которых, как ожидается положительно скажется на конечных финансовых результатах и рентабельности. В связи с недостаточным объемом оказания услуг предложено введение нового тарифа, включающего в себя питание, призванное повысить доходность каждого гостя. Кромеэто также предложено расширить деятельность ресторана путем стимулирования продаж бизнес-ланчей среди горожан, работающих в центре. Одной из задач предприятия на данный момент является снижение величины дебиторской задолженности или недопущение ее роста. Таким образом, при растущей выручке будет увеличиваться оборачиваемость дебиторской задолженности, а в след и активов, что положительно влияет на рентабельность активов. Мероприятие по снижению расходов на оплату труда призвано повысить долю прибыли в выручке, что повысит рентабельность продаж и как следствие рентабельность предприятия в целом. Кроме того, новая система оплаты труда призвана стимулировать работников качественно выполнять обязанности и повышать уровень сервиса, что является одним из ключевых факторов прибыльности гостиницы.

Проведенная оценка эффекта от предложенных мероприятий подтверждает рост рентабельности продаж и оборачиваемости активов и как следствие рентабельности организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 208 с.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: учебник / Ю. Бригхем, М. Эдхарт; 10 изд.; – Спб.: Питер, 2009. – 960 с.
3. Алексеева О.А. Рентабельность предприятия как критерий оценки качества управления / О.А. Алексеева, Д.М. Таранушич // Университетская наука – региону. – 2016. – с.342-344
4. Полюшко Ю.Н. Рентабельность предприятия: понятие, сущность, виды, показатели / Ю.Н. Полюшко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – №7. – С. 163-169
5. Морозова С.Н. Оценка показателей рентабельности предприятия / С.Н. Морозова, С.А. Кращенко // Вестник международного института управления. – 2016. – 3-4(139-140). – С. 54-62
6. Ооржак Х.Х. Оценка рентабельности деятельности предприятия Х.Х. Ооржак // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки. – 2016. – С. 101-105
7. Вагазова Г.Р. Сущность финансовых результатов деятельности предприятия / Г.Р. Вагазова, Е.С. Лукьянова // Молодой ученый. — 2015. – №11.3. – С. 13-15.
8. Ювченко Ю.Ю. Рентабельность как один из важнейших показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия / Ю.Ю. Ювченко // Институт финансово-кредитных отношений в условиях рыночных трансформаций. – 2015. – С.298-301
9. Перчикова А.Д. Исследование факторов, влияющих на рентабельность предприятия, и разработка рекомендаций по ее повышению / А.Д. Перчикова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2015. – №8. – С. 120-122

10. Ющенко Ю.В. Факторы повышения уровня рентабельности предприятия / Ю.В. Ющенко // Экономика, социология и право. – 2016. – №4-2. – С. 44-47
11. Дмитрук Ю.В. Факторы и резервы повышения уровня рентабельности предприятия / Ю.В. Дмитрук // Молодая наука. – 2016. – С. 47-48
12. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 1104 с
13. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Электронный ресурс]: монография / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2012. Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton2.pdf>
14. Ветренко Ю.И. Управление рентабельностью предприятия / Ю.И. Ветренко // Молодежь и научно-технический прогресс. – 2015. – С.56-59
15. Гаранина С.А. Управление рентабельностью корпораций: процессный подход / С.А. Гаранина // О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента. – 2015. – С.161-163
16. Гаранина С.А. Выбор ключевого показателя для целей управления рентабельностью корпорации / С.А. Гаранина // Развитие экономики и менеджмента в современном мире. – 2015. – С.32-36
17. Козлов Д.А. Гедоническое ценообразование в гостиничном бизнесе / Д.А. Козлов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №4-4. – С. 770-774
18. Неживенко Г.В. Особенности финансового планирования в гостиничном бизнесе / Г.В. Неживенко // Вестник южно-уральского профессионального института. – 2015. – №2(17). – С. 84-97
19. Абдураимов Э.Т. Пути увеличения прибыльности и повышения рентабельности производства / Э.Т.Абдураимов // Internationalinnovationresearch. – 2017. – С. 224-226

20. Светошова К.С. Пути повышения рентабельности предприятия / К.С. Светошова // Экономические исследования и разработки. – 2016. – №5. – С. 114-122
21. С.Ю. Каменский Проект мероприятий по повышению качества услуг на примере ООО гостиница «Звездная» / С.Ю. Каменский, М.В. Хуторной // Молодежь и наука. – 2016. – №5. – С. 230-232
22. Корнева Д.О. Методы управления рентабельностью предприятия / Д.О. Корнева, А.Р. Халиуллина // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – №4. – С. 193-196
23. Burca, A.M., Batrîncă, G. The Determinants of Financial Perfomance in the Romanian Insurance Market. *Int. J. Acad. Res. Acc. Financ. Manag. Sci.*, 2014, 4, pp. 299-308.
24. Kaya, E. Ö. The effects of Firm-Specific Factors on the Profitability of Non-Life Insurance Companies in Turkey. *International Journal of Financial Studies*, 2015, 3, pp. 510-529.
25. Суранова О.А. Экспансия международных операторов на региональный рынок гостиничных услуг (на примере СФО) / О.А. Суранова, П.Л. Кузьмин // Устойчивое развитие технологии сервиса. – 2016.с. 75-80
26. Усенова Д.М. Особенности формирования гостиничных услуг в структуре туристского обслуживания / Д.М. Усенова, Б.Р. Оспанов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – №1(19).с. 358-364
27. Пустили на простой: зачем Красноярску очередная гостиница: [Электронный ресурс] // Проспект Мира. 2014-2017. Режим доступа: <https://prmira.ru/article/pustili-na-prostoj-zachem-krasnoyarsku-ocherednaya-gostinitsa/> (дата обращения 11.05.2017)
28. Кондратьева З.А. Ценовая политика как фактор повышения доходности предприятия гостиничного бизнеса / З.А. Кондратьева // Дельта науки. – 2016. – №1.с. 59-69

29. Сафронова И. TUI выяснил предпочтения туристов с помощью специального исследования: [Электронный ресурс] // Ratanews. 2003–2017. Режим доступа: http://www.ratanews.ru/news/news_17122014_6.stm (Дата обращения: 09.05.17)
30. Беловалова С. Роль и значение программ лояльности клиентов в индустрии туризма и гостеприимства (на опыте международных гостиничных сетей “Hilton”, “Hyatt” и “Marriott”) / С. Беловалова, Л. Давыденко // Internationalmultidisciplinaryforum. – 2017. – С. 62-74
31. Саляхова Ю.И. Спонтанное финансирование как инструмент управления дебиторской задолженностью / Ю.И. Саляхова // Теория и практика современной науки. – 2016. – №7(13). – С. 269-272
32. Ресторан при гостинице: [Электронный ресурс] // Frontdesk – Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса. 2006–2017. Режим доступа:<http://www.frontdesk.ru/article/restoran-pri-gostinice> (Дата обращения 05.06.17)
33. Лисовская И.А. Как превратить дебиторскую задолженность в источник финансирования бизнеса: [Электронный ресурс] // Элитариум. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/polza-debitorskoj-zadolzhennosti-klient-kompaniya-pokupatel-tovar-platezh-oplata-kontrol-analiz-dolg-otsrochka-sverka-istochnik-finansirovaniya/> (Дата обращения 08.06.17)
34. Зайцева Н.А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: Российский и зарубежный опыт / Н.А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – №7. – С.64-71
35. Петраков А. Об экономике кафе: [Электронный ресурс] //Restcon – ресторанный консалтинг. 2005-2017. Режим доступа:http://www.restcon.ru/index.php/index.php?section=article&article_id=735 (Дата обращения 09.06.17)

Приложение В

Стратегическая карта для гостиницы

