СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы разработки бизнес-плана и проблемы бизнеса в индустрии гостеприимства

1.1 Теоретические аспекты бизнес-планирования

1.2 Проблемы и специфика бизнеса в индустрии гостеприимства

1.3 Общая характеристика и проблемы в индустрии гостеприимства в России и Санкт-Петербурге

1.4 Особенности бизнеса в сегменте малых средств размещения в Санкт-Петербурге

Глава 2. Разработка бизнес-плана предприятия в индустрии гостеприимства (на примере хостела)

2.1 Резюме предприятия

2.2 Описание бизнес-модели предприятия

2.3 Анализ рынка

2.4 План маркетинга

2.5 Производственный план

2.6 Финансовый план

Глава 3. Анализ и оценка эффективности бизнес-плана хостела

3.1 Основные показатели эффективности проекта

3.2 Анализ безубыточности

3.3 Расчёт запаса финансовой прочности

3.4 Анализ чувствительности проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ВВЕДЕНИЕ

Умение принимать рациональные управленческие решения, построенные на анализе результатов хозяйственной деятельности, является важным критерием хорошего менеджера и предпринимателя. При построении эффективной стратегии управления предприятием применение инструментов стратегического планирования позволяет структурировать данные в единую систему представления информации – бизнес-план.

Написание бизнес-плана предприятия выступает комплексной проверкой закрепления теоретических знаний выпускника в области управления проектами, финансового менеджмента и маркетинга, а также возможностью углубить и продемонстрировать практические навыки в сфере стратегического планирования и оценки коммерческой привлекательности проекта.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является создание бизнес-плана хостела как плановой основы для создания и управления деятельностью предприятия индустрии гостеприимства в Санкт-Петербурге. Актуальность разработки бизнес-плана для малого предприятия связана с необходимостью оптимального определения потребностей в ресурсах и прогнозирования результатов деятельности проекта. На сегодня самым быстрорастущим сегментом гостиничного рынка являются хостелы. Среди гостиничных предприятий хостелы требуют наименьших затрат как от постояльцев, так и от предпринимателей.

Для достижения цели будут решены следующие задачи:

* определить ключевые тенденции в индустрии гостеприимства в России и в Санкт-Петербурге, в частности;
* приложить теоретические технологии бизнес-планирования к специфике сегмента хостелов рынка гостеприимства;
* проанализировать петербургский рынок гостиничных услуг в сегменте хостелов;
* создать оригинальную, осуществимую и создающую потребительскую ценность бизнес-модель хостела;
* разработать организационную структуру, план предоставления услуг и маркетинга хостела;
* определить потребности в инвестициях и распределить финансовые потоки предприятия во времени;
* проанализировать риски проекта, его эффективность и коммерческую привлекательность.

Объектом данного исследования является система планирования деятельности малого предприятия рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге – хостела. Предметом исследования выступает разработка бизнес-плана хостела.

Эмпирическую базу составили данные по структуре затрат и прибыли существующего хостела в Санкт-Петербурге. Исследование опирается на теоретические концепции по бизнес-планированию, отраслевому анализу и проблематике индустрии гостеприимства в трудах российских и зарубежных авторов: Н.Д. Стрекаловой, M.E. Porter, C.S. Fleisher, G. Johnson, F. Kotler, B.J. Pine и др. Методологической основой при написании бизнес-плана предприятия послужило учебное пособие по бизнес-планированию д.э.н. проф. Н.Д. Стрекаловой, а также материалы курса «Strategy and Entrepreneurship» за период стажировки в бизнес-школе Audencia Nantes, Франция.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и 6-ти приложений. В первой главе проанализирована проблематика российского гостиничного бизнеса для выявления вопросов, ответ на которые призвано дать создание хостела. Во второй главе реализована практическая составляющая: с учётом развития отрасли разработан план маркетинга, предоставления услуг, и финансовый план хостела. В третьей главе представлен анализ эффективности проекта и оценка его коммерческой успешности. Общий объём работы составляет 112 страниц.

Глава 1. Теоретические основы разработки бизнес-плана и проблемы бизнеса в индустрии гостеприимства

В основе успеха множества создаваемых предприятий соединены предпринимательская интуиция и стратегическое мышление, при этом принятие ключевых решений помогает достичь целей только по мере комплексного анализа проблематики бизнеса. Бизнес-план как документ позволяет связать путь от возникновения бизнес-идеи до её заключения в отчётливо понимаемую бизнес-модель, и, далее, к моделированию конкретных параметров предприятия. Таким образом, выбор рынка для вывода на него нового предприятия становится обоснованным процессом, и требует анализа проблематики индустрии и сопоставления предпринимательских возможностей с требованиями рынка. Как этого требует культура бизнес-планирования, далее будет произведено обоснование выбора сферы бизнеса, его географии как перспективной для создания нового предприятия.

* 1. Теоретические аспекты бизнес-планирования

Идея составления бизнес-планов не нова – комплексные подходы к описанию хозяйственной деятельности всего предприятия или его частей вырабатывались параллельно с развитием капитализма в Европе. Французский историк экономических отношений F. Braudel прослеживает развитие бизнес-планирования как отрасли предпринимательской мысли последовательно с совершенствованием средств учёта и бухгалтерии [Braudel, 1979]. Так, ещё в эпоху Возрождения купцы и торговцы при запросе участия в финансировании своих торговых экспедиций и проектов предоставляли банкирам формы балансовой отчётности и расчёты по планам продаж и выручки. Среди первых бизнес-планов, наиболее близких по виду к современным, можно упомянуть письменные проекты по планированию создания компании Дюпон периода 1798 г., созданные для поиска внешних источников финансирования [Giraudeau, 2010].

Эпоху массового составления бизнес-планов в их привычном для нас виде принято относить ко второй половине XX века. Так, отмечается, что словосочетание «бизнес-план» вошло в предпринимательский словарь в конце 1960-х гг. [Giraudeu, 2012, с. 8]. Этот период характеризуется зарождением и ростом западных технологических компаний (телекоммуникации, электроника, медицина), ставших проводниками военных инноваций в гражданской среде. Развитие большого числа малых и средних предприятий того времени определило возросшую потребность в финансовой поддержке от финансовых организаций (инвестиционных фондов, банков). В свою очередь, активный поиск финансирования предпринимателями обусловил возникновение новых типов финансовых организаций – венчурных фондов, а также определение категории индивидуальных инвесторов, финансирующих на ранних стадиях создаваемый или растущий бизнес (т.н. «бизнес-ангелы») [Katz, 2003, с. 287].

Своеобразным способом проследить историю развития культуры написания бизнес-планов является анализ упоминаний фразы «бизнес-план» в СМИ в течение нескольких десятилетий (рис. 1):

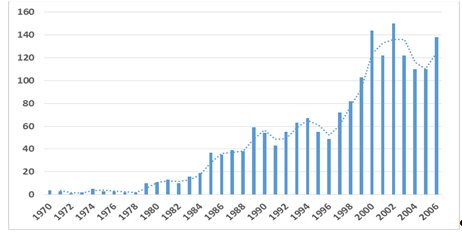


Рисунок 1 – Рост числа упоминаний фразы «бизнес-план» в газете New York Times (1970-2006 гг.)

Видно, что 1980-е гг. отмечены стремительным ростом распространённости бизнес-планов, производимых представителями деловой среды США. Этот период по времени совпал с популяризацией стратегического подхода в менеджменте – в последующие годы на управленческое сообщество оказали большое влияние труды М. Портера («Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», 1980), И. Ансоффа («Стратегическое управление», 1979) и др., опубликованные в 1980-90-е гг. Так, индекс цитирования только за период с 1995 г. по 2000 г. показывает 6-и кратное увеличение публикаций бизнес-планов по сравнению с периодом 1975-1994 гг. [Ghaziani, 2006, с. 545].

Действительно, в ходе своей инвестиционной практики венчурные компании стали определять собственные требования по форме отчётов и проектов деятельности стартапов, чтобы не расходовать время на рассмотрение отличающихся друг от друга заявок. Разные предприниматели уделяли предпочтение разным аспектам своих проектов, тогда как вложение инвестиций требует комплексной проработки вопросов внутренней и внешней среды нового бизнеса. Таким образом, с течением времени венчурные компании пришли к необходимости унифицировать форму предоставления бизнес-плана как заявки на финансирование [Стрекалова, 2013, с. 55].

В настоящем исследовании термин «бизнес-план» понимается как комплексный документ, описывающий основные характеристики предпринимательского проекта, его предполагаемые и/или текущие финансовые результаты и оценивающий экономическую эффективность проекта. В рамках данного дипломного проектирования мы сосредотачиваемся на трактовке бизнес-плана как плановой основы создания и развития нового предприятия. Несмотря на то, что в реальной практике бизнес-планирование зачастую направлено на составление инвестиционных бизнес-планов, бизнес-план также становятся инструментом стратегического планирования для целей развития действующих предприятий.

Наконец, отметим, что под процессом бизнес-планирования в данном исследовании понимается процесс разработки бизнес-плана предпринимательского проекта. При этом осуществляется сбор, обработка и систематизация информации о внешней и внутренней среде предприятия для последующей её интерпретации в ходе принятии управленческих решений в русле стратегического развития проекта. Таким образом, бизнес-планирование выступает как процесс принятия взаимосвязанных управленческих решений по проектированию стартапа и моделированию его развития по ходу деятельности на рынке.

Здесь целью разработки бизнес-плана является создание плановой основы для принятия управленческих решений о развитии предприятия (его подразделения): с представлением плана производства, прогнозом будущих результатов и обоснованием коммерческой привлекательности и технологической состоятельности проекта [Стрекалова, 2013, с. 58]. По Н. Д. Стрекаловой, пул проблем, для решения которых может понадобиться разработка бизнес-плана, включает:

* разработка стратегии нового предприятия или пережившего слияние, поглощение или реструктуризацию;
* освоение нового технологического производства;
* привлечение капитала;
* обоснование любых стратегически значимых изменений;
* обоснование выделения финансирования;
* обоснование организационных изменений.

Наконец, отметим, что поступательное развитие культуры бизнес-планирования обеспечило появление целого ряда методик составления бизнес-плана. Безусловно, как об инструментах планирования работ, ведения и оценки проектов можно говорить о техниках календарного планирования (график Гантта, PERT-метод оценки и пересмотра планов, метод критического пути), и относительно средств моделирования [Стрекалова, 2013, с. 81]. Однако для разработки комплексных решений использование одного метода недостаточно: в отсутствие унифицированной формы планирования менеджеры могут по-разному интерпретировать показатели, или полагаться на методологически не связанные техники.

Так, поскольку частыми адресатами бизнес-планов являются финансовые учреждения, ряд крупных организаций предлагает свои методики бизнес-планирования (см. Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития, Газпромбанк, Сбербанк, отраслевые министерства). Созданием и анализом существующих бизнес-планов также занимаются консалтинговые фирмы: Ernst & Young, McKinsey & Company, Deloitte предлагают собственные стандарты обоснования и оценки эффективности проектов. Вместе с тем, важнейшие шаги представления характеристик проекта и обоснования целесообразности инвестиций впервые представлены в методике UNIDO (сокр. англ. UNIDO – United Nations Industrial Development Organization), предложенной в 1978 г. подразделением ООН по промышленному развитию. На сегодняшний день, большинство распространённых подходов к составлению бизнес-планов опираются на технологию UNIDO, апробированную во многих странах [Стрекалова, 2013, с. 83].

Будучи методологической основой подготовки и разработки технико-экономического обоснования венчурных проектов, технология UNIDO предполагает использование инструментов финансового анализа (определение рентабельности, финансовой устойчивости, платежеспособности и др.), маркетингового исследования (анализ конъюнктуры рынка, соотнесение продуктового портфеля с потребительскими сегментами и др.), сравнительный анализ показателей учёта и отчётности (планирование мощностей производства, управление запасами, расчёт обеспеченности трудовыми ресурсами).

Разработка бизнес-плана хостела в данной работе будет проведена с учётом общих положений UNIDO. Учебное пособие по бизнес-планированию Н. Д. Стрекаловой предлагает предполагает использование следующих структурных элементов бизнес-плана (таблица 1):

Таблица 1 – Характеристика структуры и основных статей бизнес-плана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Часть, № | Название раздела | Описание |
| 1 | Резюме предприятия | Краткая характеристика бизнеса по завершённому бизнес-плану. Основные показатели эффективности, конкурентные преимущества, уникальные компетенции и ресурсы предприятия. |
| 2 | Описание бизнеса | Описание бизнес-модели. Специфика продукции на рынке. Потенциальные партнёры, клиенты, поставщики. Ключевые ресурсы, операции, цепи поставок. Структура затрат. Цепочка ценности. |
| 3 | План маркетинга | Исследование рынка. Анализ конкуренции. Сегментирование рынка. Выделение сегмента и предположение рыночной доли. Стратегия маркетинга, продвижения и продаж. Ценовая политика. |
| 4 | План производства | Выбор местоположения. План предоставления услуг (план продаж). Определение мощностей и потребности в ресурсах и оборудовании. Складская политика. Производственные затраты. |
| 5 | Организационный план | Определение потребности в трудовых ресурсах. Организационная структура. Структура управления. Организационно-правовой статус. Фонд заработной платы и отчислений. |
| 6 | Финансовый план | Распределение финансовых потоков во времени. Бюджетирование. Политика затрат. Инвестиционный план и финансирование проекта. Прогноз прибылей и убытков. Анализ безубыточности. | |
| 7 | Приложения и дополнения | Сопроводительная документация. Проспекты лицензий и патентов. | |
| Цит. по: Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / Стрекалова, Н.Д. – СПб: Питер, 2013. – 352 с. С. 133 | | | |

Рассматривая ситуацию создания новой фирмы, отметим, что процесс бизнес-планирования проходит путь от простой идеи занятия бизнесом до сформулированной бизнес-идеи, в идеале, привносящей новую ценность для стейкхолдеров (не обязательно только для потребителей, ведь зачастую создание предприятия даёт развитие инфраструктуры и территорий и др. эффекты). Определяется список первостепенных целей, достижению которых посвящена общая стратегия организации. Стратегический замысел подчиняет и определяет форму бизнес-модели – набора конкретных бизнес-процессов, связки предприятия с поставщиками ресурсов и клиентами и дающую представление о структуре затрат и выручки. Далее проектируется внутренняя среда предприятия (ресурсный подход), когда производственные возможности и набор компетенций соотносится с требованиями рынка в контексте поиска конкурентного преимущества на рынке [Barney, 1991, с. 101].

Далее, на основании доступных фирме ресурсов строится маркетинговая стратегия, адекватная существующим практикам. Определение ближайших конкурентов позволит новичку применить зарекомендовавшие себя подходы, а понимание искомой аудитории позволит произвести охватывать больше ключевых клиентов, а не представителей иных сегментов. На следующем этапе производятся расчёты, связанные с описанными в бизнес-модели процессами: определяется потребность в оборудовании, обосновывается штатный состав предприятия, описываются места и причины порождения затрат: обрисовывается архитектура и размер организации, адекватная её деятельности и планам развития. Наконец, определяется политика использования материалов, рассчитывается план производства и распределение реализации продукции.

На завершающем этапе составления бизнес-плана становится понятно, насколько проектируемый бизнес является технически выполнимым, а также какое место он стремится занять в отраслевой цепочке ценности. Остаётся дать характеристику его эффективности как проекта: расчёт основных финансовых показателей (ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность и н.д.) даёт возможность судить о коммерческой привлекательности проекта. Конечным итогом создания грамотного бизнес-плана является признание проекта оригинальным, выполнимым и привлекательным для инвестиций.

* 1. Проблемы и специфика бизнеса в индустрии гостеприимства

Индустрия гостеприимства, уже составляя один из весомых секторов национальных экономик многих стран, по-прежнему является отраслью, склонной к бурному росту. Глобализация мировой экономики способствует интеграции экономико-социальных пространств, открытию границ и упрощению перемещения людей и капиталов. Неудивительно, что в силу высокой интегрированности обширных территорий, а также высокого уровня мировой транспортной инфраструктуры представителям т.н. «поколения Z» (рождённых после 1991 г.) гораздо легче включаться в процесс переноса капиталов в ходе туристических практик. На сегодняшний день мировая туристическая отрасль представляет из себя бурно развивающийся сегмент мировой экономики, переживающую, пожалуй, наибольший рассвет в истории [Kotler, 2013, с. 27].

Являясь, наряду с трудовой миграцией, одним из важнейших факторов переноса капитала, туристический сектор ощутимо способствует развитию и смежных отраслей: торговля, ресторанный бизнес, индустрия развлечений – всё это образует так называемую сферу экономики впечатлений, ориентированную на ощущения потребителей [Pine, 2011, с. 49]. В контексте данного дипломного проекта исследовательский интерес представляет специфика индустрии гостеприимства как составляющей экономики впечатлений, неразрывно связанной с сектором туризма.

Здесь туристический сектор и индустрия гостеприимства являются взаимозависимыми. Действительно, приток туристов возможен лишь при наличии средств размещения, тогда как целесообразность инвестиций в гостиничный бизнес определяется потенциалом привлечения гостей [Dallen, 2009, с. 51]. Говоря о привлечении гостей, логично рассматривать ключевую роль маркетинговых мероприятий среди бизнес-процессов в индустрии гостеприимства. Действительно, маркетинг как функция бизнеса наиболее направлена на контакт с потребителем. В этой связи целью маркетинга в индустрии гостеприимства является создание потребительской ценности и удовлетворение запросов клиентов. Смысл выполнения этих задач сводится к созданию такой комбинации товара и услуг, которая приносит клиенту запрашиваемую им ценность. Дальнейшим исходом решения этой проблемы является стимуляция повторного обращения к производителю услуги и создание условий для рекомендаций клиентом этого производителя [Kotler, 2013, с. 5].

Таким образом, краеугольным камнем мероприятий маркетинга в индустрии гостеприимства является охват ключевого потребительского сегмента и выявление истинных потребностей клиентов. Долгосрочной целью этих мероприятий, с точки зрения стратегии компании, является построение клиентской сети за счёт рекомендаций удовлетворённых гостей. Повторные продажи для возвращающихся гостей, однажды удовлетворённых сервисом, а также их рекомендации знакомым составляют самую главную долю продаж в индустрии гостеприимства [Wu, 2010, с. 225]. Эти сведения также подтверждаются данными из исследовательской практики Ф. Котлера (рис. 2):

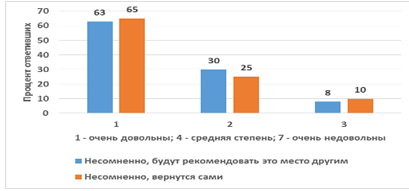


Рисунок 2 – Процент возвратных продаж удовлетворённым клиентам гостиниц в г. Бостон, США [Kotler, 2013, с. 21]

Видно, что для бизнеса в сфере гостеприимства важность удовлетворённых клиентов сложно переоценить: так, не менее 65-и процентов наиболее удовлетворённых клиентов предпочтут остановиться в той же гостинице при повторном посещении города. Связь удовлетворённости клиента с выручкой от повторных продаж очевидна, принимая во внимание меньшую чувствительность таких клиентов к изменениям цены, готовность к большему взаимодействию с гостиницей, и желание рассказать своим знакомым о компании и её высоком качестве услуг.

Так, меньшая эластичность спроса в зависимости от цены объясняется принципиальной готовностью клиента расстаться с n-й суммой денег за время поездки, и наличием уверенности в целесообразности оставления этой суммы именно в ранее посещённой гостинице (при неопределённости в достижении удовлетворения сервисом гостиниц, где клиент ещё не был). Долгое, не эпизодическое взаимодействие гостя и гостиницы особенно важно для тех отелей, которые предоставляют дополнительные услуги: трансфер, организация экскурсий, организация конференций и др. Так, обеспечивая удовлетворение клиента в своей основной деятельности, менеджменту и персоналу гостиницы не придётся навязчиво предлагать клиенту остальной спектр сервиса. Очевидно, что наиболее удовлетворённые постояльцы сами склонны рассказывать друзьям о своих удачных поездках, а также давать свои «экспертные оценки», советуя место размещения для своих знакомых.

Важно отметить, что если товар, реализуемый в сфере гостеприимства – это услуга по размещению, то среди специфических черт этих услуг выделяют: неосязаемость (1), неотделимость от источника предоставления (2), непостоянство качества (3), - согласно приведённым теоретиком маркетинга Ф. Котлером критериям черт услуг [Kotler, 2013, с. 32]. Применительно к гостиничной сфере, свойство неопределённости (1) по Котлеру говорит о нематериальном характере услуги по размещению. Так, несмотря на то, что убранством номера и питание имеют материальное выражение, при выезде клиент уносит с собой воспоминания. Охота за воспоминаниями является мотиватором многих путешественников, и двигателем экономики впечатлений. При этом, неосязаемость также рождает неопределённость: в отличие от продажи материально выраженных товаров, ни отельер ни гость не могут заранее быть уверенными в совпадении их взаимных ожиданий. Ожидания связывают гостя с отелем до приезда в гостиницу, впечатления продолжают связывать клиента после его выезда: фактическая продажа права занять номер на определённое время является лишь этапом отношений постояльца и гостиницы.

Далее, свойство неотделимости услуги от источника и объекта её предоставления подразумевает, что сами клиенты также влияют на качество размещения в гостинице. Так, на удовлетворённость от проживания одних клиентов влияют другие постояльцы, и при бронировании и планировании заселения администраторам гостиницы важно уметь предугадывать взаимные ожидания и особенности клиентов, чтобы грамотно организовать их соседство на период проживания. Здесь как бы ни сложились впечатления постояльцев от факторов, окружавших гостей во время их пребывания в гостинице, конечное впечатление от предоставленной услуги входит в мнение клиентов о гостинице.

Другим свойством услуг в сфере гостеприимства является изменчивость их качества (2). Поскольку впечатление от услуги зависит от того, кто и как её предлагает клиенту, то человеческий фактор, особенности мотивации персонала, внимание менеджмента к обстановке гостиницы и контингенту постояльцев приобретают больше значение, чем при реализации осязаемых товаров. Другим источником неустойчивости качества является также сезонный характер гостиничного бизнеса: так, в пиковые сезоны становится трудно сохранить качество обслуживания при меньшем среднем времени обслуживания клиента. Наконец, отметим, что колебания показателей качества услуги измерить нелегко, и администрации гостиниц приходится полагаться на мнение гостей. При этом, недовольство гостей от несовпадения их ожиданий с предложенным сервисом зачастую проявляется в более ярких красках, чем удовлетворённость сервисом, воспринимаемая как должное [Kotler, 2013, с. 40].

Подводя итог рассмотрению специфики гостиничного бизнеса, подчеркнём то, как в данном исследовании понимаются ключевые понятия. Термин «средство размещения» является объектом гостиничной отрасли, состоящим из зданий и сооружений (или их части) с оборудованными помещениями под организацию размещения людей на ограниченный период времени с целью проживания. Такое средство размещения выступает как имущественный комплекс, где число номеров чётко определено, как и спектр предоставляемых услуг.

В свою очередь, согласно ГОСТ Р 53423-2009 (Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов) и ГОСТ Р 54606-2011 (Услуги малых средств размещения), под малым средством размещения понимаются помещения, оборудованные для предоставления услуг по размещению гостей при фонде номеров, не большем 50-ти [2]. Малые средства размещения могут использоваться фирмами разных организационно-правовых форм (на практике, наиболее распространены хостелы и мини-отели в ведении ООО или ИП) [1]. Общая типология малых средств размещения выглядит так (таблица 2):

Таблица 2 – Российская классификация малых средств размещения

|  |  |
| --- | --- |
| Название класса | Типы помещений, характеристика |
| Малые гостиницы | Малые отели от 16-ти до 50-ти номеров. Благоустроенная и освещённая прилегающая территория. Также – малые мотели, пансионаты, спа-отели, гостевые дома, малые туристские базы. |
| Мини-гостиницы | Мини-отели от 5-ти до 15-ти номеров, хостелы. |
| Меблированные комнаты | Помещения, оборудованные для проживания туристов: без питания и дополнительных услуг |
| Гостевые комнаты | Комнаты в частном жилом помещении, оборудованные для предоставления услуги временного размещения. | |
| Цит. по: ГОСТ Р 54606-2011 : Услуги малых средств размещения. Общие требования // Информационный указатель «Национальные стандарты». – 2012. – №1. – С. 1-12. | |

Наконец, под «хостелом» понимается средство размещения эконом-класса, предназначенное для организации временного проживания в номерах помещения как части отдельно стоящего здания или всего здания. Отметим, что хостелы предназначены преимущественно для малобюджетного туризма и не предоставляют питания и дополнительных услуг, либо делают это в ограниченном спектре, о чём клиент извещается при обращении в отель. Малобюджетный туризм характеризуется тем, что основной целью поездки является осмотр достопримечательностей места назначения (дестинации), готовность к размещению на ограниченной площади номера, а также к коллективному совмещению удобств, кухонной и общей зоны с другими постояльцами [Hecht, 2006, с. 72]. Таким образом, хостелы предназначены для людей, которые во время поездки могут потратить ограниченный бюджет, или же тех туристов, кто не намерен проводить достаточно времени в гостинице, чтобы пользоваться спектром услуг иных средств размещения.

Завершая характеристику общих практик и особенностей индустрии гостеприимства описанием концепции хостела, отметим, что несмотря на распространённость отдельных хостелов как формам малого бизнеса, в последние годы наблюдается стремление хостельеров к созданию сетей хостелов, как правило, различной тематики – для охвата разных потребительских сегментов [Bertschi, 2014, с. 3]. Примечательно, что другой тенденцией является создание больших хостелов на 150-300 мест, которые, несмотря на сложность настройки общей для всех атмосферы, тем не менее, рассчитаны на прибыль от большого числа проданных размещений [Авилова, 2014, с. 80]. Два последующих параграфа проследят направления развития гостиничного бизнеса. Обоснование выбора сегмента хостелов как коммерчески перспективного будет сделано на основе выявленных тенденций развития индустрии в Санкт-Петербурге.

* 1. Общая характеристика и проблемы в индустрии гостеприимства в России и Санкт-Петербурге

Гостиничный бизнес в России имеет долгую историю, и, несмотря на самобытное развитие во времена экономики социалистического плана, сохраняет статус одного из наиболее динамичных в мире. Так, на фоне общей стагнации в экономике и замедления реформ, индустрия гостеприимства показывает поступательный рост, что было отмечено в рамках Hospitality Industry Forum в феврале 2015 г. [64].

Среди факторов, уже внесших изменения в отечественный гостиничный рынок, безусловно, отмечают повышение стандартов для средств размещения верхнего ценового сегмента: гостиничный бум в Сочи и Казани сказался не только на качестве спортивных объектов, но и привёл к повышению требований к региональным средствам размещения и большему проникновению мировых гостиничных брендов вглубь страны [Лысенкова, 2014, с.30]. Несмотря на трудности в подсчёте реального количества средств размещений в разных сегментах (мнение экспертов различается на десятки тысяч номеров в зависимости от методологии учёта и классификации объектов), очевиден общероссийский тренд на открытие подразделений сетей мировых брендов не только во всех городах-миллионниках, но и на территориях регионального и даже областного значения. Здесь наиболее активно себя проявляют бренды 4-х и даже 3-х звёздочной категории (Hilton, Accor, Intercontinental, Rezidor и др.) [Аксенов, 2015, с. 5].

Важно отметить, что отличительной чертой индустрии гостеприимства становится его многосоставность: доля присутствия крупных сетевых объектов, по словам генерального директора Hospitality Income Consulting, в ближайшее время не превысит 10% от общего числа объектов гостиничного фонда России [Лысенкова, 2014, с. 30]. В исследовательском контексте данного дипломного проектирования малого предприятия гостиничной индустрии это означает открытость национального рынка для новых игроков: при доле частных отелей, отелей непрофессиональных игроков и «временных» проектов не менее 50-ти процентов.

Шансы на успех новых проектов также повышает изменившаяся форма организации продаж: так, использование услуг туристических агентств уже не является доминирующей моделью, как ранее. При этом, онлайн-продажи при ежегодном росте в 2-3 процента на сегодняшний день занимают от 20-ти до 30-ти процентов в структуре дистрибуции отечественных отелей [51]. Это толкает службы управления отелями к развитию и повышению стандартов маркетинговых мероприятий, продвижения, ведения сайта и общего онлайн-присутствия. Так, проведённый консалтинговой группой CFD мониторинг практик электронной деятельности российских отелей в минувшем 2014-м году определил следующие рекомендации к онлайн-присутствию отелей:

* интерактивное общение с клиентом (создание в социальных сетях публикаций, побуждающих посетителей к взаимодействию путём написания комментариев, отзывов, отправке позитивных фотографий, ассоциируемых с отелем);
* конвертация участия в «сарафанном радио» в возможность оплаты проживанию или услуг (специальные условия для подписчиков страницы отеля, позволяющие «обменять» подкреплённую фотографиями публикацию рекомендации об отеле на бесплатное проживание кого-либо из знакомых рецензента);
* работа с узким кругом клиентов (при невозможности одинакового удовлетворения всех потребительских сегментов, важно проводить дифференцированную ценовую и продуктовую политику, контекстное продвижение, SEO-настройку);
* постоянная публикация актуальных фотографий отеля (так клиенты могут отследить жизнь гостиницы, её текущее состояние, и окажутся вовлечены в создание сети подписчиков);
* симплификация и структурирование страницы бронирования [24].

Другим позитивным знаком для национальной индустрии гостеприимства является развитие девелоперского направления в сфере гостиничной недвижимости. Так, несмотря на валютный кризис конца 2014 г., минувший год отмечен появлением значительного количества инвесторов. Их можно разделить как на профессиональных инвесторов с портфелем до 5-ти / 7-ми проектов, так и на «эмоциональных», создающих отели на фоне престижности деятельности. Формы вовлечения бизнеса в развитие территорий при государственном участии также обуславливают появление «вынужденных» инвесторов, для которых возведение гостиниц не составляет ключевой интерес в проекте, однако выступают в роли обременения для бизнесмена [Лысенкова, 2014, с. 31].

Несмотря на то, что такие «временные» проекты становятся первоисточниками нестабильности на рынке в ситуациях закрытия или продажи несостоявшихся гостиниц, возможность привлечения инвесторов способна обратить внимание государственных регуляторов на индустрию с целью упрощения комплекса процедур. Так, инвесторы ожидают повышения внимания к формам государственно-частного партнёрства в гостиничном секторе при осуществлении проектов развития курортов Краснодарского края, Кавказа, реализации развития рекреационных проектов особых экономических зон на Алтае и Байкале, а также в городах проведения Чемпионата мира по футболу 2018 г. Здесь позитивные настроения на рынке добавляет ряд положений Стратегии развития туризма в РФ до 2020 г. (принята в 2014 г.): среди приоритетных направлений развития подчёркнуты развитие гостиничной инфраструктуры туристических кластеров, корректировка положений правового окружения организации гостиничного бизнеса, содействие обновлению территорий и др. [7]. Наконец, положения Федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ» (2011-2018 гг.) подразумевают возможность государственного софинансирования проектов организации приёма и размещения туристов, выделение субсидий и преференций проектам, затрагивающих создание туристской инфраструктуры, а также частичное возмещение затрат на оплату процентов по инвестиционным кредитам по проектам государственно-частного партнёрства в российских кредитных организациях [9].

Говоря о наиболее перспективных зонах развития отечественного рынка размещения, можно ориентироваться на географию присутствия международных гостиничных операторов, задающих планку стандартов размещения в регионах (рис. 3):

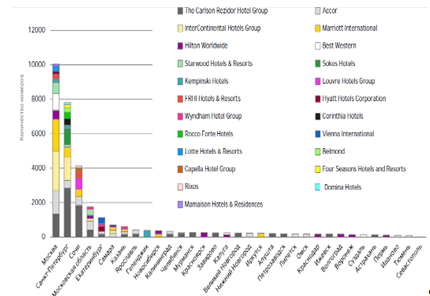


Рисунок 3 – Распределение номерного фонда международных гостиниц в городах России на октябрь 2014 [Ernst&Young, 2015, с. 4]

Так, на сегодняшний день на российском рынке оперируют 23 международных гостиничных оператора с 137-ю гостиницами общим номерным фондом 30126 номеров в 33-х городах. При этом, 80% рынка в высшем и верхнем пределе среднего сегментов сосредоточены между 7-ю ведущими брендами (рис. 4):

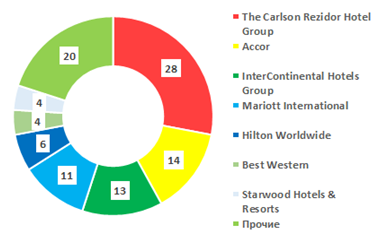


Рисунок 4 – Распределение долей ведущих гостиничных операторов в верхнем сегменте на октябрь 2014 [Ernst&Young, 2015, с. 5]

Видно, что топ-сегмент национального рынка размещения при индексе концентрации CR7=80% напоминает олигополию (CRm=S1+S2+....+ Sm, где S - величина доли фирмы n на рынке). При этом, расчёт индекса Герфиндаля-Гиршмана (, где S - величина доли фирмы n на рынке) обнаруживает значение HHI=1363. Следовательно, высший и верхний средний сегменты российского гостиничного рынка умеренно концентрированы. Вместе с тем, очевидно, что более решаемой задачей является выход на рынок в среднем и нижнем ценовом сегментах отечественной индустрии гостеприимства. При этом, с точки зрения анализа ключевых индикаторов эффективности гостиничной деятельности необходимо рассматривать не столько количество брендовых гостиниц, сколько сосредоточиться на показателях доходности номерного фонда.

Так, актуальное распределение номерного фонда и ожидаемые изменения представлены на диаграмме (рис.5):

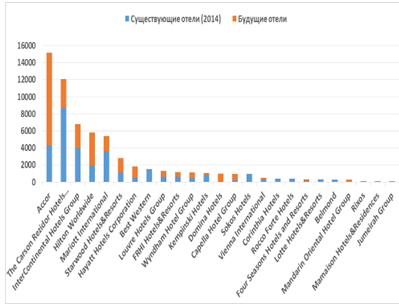


Рисунок 5 – Распределение международных гостиничных операторов по объёму номерного фонда в России на октябрь 2014 [Ernst&Young, 2015, с. 10]

При сравнении актуального положения дел и ожидаемого ввода в эксплуатацию номеров под топ-брендами, очевидна динамика на рынке: так, гостиничный оператор Accor при 4319 номерах на момент октября 2014 г. за счёт ввода 59-и гостиниц общим номерным фондом 10804 ед. в ближайшие 5 лет станет единоличным лидером на российском рынке размещения. При этом текущий лидер, оператор Carlson Rezidor Hotel Group планирует ввести лишь 13 гостиниц, и с 12059 ед. номеров опустится на 2-ю строчку к 2020 г. [Ernst&Young, 2015, с. 9].

Здесь определяющим фактором является не только число номеров, но и эффективность их использования (для бизнеса имеет важность показатель доходности номерного фонда). Перед рассмотрением основных показателей успешности гостиничного бизнеса, приведём данные по городам с наиболее развитой гостиничной инфраструктурой (рис. 6):

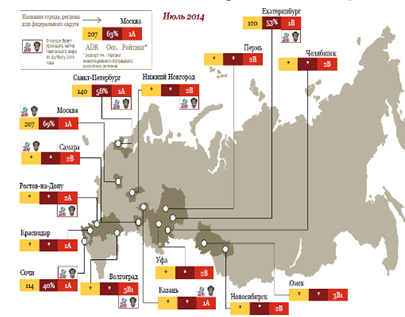


Рисунок 6 – Ключевые индикаторы гостиничной деятельности городов России на июль 2014 [PricewaterhouseCoopers, 2015, с. 4]

Видно, что лидеры по показателям заполняемости (Occ., от англ. «occupancy») – Москва и Санкт-Петербург. Показатели 69% и 58% соответственно для гостиниц от 3-х до 5-и звёзд не является высоким, однако позволяет гостиницам г. Москвы входить число европейских лидеров по данному показателю. При этом, на ближайшие два года компанией консалтинговой компанией PWC прогнозировалось снижение туристического потока и заполняемости московских гостиниц вследствие валютных колебаний рубежа 2014-15 гг., а также на общем информационном и политическом фоне [PricewaterhouseCoopers, 2015, с. 18]. Вместе с тем, долгосрочный прогноз до 2020 г. консалтинговой фирмы Ernst&Young отводит Москве, Санкт-Петербургу, Сочи, Казани (все города-участники ЧМ по футболу-2018), а также Краснодару наивысший национальный рейтинг инвестиционной привлекательности: минимальный инвестиционный риск при максимальном потенциале развития [Ernst&Young, 2015].

Другим важным критерием эффективности гостиничного бизнеса является ADR (англ. average daily room rate) как индекс средней выручки от проданных номеров, приведённый к их количеству. При умножении показателя ADR на значение показателя заполняемости можно выявить очередной показатель, RevPAR (англ. revenue per available room). Приведём сравнение показателей ADR и RevPAR российского топ-города в сегменте гостиниц 3-5 звёзд, г. Москвы, и остальных ведущих гостиничных лидеров Европы (рис. 7):

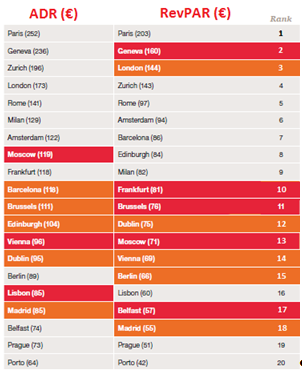


Рисунок 7 – Динамика показателей эффективности гостиничного бизнеса городов Европы в 2014 г. [PricewaterhouseCoopers, 2015, с. 20]

Действительно, красный цвет в строке рейтинга сигнализирует об относительном ухудшении показателей ADR и RevPAR (нормированные значения, в евро) московских гостиниц в 2014 г. по сравнению с предыдущим годом. Вместе с тем, из 20-ти ведущих туристических центров Европы Москва занимает 8-е место по показателю доходности номеров. При этом, средняя удельная выручка на номер (RevPAR) московских гостиниц превышает аналогичные показатели отелей Мадрида и Порту (лидеров «летнего» туризма) и восточноевропейских столиц (Берлин, Вена, Прага). Это позволяет судить, о том, что московские гостиницы являются российскими и европейскими лидерами по эффективности использования номеров за счёт высокой цены, а также большего предложения номерного фонда в верхнем и высшем среднем сегментах (чем в Петербурге). Общий тренд ввода новых гостиниц, при этом, обнаруживает позитивную динамику: если до 2011 г. на национальном рынке размещения не появлялось более 12-ти гостиниц в год, то уже в 2013 и 2014-м гг. открылось 24 и 20 гостиниц соответственно (рис. 8):

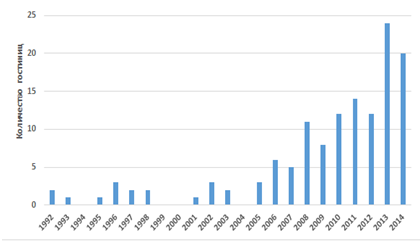


Рисунок 8 – Динамика открытия новых гостиниц под международным брендом в России. [PricewaterhouseCoopers, 2015, с. 2]

Видно, что рынок окреп и довольно быстро преодолел последствия кризиса 2008 г., и реализует на порядок больше проектов, способных за счёт стандартов европейского уровня обогатить национальную индустрию размещения. Положительная динамика реализации крупных проектов в индустрии размещения является свидетельством готовности инвесторов к участию в развитии инфраструктуры, что, в преддверии крупнейших мировых спортивных форумов, является задачей национального масштаба.

Отметим, при этом, что больший вес среди открывающихся гостиниц занимают расположенные в Москве и Московской области. Ясно, что выход на московский гостиничный рынок в верхнем и высшем среднем сегментах не представляется рациональным: он насыщен, при этом новым игрокам проблематично будет играть на понижение цены. Насыщенность московского гостиничного рынка предложением номеров подтверждают данные Ernst&Young (рис. 9):

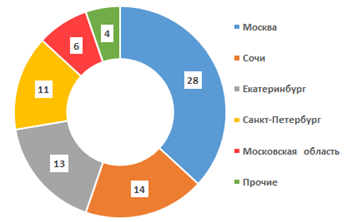


Рисунок 9 – Распределение номерного фонда по городам России на 2014 г. [Ernst&Young, 2015, с. 3]

Среди преимуществ, которые получает весь отечественный гостиничный рынок в результате привлечения международных гостиничных операторов, следует выделить:

* повышение узнаваемости и статусности дестинации в целом, и конкретной городской локации;
* повышение репутации безопасности региона с точки зрения иностранных туристов;
* распространение эффекта «гарантии качества» стандартов размещения на соседствующие средства размещения;
* привлечение в регион глобальных электронных каналов бронирования;
* повышение среднерыночных стандартов сервиса и управления;
* улучшение устойчивости спроса (присутствие бренда-лидера региона способно привлечь более экономичных клиентов в независимые гостиницы);
* уменьшение издержек на расходные материалы, инженерное обслуживание (увеличение закупок поставщиками при обслуживании высоких запросов лидирующего оператора способствует разнообразию и стабильному наличию товаров, доступных остальным отелям региона);
* уменьшение инвестиционных рисков (присутствие международного бренда повышает инвестиционную привлекательность региона и влияет на величину рисковой ставки по кредиту для подобных предприятий в регионе).

На сегодняшний день российский рынок гостеприимства выступает, прежде всего, как индустрия делового туризма [58]. Предпринимательская деятельность как цель поездок присуща как отечественным, так и зарубежным гостям – от небольших коммерсантов до бизнесменов. В Москве, по данным консалтинговой фирмы PWC, расположено 600 из примерно 1250 финансово-кредитных учреждений, и здесь неудивительно, что «специализация» столичного рынка размещения в первую очередь отвечает запросам туристов с достатком, совершающих деловые поездки в город [PricewaterhouseCoopers, 2015, с. 44].

Однако ключевым российским городом, с точки зрения дестинационного туризма, является Санкт-Петербург: город лидирует как по количеству иностранных, так и российских туристов, приезжающих с целью культурного обогащения. Ключевым сегментом петербургского рынка в последние годы становятся малые средства размещения, фокусирующиеся на «дозвёздном»: среднем нижнем и нижнем сегментах [50].

* 1. Особенности бизнеса в сегменте малых средств размещения в Санкт-Петербурге

Несмотря на лучшую в стране обеспеченность номерным фондом, Москва в 2014 г. разместила меньшее число туристов (5,7 млн. чел.), чем Санкт-Петербург [48]. По данным Комитета по внешним связям Правительства Санкт-Петербурга, за аналогичный период город посетило 6,3 млн. туристов (рост притока туристов в 300 тыс. чел. по сравнению с 2013 г.), что является историческим максимумом и отражает тренд последних лет на увеличение петербургского туристического потока [66]. Интересно, что несмотря на внимание национальное лидерство Санкт-Петербурга по числу прибывающих туристов (6,3 млн. по итогам 2014 г.) по сравнению с 5,7 млн. в Москве за тот же год [62].

Эксперты отмечают, что лидерство по приёму туристов при меньшей обеспеченности номерами от 3-х звёзд и выше Петербург сохраняет благодаря большему количеству малых и средних средств размещения (преимущественно, мини-отели и хостелы) [60]. В целом, по словам руководителя департамента гостиничного бизнеса консалтинговой компании JLL, по результатам первого квартала 2015 г. петербургский рынок размещения показал позитивную ростовую динамику, что отразилось на 16-ти процентном увеличении в первые 3 месяца среднерыночного показателя RevPAR (удельная выручка номерного фонда) и составил 1500 руб. в денежном выражении [71].

Вместе с тем, данное изменение является лишь усреднением показателей из разных точек роста. Так, средний сегмент за первый квартал 2015 г. показал рост лишь в 4%, что, скорее всего, было вызвано не ростом заполняемости номерного фонда, но увеличением тарифов как вынужденной реакцией на валютный шторм конца 2014 г. При этом, локомотивом роста в начале года в Петербурге всё же выступил верхний сегмент размещения с 31% увеличения RevPAR. Как отмечено в аналитическом обзоре гостиничного рынка Санкт-Петербурга от компании JLL, подобный рост был вызван не поднятием тарифов, но увеличением загрузки гостиниц верхнего сегмента на 32%, несмотря на низкий сезон февраля-марта [JLL, 2015, с. 3]. Безусловно, это позитивно сказалось на операционной безопасности гостиниц в период валютной турбулентности, что даёт дальнейшие надежды на уход рынка от сползания, с учётом наступающих пиковых месяцев мая-сентября.

Вместе с тем, с предпринимательской точки зрения, отличительной особенностью петербургского рынка размещения является отнюдь не высший или люксовый сегмент: несмотря на двухлетний синхронный рост тарифов и загрузки в этих секторах, доходность номерного фонда всё ещё в два раза ниже, чем в отелях того же сегмента в Москве [41]. Безусловно, топ-игроки петербургского рынка проводят грамотную работу по привлечению платежеспособного спроса, не желающего или не имеющего возможности отдыхать за границей. Однако при, удовлетворительной насыщенности петербургской гостиничной отрасли крупными игроками, выход на аналогичный сегмент не представляется оптимальным решением. Этому противоречит наличие наивысших входных барьеров в индустрии, рыночная концентрация с превышающим умеренное значением, а также размещение платежеспособного спроса преимущественно в Москве.

Иной характер развития переживают петербургские малые гостиницы и мини-отели, фокусирующиеся на более низком ценовом сегменте (рис. 10):

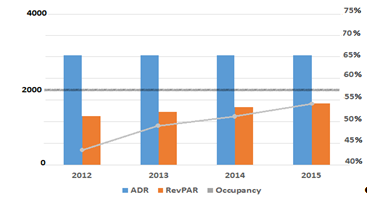


Рисунок 10 – Динамика роста средней цены, заполняемости, доходности номеров в среднем сегменте в начале 2015 г. [JLL, 2015, с. 4]

Видно, что ещё в 2012 г. средняя загрузка малых гостиниц не превышала 45 процентов, что является низким показателем с точки зрения операционной безопасности, ведь средний чек в малых средствах размещения в Петербурге составляет 3000 руб., по сравнению с 8000 руб. в верхнем сегменте [61]. При этом, ценовая чувствительность клиентов гораздо выше в нижнем и нижнем среднем сегментах. Это подтверждается аналитическими выкладками консалтинговой компании Colliers International о разбросе величины средних чеков в петербургских отелях за полный 2014 г. (рис. 11):

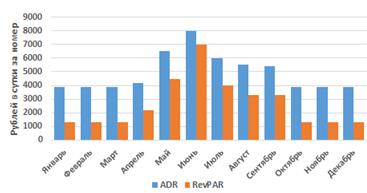


Рисунок 11 – Усреднённая динамика изменения цены продажи номера в отелях за 2014 г. [Colliers International, 2015, c. 23]

Помимо сезонного характера, который накладывает отпечаток на распределение потоков выручки от операционной деятельности, в целом по завершению 2014 г. на местном рынке произошло снижение тарифов на 7-10% во всех ценовых сегментах (преимущественно, в высоком). Это снижение, однако, было отыграно 10-и процентным повышением в январе-феврале. Таким образом, валютный шторм и иные факторы привели к тарифным колебаниям в пределах 10% на рубеже 2014-15 гг.

По данным Colliers International, несмотря на не только сохранившийся в кризисный период объём петербургского туристического потока, но его и видимый прирост, общие показатели загрузки гостиниц в Петербурге в 2014 г. выглядят ниже, чем в 2013 г (рис. 12):



Рисунок 12 – Усреднённая динамика изменения загрузки петербургских отелей [Colliers International, 2015, c. 23]

При этом, существенную роль в снижении заполняемости отелей сыграл 20-и процентный спад потока иностранных туристов. Примечательно, что при общем увеличении притока туристов в Петербург, снижение заполняемости отелей выявляет разные показатели в разных сегментах. Так, наиболее существенное снижение средней заполняемости отмечено в отелях верхнего ценового диапазона. Действительно, иностранные туристы традиционно предпочитают размещение в гостиницах под знакомыми им международными брендами, и уменьшение заполняемости таких гостиниц оказалось прямо пропорционально снижению приезда иностранных гостей города [52]. Напротив, поскольку российские туристы ориентированы на экономичные способы размещения, ощутимо возросший приток внутренних туристов создаёт более привлекательные перспективы для мини-отелей и хостелов экономичного класса.

Общая динамика изменения рынка раскрыта более подробно в обзоре рынка гостиничной недвижимости Colliers International, где виден поступательный рост номерного обеспечения Санкт-Петербурга, на первое полугодие 2015 г. составляющий 19800 номеров.

Структурные изменения, которые переживает петербургский рынок размещения, очевидны. Всего на завершении 2014 г. в городе действовало 139 гостиниц, при этом наибольшее число номеров в секторах 3-х и 4-х звёзд. Рост рынка за последние годы происходил, согласно данным, именно за счёт ввода в строй отелей именно этих категорий. Так, до конца 2016 г. планируется ввод ещё 7 отелей с суммарным фондом номеров 1200 ед., все – в верхнем среднем ценовом сегменте. В самом деле, в этой временной перспективе, несмотря на негативное влияние валютного кризиса на удорожание строительных материалов и расходных материалов в ходе работы гостиницы, крупные операторы могут надеяться отыграть убытки на фоне большего притока иностранных туристов, ожидающих доступности российских цен после девальвации рубля [59].

В то же время, в 2015 г. в Санкт-Петербурге не ожидается ввод в строй крупных отелей, что даёт возможность сдержать предложение и стимулировать спрос на гостиничное размещение. Этому будет способствовать как возрастающий рост к внутрироссийскому туризму, подорожание валюты, а также неспокойная обстановка в ближневосточных курортных странах (традиционным местам экономичного семейного отдыха). Возможность для «рывка» предприятий сектора малых средств размещения появится во 2-м квартале 2015 г. с его майскими праздниками, летним сезоном с белыми ночами, традиционным Петербургским экономическим форумом - таковы ближайшие тенденции к изменениям на местном гостиничном рынке [56].

Безусловно, подобная динамика сегмента малых средств размещения в туристически привлекательном Санкт-Петербурге открывает спектр проблем, для которых могут создать решение как исследователь, так и предприниматель. Однако нестабильность рынка экономичных средств размещения затрудняет сбор данных для проведения конкурентного анализа, когда, по оценке петербургского отделения газеты «Эксперт», норма «выживаемости» хостелов доходит до 39% [59]. Это также создаёт трудности при определении размеров сегмента хостелов и для нужд отделения этого сегмента от мини-отелей, апарт-отелей и др. малых средств размещения. Зачастую мелкие хостелы не попадают в аналитические обзоры, и, напротив, развившиеся проекта вместе с мини-отелями относят к категории до 2-х звёзд. Так, совокупное число хостелов и мини-отелей принимается как 471 по состоянию на 2013 г. [Borovskaya, 2014, p. 137]. При этом, число хостелов оценивается в 200-250 ед. [67].

Особый предпринимательский интерес к сегменту хостелов может быть обусловлен наиболее низкими барьерами входа и выхода, по сравнению с конкуренцией на рынке брендовых гостиниц. Сама специфика предоставления ограниченного набора услуг подразумевает естественную экономию затрат, при этом стратегия маркетинга ставится так, чтобы выявить клиента, которому не нужно пользование рядом услуг по аналогии с гостиницами. Возможности выхода на рынок гостиничных услуг в данном исследовании видятся наиболее целесообразными в форме хостела: вероятность роста в индустрии гостеприимства возможна либо в высшем ценовом сегменте, либо среди малых средств размещения. Учитывая несравнимо меньшие инвестиционные затраты, требуемые для создания хостела, данный сегмент следует считать наиболее перспективным с точки зрения технологической осуществимости создания нового предприятия в индустрии гостеприимства в России. Отметим, что при общем доминирующем положении гостиничной инфраструктуры Москвы и Петербурга, модель хостелов более интересна для выхода на петербургский сегмент: арендные ставки в центре города несоизмеримо выше в Москве, что при высоких ценах на проживание противоречит концепции хостела [65]. При этом, как показывает опыт стран-хозяев крупнейших мировых форумов и спортивных фестивалей, именно малые формы размещения дают решение проблемы размещения туристов, и петербургские власти уже отмечают нехватку номерного фонда в гостиницах эконом-класса в преддверии Чемпионата мира по футболу в 2018 г. [47].

Итак, в ходе анализа актуального развития и перспектив российской индустрии гостеприимства было принято решение о целесообразности проектирования предприятия гостиничной сферы на конкретном географическом рынке (г. Санкт-Петербург), в конкретном сегменте (хостел). Для этого в первой главе исследования была выбрана методология составления бизнес-плана, были выявлены ключевые проблемы в индустрии гостеприимства, аналитическим путём обоснован выбор географии и формы выхода на рынок. Вторая глава выпускной квалификационной работы содержит практическую часть исследования, и посвящена разработке бизнес-плана хостела: будет представлен конкурентный анализ рынка, обоснована стратегия предприятия, построена его структура, смоделирован план продаж и движения финансовых потоков на релевантный прогнозный период.

Глава 2. Разработка бизнес-плана предприятия в индустрии гостеприимства (на примере хостела)

Примечание о конфиденциальности: настоящий бизнес-план содержит конфиденциальную информацию, которая не должна разглашаться, копироваться, передаваться третьим лицами или использоваться для каких-либо иных целей без согласия составителя данного бизнес-плана Игнатова А.В.

Информация о проекте предприятия предоставляется на конфиденциальной основе и предназначена исключительно для принятия решений лицами, получившим его с ведома и согласия автора.

* 1. Резюме предприятия

Настоящим разделом ВКР является проект создания и развития хостела – малого гостиничного предприятия на 13 номеров (43 места) в Санкт-Петербурге. Описываемый горизонт планирования проекта: 01.01.2016 – 31.12.2018. Проект учитывает поступательный рост российской гостиничной отрасли, и стремится занять нишу в петербургском сегменте хостелов к историческому пику российской туристической индустрии – проведению Чемпионата мира по футболу в июне-июле 2018 г.

Сущность проекта «Comeback Hostel»: создание аутентичного хостела в сердце культурной и развлекательной жизни Петербурга, чей имидж будет ассоциирован с самим отелем. Название хостела отражает миссию хостела – стать местом в Петербурге, где прошлые постояльцы снова и снова захотят остановиться Уникальная задача нашего хостела – атмосферно соединить в его пространстве культурную мозаику европейского Петербурга и близких к нам по духу городов западной Европы. Ключевая аудитория хостела – туристы из дальнего зарубежья, стран Западной Европы, для которых Санкт-Петербург – самый архитектурно близкий и понятный по духу город России [Butler, 2010, p. 49]. Особенность этой концепции поможет иностранным гостям далеко от дома чувствовать себя безопасно в близком культурном поле Петербурга, а также позволит познакомиться с русскими туристами и узнать о разнообразии регионов России.

Вторая ключевая группа – молодые россияне (мужчины и женщины 21 – 45 лет), остановившись в нашем хостеле в Петербурге, смогут завести знакомства с иностранными туристами и насладиться культурными и рекреационными достопримечательностями центра города. Эта бизнес-идея в перспективе проведения в Петербурге спортивных и культурных событий мирового масштаба выполняет и социально-значимую функцию, помогая привлечь и разместить иностранных и заинтересованных русских туристов, которые привлекут доходы в местный бюджет и развлекательные заведения. Такой подход обеспечит возрастающий прирост прибыли: Петербург является российским лидером по числу туристов (6,3 млн. чел. в 2014 г.), более половины которых – иностранцы. Охват этой категории гостей обеспечит платежеспособный спрос, при этом и отечественные гости готовы платить сопоставимую цену за размещение в главной туристической дестинации России.

Проведённый анализ рынка выявил наибольший потенциал петербургской ниши хостелов по сравнению с другими городами: лучшая в России обеспеченность средствами размещения в Москве и высокие цены на столичную недвижимость делают нецелесообразным создание мини-отеля в столице. Культурное наследие Петербурга, развитость инфраструктуры, близость к европейским городам и ненасыщенность сегмента хостелов делают Петербург наиболее привлекательным городом для выхода на рынок. Актуальность формата хостелов подчёркивается наименьшими инвестиционными затратами в отрасли, сравнительно быстрой окупаемостью и постоянным ростом спроса в экономичном сегменте.

Законодательное окружение проекта: организационно-правовая форма ИП, упрощённая форма налогообложения, пользование помещением нежилого на основании договора аренды. Форма ИП подразумевает большую вовлечённость хостельера в управление своим делом, отсутствие барьеров при реинвестировании чистой выручки, и имущественную ответственность предпринимателя.

Для реализации проекта потребуется 2 500 000 руб. (1000 тыс. руб., 40% – собственные средства, 1500 тыс. руб., 60% – вложение партнёра по бизнесу). Горизонт планирования охватывает 36 месяцев. Финансовые расчёты показали коммерческую привлекательность проекта при NPV (чистая приведённая стоимость) в 1 293 882,24 руб., MIRR (модифицированной норме доходности) 23,79%. При этом, дисконтированный период окупаемости DPP равен 1 году и 6-ти месяцам. При величине дисконтированного индекса доходности DPI в 1,61, можно судить о целесообразности вложений в проект.

Данный проект призван занять свою нишу в сегменте хостелов, развиваться на фоне всеобщего роста гостиничной отрасли и, в будущем, развиться по сетевой модели в лучший хостел для размещения активных зарубежных туристов в Петербурге.

* 1. Описание бизнес-модели предприятия

«Comeback Hostel» - малое предприятие гостиничной B2C индустрии Санкт-Петербурга, приходит на помощь гостям города, которых ограничивают высокие цены проживания в отелях, ведь в своей активной программе пребывания у них нет желания пользоваться всем спектром услуг гостиниц и серьёзно переплачивать за это. Временное проживание в центре города по демократичным ценам – лучшее решение для туриста, следящего за своим бюджетом. Наиболее активные из них предпочтут осмотр достопримечательностей Петербурга, и не намерены тратить время в стенах отеля – эти молодые люди от 21 до 45 лет и есть ключевая аудитория хостела.

Отличительная репутация хостела «Comeback» будет обеспечена персональным подходом персонала к постояльцам: в отличие от конвейерного подхода к клиентам крупных сетевых заведений, для новичка в отрасли крайне важно понять нужды и составить портрет гостей, а также оставить у них положительные воспоминания о пребывании. Именно такие воспоминания позволят туристам рекомендовать наш хостел своим знакомым, и будут побуждать их снова вернуться в Петербург именно в наш хостел – совершить камбэк (от англ. comeback - возвращение). Это слово в названии выбрано неслучайно: оно вошло в повседневный обиход людей по всему миру, и в том числе знакомо всем молодым активным россиянам. Такой подход подчёркивает цель хостела – формирование доминирования повторных бронирований в структуре продаж, ведь возвратные заезды постоянных клиентов являются опорой гостиничного бизнеса.

Формат хостела не предполагает затрат на широкий спектр услуг: основная услуга «Comeback Hostel» - предоставление койко-места гостям для временного проживания, и входящее в стоимость пользование постельными принадлежностями, удобствами и кухней. Бесплатный беспроводной доступ к Интернет и местное телевидение в общей зоне – стандартное требование рынка. В хостеле подобрана оптимальная величина штата: 2 дневных и 2 ночных администратора, работающих посменно, и две горничные на полставки, что обеспечивает экономию затрат на персонал по сравнению с численностью работников гостиниц в том же районе города.

Хостел – это тот тип предприятия, который может добиться успеха при меньших затратах на рекламу, грамотно организуя продвижение в социальных сетях, и такая компетенция присутствует у персонала. Администраторы хостела – такие же молодые люди, как его потенциальные постояльцы: студенты петербургских ВУЗов, которые будут довольны совмещением учёбы и заработка, находясь в центре города и общаясь, в том числе, с иностранными туристами. Ключевой компетенцией «Comeback Hostel» является накопление навыков работы с иностранными туристами, и знание иностранных языков является ключевым и высоким требованием отбора администраторов. Петербург – студенческий город, и предложение работы в хостеле будет взаимовыгодным сотрудничеством небольшой гостиничной организации, требовательной к ответственности и языковым качествам, и желающих отточить языковые навыки студентов. При этом, несмотря на возрастающий приток иностранных туристов, практика работы петербургских хостелов показывает неудовлетворительную готовность ресепшн-персонала к коммуникации с иностранными гостями. Наконец, основополагающей компетенцией «Comeback Hostel» является партнёрство с архитектором, способным реализовать дизайн-проект оформления и убранства хостела, что создаст важнейшую потребительскую ценность хостела – его атмосферу, к которой хочется вернуться снова.

Завоевание устойчивых стратегических позиций «Comeback Hostel» формируется на основе низкого уровня затрат по сравнению с предприятиями отрасли, высокого качества обслуживания, и установлению тесных связей с клиентами. Создание долгосрочных отношений хостела и клиентов является залогом будущих доходов, когда удовлетворённые клиенты выберут именно это место при возвращении в Петербург. Перспективность такой модели подчёркивается проведением в городе матчей Чемпионата мира по футболу в 2018 г., Чемпионата Европы в 2020 г. и других крупнейших форумов, которые привлекут миллионы туристов со всей планеты. Таким образом, если приём и размещение гостей это основной бизнес-процесс хостела, то его ключевым операционным бизнес-процессом является маркетинг.

Концепция местоположения и оформления интерьеров хостела играет на культурной общности Петербурга и других европейских городов, схожих по архитектуре (Париж, города Италии, Скандинавии), подчёркивая, что гости из стран Запада найдут родственные и знакомые мотивы как в обстановке хостела, так и на улицах города. Такой подход наиболее уместен в Санкт-Петербурге, тогда как концепция русского стиля привычна в Москве, Нижнем Новгороде и других старинных городах. Для этого в интерьерах хостела будут учтены стилевые элементы европейских городов, в которые гармонично впишутся фотографии исторического центра Санкт-Петербурга.

Для хостела будет арендовано помещение нежилого фонда площадью 110 кв. м. в Центральном районе в квартале Лиговского проспекта. Это один из недавно отреставрированных районов города в шаговой доступности от Московского вокзала, нескольких станций метрополитена, и Московского проспекта, прямой автомобильной артерии от аэропорта Пулково. При непосредственной близости к главной улице города и основным достопримечательностям, стоимость аренды помещения здесь ниже, чем на динамичном Невском проспекте или тихом дипломатическом квартале ст. м. «Чернышевская». При этом, архитектурный облик Лиговского квартала является одним из узнаваемых в городе, и даже имеет свои легенды, которые поведают гостям администраторы.

Традиционная туристическая привлекательность Петербурга, его растущий и доминирующий в стране туристический поток, географическая близость к европейским странам с более платёжеспособным спросом определяют возможность «Comeback Hostel» с течением времени разумно поднимать цены выше своих конкурентов, но по-прежнему получать приток постояльцев. Стратегической целью хостела является размещение туристов в ходе грядущих мировых спортивных мероприятий в 2018-2020 гг., завоевание ниши экономичного размещения активных иностранных туристов, и построение сети хостелов под идентичным брендом.

* 1. Анализ рынка

Лаконично описав образ компании, далее определим её потенциал к достижению целей стейкхолдеров, формируя комбинацию отличительных организационных возможностей, компетенций, и внешних факторов роста. Наша разработка стратегии малого предприятия в индустрии гостеприимства исходит как из принципов ресурсного подхода (размещение количества клиентов, адекватного номерному фонду и пулу услуг хостела), но также основывается на рыночном подходе (планирование мощностей и конкурентоспособного плана маркетинга, исходя из конкурентной динамики стратегического окружения) [Porter, 1998, с. 35].

Так достигается логическая связь между потребностями фирмы в ресурсах и компетенциях, и требованиями конкурентной внешней среды. Мы понимаем стратегию как направленное движение организации с её архитектурой в течение длительного периода, которые вместе позволяют достигать конкурентных преимуществ в изменяющейся среде за счёт конфигурации ресурсов и компетенций, с целью удовлетворения ожиданий стейкхолдеров [Johnson, 2008, с. 34]. Необходимый здесь анализ внешней среды направлен на выработку стратегии преодоления угроз стартапа и поиска возможностей предоставить оригинальную ценность услуги для потребителей (насколько сервис оригинален, по сравнению с конкурентами?).

В первую очередь, анализ отрасли необходим для определения точных границ рынка: товарных (для разработки специфических черт услуги, отделяющих её от субститутов), географических (для фокусировки маркетинговых мероприятий) [Агабеков, 2014, с. 44]. При этом, анализ индустрии позволяет не только определить сегмент для ведения бизнеса, но и оценить его потенциал прибыльности, вычленить главные конкурентные силы, и сформулировать ключевые факторы успеха для данной отрасли. Учитывая, что данный бизнес-план предназначен для внешнего пользования, то интерпретация отраслевой специфики позволит оценить инвестиционную привлекательность проектируемого предприятия в момент времени, и его потенциал в будущих периодах.

На первом этапе, для выработки общей стратегии предприятия проведём анализ влияния внешних факторов макросреды на деятельность хостела. Посредством PESTEL-анализа, признанного инструмента анализа внешних движущих сил, определим спектр важнейших факторов (имеющих как положительное, так и негативное влияние), их силу влияния, а также вероятность возникновения. Такие факторы имеют потенциал влияния на ограничение деятельности фирмы, или, напротив, способствовать расцвету отрасли, и их интерпретация является краеугольным камнем рыночном подходе к формированию организационной стратегии [Bensoussan, 2012, с. 187].

Согласно методологии PESTEL-анализа, факторы, влияющие на деятельность предприятия (и способные изменить его стратегию), разбиваются по категориям, согласно аббревиатуре: Political (влияние политики государства на бизнес), Economic (факторы экономического развития), Sociocultural (влияние общественных процессов и культурного контекста), Technological (роль технологического развития), Environmental (бизнес в контексте охраны окружающей среды), Legal (правовые рамки бизнеса) [Collins, 2010, с. 17]. Ключевые для индустрии гостеприимства в сегменте малых средств размещения факторы окружения развёрнуты в следующем виде (таблица 3):

бизнес индустрия гостеприимство хостел

Таблица 3 –Факторы макроокружения петербургского хостела (PESTEL-анализ)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Фактор, № | Фактор, № |
| Political | (1) Политическая напряжённость у границ РФ, на Украине; Крымский вопрос | (16) Роль социальных сетей и медиа для | Technological |
| (2) Антироссийские санкции | (17) Развитие платёжных систем |
| (3) Стабильность и предсказуемость внутренней политики РФ | (18) Развитие систем бронирования |
| (4) Угроза терактов | (19) Нормы сертификации отелей |
| (5) Миграционные барьеры | (20) Рост требования оборудования отелей |
| Economic | (6) Волатильность валютных курсов | (21) Сезонность гостиничного бизнеса | Environmental |
| (7) Динамика инфляции | (22) Длина «высокого сезона» Петербурга |
| (8) Величина ключевой ставки ЦБ РФ и кредитов | (23) Нормы контроля энерго- и водосбережения |
| (9) Общий рост цен | (24) «Антитабачный» закон |
|  | (10) Покупательная способность населения | (25) Сильные различия потребительских ценностей клиентов хостела |  |
| Sociocultural | (11) Отношение жильцов соседних квартир | (26) Бюрократичность открытия бизнеса | Legal |
| (12) Рост внутрироссийского туризма | (27) Противоречивое отношение законодателей к хостелам |
| (13) Проведение Сочи-2014, ЧМ по футболу-2018 и др. форумов | (28) Разрешение 72 ч. безвизового нахождения транзитных пассажиров |
| (14) Историческое наследие и имидж Петербурга | (29) Миграционный учёт |
| (15) Увеличение притока иностранных туристов | (30) Противоречия ЖК и ГК РФ по статусу хостелов |

Экспертным путём оценим важность указанных факторов. Для этого каждой характеристике отраслевого окружения был присвоен порядковый номер. Для каждой из 6-ти групп факторов было приведено 5, имеющих наибольшее влияние на деятельность хостела. Оценим потенциал возникновения и степень влияния внешних факторов на бизнес по шкале [-5;5] (рис. 14):

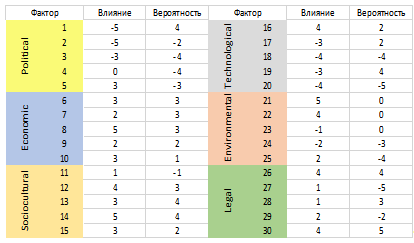


Рисунок 14 – Оценка значений влияния факторов макросреды и вероятности их проявления для PESTEL-анализа (см. таблицу 3)

Видно, что в период текущего валютного кризиса и падения нефтяных цен особую важность приобретают факторы макроэкономического спектра, отражающие сложность кредитования для малого бизнеса (ключевая ставка ЦБ РФ, кредитные и инфляционная ставки), а также величину потенциального дохода (уровень покупательной способности населения, ППС). При этом, низкий уровень ППС создаёт окно возможностей для гостиничного бизнеса в форме хостела как наиболее экономичного средства размещения. Также угрожающими факторами считаются сложные российские правовые аспекты создания бизнеса, а также противоречивый статус хостелов в российском законодательстве.

Определяющим для хостельного бизнеса является социокультурный контекст: регистрируемое увеличение внутреннего туризма и притока иностранных туристов составляет текущую привлекательность гостиничной деятельности, а размещение крупнейших спортивных и общественных мероприятий мирового масштаба задействует мировой культурный и рекреационный имидж Санкт-Петербурга, и простимулирует ещё больший туристический поток в город. Макрофакторы с наибольшим влиянием на хостельный бизнес сгруппированы на графике (рис. 15):



Рисунок 15 – Размещение внешних угроз и возможностей для хостела по силе влияния и вероятности возникновения (PESTEL-анализ, см. рис.14)

Видно, что, как многие малые предприятия, петербургский хостельный бизнес в той или иной мере чувствителен к ряду внешних факторов, которые либо ставят препятствия малому предприятию, либо способны дать стабильные спрос и даже обусловить развитие. Наименьшее влияние на хостел оказывают политические события, хотя гостиничный спрос зависит от видения правительством миграционных барьеров (фактор 5). При этом, нестабильность на сопредельной Украине серьёзно повысило поток граждан этой страны в большие города России, что увеличило спрос на временное экономичное размещение в Петербурге.

Очевидно, малый бизнес при меньшей способности генерировать высокую прибыль более зависим от общей экономической ситуации: от инфляции (7) и общего роста цен (9), от размера ключевой ставки ЦБ РФ (8), которая играет роль при установлении платы за банковский кредит. С другой стороны, низкая покупательная способность населения (10) уже поспособствовала росту популярности формата хостелов, и сейчас выступает фактором выделения в ключевой сегмент тех потребителей, для кого ценовой фактор наиболее важен. Наконец, скачки валютных курсов (6), которые привели к девальвации рубля, способствуют ещё большему притоку иностранных туристов в Петербург, традиционно обладающий имиджем ключевой туристической дестинации.

Другим важнейшим спектром факторов внешней среды являются составляющие правового окружения хостельного бизнеса: помимо общей бюрократичности (26) и сложности ведения бизнеса в России, ключевые препятствия для хостельеров составляет противоречивость статуса хостелов в российском законодательстве (30, 27): так, в российском законодательстве понятие «хостел» отсутствует, хотя предоставление временного проживания на основании договора аренды не противоречит ЖК и ГК РФ, при этом значительная часть хостелов работает в жилом фонде [72]. При этом, специфика хостелов отдельно оговорена в положениях Национального стандарта РФ, Стратегии развития туризма в РФ; приближение крупных мировых спортивных мероприятий даёт надежду на оптимизацию законодательства для хостелов. Положительных перспектив от законодателей также стоит ожидать в дебатах по введению 72-х часового безвизового режима (28) в Петербурге для пассажиров паромов и транзитных туристов, для которых формат ограниченного спектра хостела хорошо подходит. Отмечается, что предыдущий опыт Петербурга в безвизовом привлечении пассажиров паромов позволил увеличить приток туристов на 30% [69].

Сравнительно невысокое влияние на гостиничную индустрию оказывают факторы окружающей среды и развития технологий: хостельный бизнес не связан с производством и регуляцией в сфере охраны природы (однако зависим от сезонности и климата (21), что делает «высокий сезон» в Петербурге короче, чем в южных городах (22). Технологическая сторона не является сдерживающей, но даже выступает фактором маркетинга: основной упор стратегии продвижения хостела связан с использованием потенциала социальных сетей и медиа (16).

Наибольший положительный потенциал для хостелов создают социокультурные факторы: проведение Олимпиады в Сочи существенно повысило рекреационный имидж России, а размещение футбольных матчей Чемпионата мира – 2018 и Чемпионата Европы – 2020 уже формирует правила цивилизованной игры на рынке хостелов [68]. Петербург является уникальным российским и европейским городом, традиционно привлекающим большое количество туристов, и в кризисные времена хостелы могут позволить себе увеличить цены на услуги, не боясь потерять клиентов при растущем туристическом потоке. Очевидно, что спрос среди иностранных гостей также сегментирован: часть туристов может позволить себе расположиться в гостинице не эконом-класса, хотя большая часть гостей спортивных мероприятий – активные и молодые путешественники, которые предпочтут отдых в отеле изучению достопримечательностей города.

Завершая PEST-анализ, разработаем план-сценарий для реакции на действия 4-х ключевых драйвера изменений в отрасли (таблица 4):

Таблица 4 – План действий хостела по работе с ключевыми драйверами отраслевых изменений

|  |  |
| --- | --- |
| Драйвер изменений, № | Стратегические решения |
| (13) Проведение крупнейших мировых спортивных мероприятий в Петербурге и России в 2018-2020 гг. | Упор в продвижении среди иностранных туристов. Ассоциация хостела с красотами Петербурга. Построение организационной культуры, ориентированной на иностранных туристов. Планирование расширения с образованием сети хостелов до насыщения рынка. |
| (9) Продолжающийся общий рост цен | Оправдано ощутимое повышение цен на проживание при растущем потоке туристов и принципиальной готовности гостей заплатить за желание насладиться достопримечательностями Петербурга. |
| (30) Противоречия законодательства по статусу хостелов | Вступление в ассоциации хостелов, использование коллективного опыта сообщества хостельеров при давлении. Опора на прецеденты защиты законности нахождения в жилом фонде. Доверительные отношения с собственниками по дому. |
| (22) Короткий «высокий сезон» в Петербурге | Повышение тарифов в пиковые месяцы для компенсации «низких» периодов. Низкие тарифы для «длинных» бронирований. |

Таким образом, стратегия предприятия при реализации позитивного сценария (занятие ниши и рост продаж вслед за ростом рынка) определяет тарифную политику: хостел имеет право повышать цены вместе со старыми игроками (однако держа дистанцию от отелей и придерживаясь нижнего и среднего сегмента). Практика показывает, что в любом случае люди готовы платить больше за право размещения в городе-лидере российского туризма. Повышение тарифов за проживание – адекватная реакция на ожидаемое изменение сегмента хостелов под стандарты оборудования и ценовую политику европейских хостелов вследствие грядущего наплыва иностранных туристов во время и после спортивных чемпионатов.

Реакция на негативный сценарий (включающий массовый рост внутренних цен, падение покупательной способности населения и турпотока, и лоббирование крупными отелями законодательных инициатив против хостелов) будет исходить из предположения о неизбежности стабилизации отрасли. Именно массовое открытие хостелов стало в 2012-м году спасением для украинских городов, не приспособленных к размещению большого числа европейских туристов во время Чемпионата Европы по футболу – 2012 [57]. Тогда местное правительство, мотивированное увеличением бюджета от приезда иностранных гостей, дало «зелёный свет» и даже поощряло освоение пустующих помещений в центре городов для оборудования под гостиничный бизнес. Уже сейчас российское правительство намерено включить хостелы в перечень обязательных к поддержке средств размещения на период мировых чемпионатов [42]. В Москве с 2015 г. уже начата выдача свидетельств нового образца о включении хостелов в реестр объектов размещения [53].

Анализ макроокружения малого экономичного средства размещения показал, что, несмотря на очевидную зависимость от колебаний экономических факторов, проект хостела имеет особенные перспективы на успех как демократичное предприятие, нацеленное на индивидуальный подход к гостям. Выработав стратегические решения по реакции на наиболее вероятные сценарии развития отрасли, перейдём к анализу конкурентной ситуации в сегменте хостелов. При этом выявим ключевые факторы успеха (КФУ), которые позволят реализовать маркетинговую стратегию хостела. Для определения потенциала давления на хостел конкурентных сил, проведём анализ факторов конкуренции по модели 5-ти сил Майкла Портера (рис. 16):

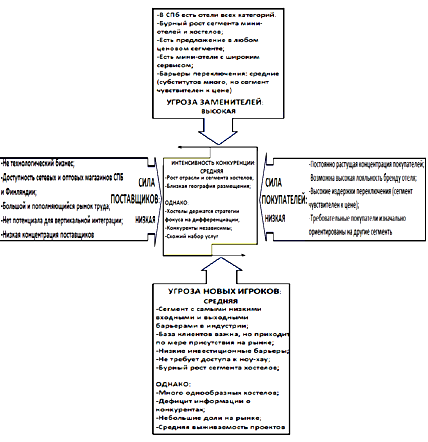


Рисунок 16 – Факторы угроз хостелу со стороны конкурентных сил отрасли

В целом, уровень конкуренции можно охарактеризовать как умеренный. Конкурентная динамика рынка высока вследствие бурного роста сегмента хостелов в последние годы, и дополнительного эффекта от поступательного роста петербургской и национальной отрасли гостеприимства: предшествовавшие годы и прогнозные ближайшие периоды наблюдается приход новых фирм и увеличение долей старых игроков. Это ведёт к увеличению предложения, оформлению правил игры на рынке, и очерчиванию границ его сегментов (что позволяет всё новым фирмам применять бенчмаркинг для формирования стратегии). Барьеры входа в сегменте хостелов наиболее низкие по отрасли (наименьшие требования по инвестициям и компетенциям), а выход из бизнеса зачастую решается простой продажей/сдаче в доверительное управление хостела с имеющейся клиентской базой и рейтингом.

Вместе с тем, несмотря на большое число конкурентов в сегменте малых средств размещения, доли игроков небольшие, а учредители нередко приходят в бизнес из соображений престижности гостиничного бизнеса, и легко могут его покинуть. Динамика изменений в сегменте велика, и многие игроки уходят из бизнеса или поглощаются развивающимися сетями (около 10-и игроков). Факторы давления со стороны поставщиков и клиентов также оцениваются как невысокие (рис. 17):

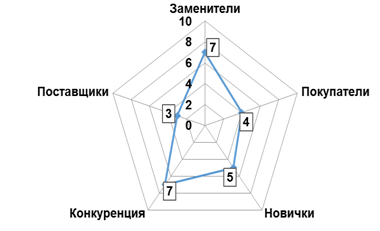


Рисунок 17 – Оценка влияния отраслевых конкурентных сил на хостел

Понимание конкурентной динамики в индустрии важно для подтверждения соответствия стратегии хостела существующим формам конкуренции. Зная, что малые средства размещения не предназначены для обслуживания высоких запросов клиентов, становится очевидна невысокая зависимость хостелов от поставщиков гостиничного оборудования, особенно на развитом хозяйственном ритейлерском рынке Петербурга.

Давление со стороны покупателей оценено чуть выше, ведь в сфере услуг мнение клиента является определяющим. Однако в нижнем ценовом сегменте покупатели имеют высокие барьеры перемещения, и в любом случае предпочтут экономичное размещение, чем гостиницы с сервисом. Культурная уникальность Санкт-Петербурга обеспечивает стабильный приток туристов, готовых даже на повышение цен на временное проживание, ради возможности насладиться красотами города. При этом, наибольшая угроза для хостела исходит от заменителей, поскольку при высокой ценовой эластичности спроса клиенты могут продолжать поиски более выгодных предложений, которыми петербургский рынок довольно насыщен. Однако, в «высокий сезон» в городе остро ощущается дефицит экономичного размещения (как и мест в среднем сегменте), что позволит хостелу диктовать свои условия покупателю.

Поступательный рост сегмента малых средств размещения и приход новых конкурентов требует от хостельера своевременного определения ключевых факторов успеха (КФУ) разрабатываемого отеля. Под КФУ предполагаются те особенности организации бизнес-модели, которые должны привести к достижению конкурентного преимущества в отрасли [Porter, 2008, с. 79]. По результатам анализа отраслевых конкурентных сил, сформулируем КФУ для сегмента хостелов (табл. 5):

Таблица 5 – Ключевые факторы успеха для хостела в Петербурге

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентные силы отрасли | Ключевые факторы успеха |
| Угроза заменителей | Построение ассоциации достопримечательностей города и хостела |
| Давление покупателей | Умение строить атмосферу в хостеле с участием гостей |
| Давление новых игроков | Формирование базы лояльных клиентов с упором на повторные продажи |
| Давление поставщиков | Открытый доступ к ряду хозяйственных ритейлеров в Петербурге и Финляндии |
| Интенсивность конкуренции | Умение удовлетворить иностранных гостей |

Итак, получение конкурентного преимущества в сегменте хостелов будет обеспечено посредством:

* уникальной географии размещения хостела в центре Петербурга;
* построения потребительских ассоциаций хостела с имиджем Петербурга (экстерьер здания, интерьеры помещения в стиле «европейского Петербурга» как часть города);
* использования языковых и культурных компетенций для лучшего приёма иностранцев, чем в рядовых хостелах;
* поддержания долговременных контактов с зарубежными гостями и российскими постояльцами через социальные сети;
* построения сети потенциальных клиентов за счёт рекомендаций гостей и повторных продаж.

Таким образом, достижение успеха проектируемого хостела происходит за счёт грамотного использования местоположения и бренда Петербурга, применения средств маркетинга отношений, а также компетенций персонала. При этом, наиболее адекватной стратегией для хостела стоит считать фокус на дифференциации: достижение лидерства в нише путём сосредоточения усилий на конкретной категории путешественников, что подробнее будет описано в плане маркетинга.

Наконец, анализ конкурентов позволит определить типы фирм, образующих наибольшую конкуренцию для хостелов. Для преодоления их влияния и будут использованы ключевые факторы успеха. Для анализа взяты предприятия отрасли размещения Центрального района Санкт-Петербурга, расположенные в районе Лиговского, Невского проспектов и прилегающих кварталов, согласно карте крупнейшего мирового портала бронирований booking.com. Отметим недостаток информации о численности предприятий в каждой из выделенной стратегической группы: всего в Петербурге в количестве 319 организаций вместе были указаны хостелы, мини-отели, отели эконом-класса и апартаменты. Несмотря на это, возможно сформировать карту стратегических групп для категорий гостиничных предприятий, находящихся в конкуренции и использующих схожие ресурсы, но отличающихся по параметрам [Grant, 2010, с. 132].

На петербургском гостиничном рынке наиболее отчётливы следующие формы размещения, отличающиеся по спектру предоставляемых услуг и ценовой категории:

* хостелы (минимальный сервис, минимальная цена);
* апарт-отели (цена ниже гостиничной, самообслуживание);
* посуточная сдача квартир (стихийный бизнес, но съедающий часть целевого спроса хостелов);
* гостиницы (имеют «звёздную» классификацию, пул сервисов и более высокую цену);
* крупные сетевые отели (2-4 звезды, максимально оправданный сервис, высокие цены).

Представим карту стратегических групп и определим отдельную нишу для хостела (рис. 18):

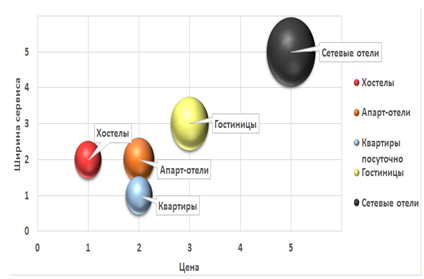


Рисунок 18 – Составленная карта стратегических групп петербургской гостиничной отрасли

Видно, что концепция экономичных хостелов позволяет дистанцироваться от верхнего ценового сегмента и «переманить» покупателей низкого и среднего достатка, которые не считают нужным или возможным оставлять определённые суммы гостиницам. Очевидно, инструмент конкуренции хостелов – установление низких цен, которые также обусловлены меньшими постоянными затратами. Так, в хостеле, по сравнению с гостиницами и рядом апарт-отелей, можно весьма существенно уменьшить затраты, не включая организацию питания гостей, закупку и хранение продуктов и напитков. Такая стратегия, безусловно, лишает возможности привлечь более платёжеспособных постояльцев, однако идеальна для новичков в индустрии, осваивающих отрасль при наименьших инвестициях и затратах.

В конкурентной борьбе за клиентов, «Comeback Hostel» использует КФУ создания уникальной атмосферы хостела, которую формирует не только и не столько убранство пространства и номеров, сколько организация коммуникации в общей зоне между постояльцами, ресепшн-персоналом. Этого инструмента лишены гостевые квартиры и апарт-отели, где проживающие предоставлены сами себе, и, возможно, не нуждаются в обществе соседей по номерам. Фокус на продвижение среди зарубежных туристов также должен помочь в первую очередь, хостелам, а не ближайшим конкурентам в группе, апарт-отелям и квартирам, ведь для них будет неоправданно организовывать стратегию продвижения и проблематично задействовать языковые компетенции.

Отметим, что даже несмотря на близость стратегических групп, конкурирующие на рынке средства размещения зачастую действуют независимо, и не имеют необходимости существенно корректировать стратегию под ходы соперников. Так, лишь мониторинг цен и тарифной политики выступает объективным критерием для сравнения, тогда как оценка убранства, местоположения, атмосферы – решается клиентом при бронировании индивидуально. Это обогащает возможности новичков с ходу занять позицию в нише, не ввязываясь в ценовую или сбытовую войну, но применяя настройку маркетинговых инструментов и создавая атмосферу под конкретных клиентов.

* 1. План маркетинга

В сбытовой политике хостела определяющую роль играет планирование маркетинга. В управлении «Comeback Hostel» целями маркетинга являются:

* увеличение загрузки до 80-90% в пиковые периоды;
* установление среднегодовой загрузки в 60%;
* обеспечение поступательного прироста доли иностранных туристов;
* обеспечение загрузки общих номеров «длинными бронированиями» в период низкого и среднего сезона;
* увеличение числа подписчиков в социальных сетях.

Таким образом, концепция маркетинга в «Comeback Hostel» связана с управлением продажами услуг по размещению гостей, а также формированием портфеля клиентов для долгосрочного увеличения прихода ключевой группы – иностранных туристов. Основной канал продвижения – социальные медиа: модерирование групп в социальных сетях, коммуникация с аудиторией, постоянное обновление контента.

Особое внимание должно быть уделено регулярному наполнению фотографиями и небольшими видео из жизни хостела: помимо отзывов, для потенциального гостя перед приездом ключевую важность имеет соответствие реального состояния номеров и атмосферы хостела описанной на сайте. Поэтому важной деталью является интеграция контента с Instagram, социальной сетью фотографий на мобильных платформах и видеохостингом Youtube. Элементами такой концепции желательно сделать короткие видеосюжеты о проведённых вечерах или вечеринках с участием гостей, при чём, по согласованию с ними, несколько фотографий можно опубликовать в аккаунтах гостей, чтобы их знакомые оценили хорошую атмосферу хостела. Данный способ особенно важен при работе с иностранными туристами, ведь выбор средства размещения в далёкой стране для них ещё более требователен.

Маркетинг в социальных сетях (SMM) — это наименее затратный способ продвижения услуг, успешность которого зависит от компетенций администраторов, в чьи обязанности будет входить наполнение контента. Оценка эффективности маркетинга видна по конверсии звонков и обращений в социальных сетях и их обращению в реальные продажи. При этом, основываясь на данных преддипломной практики, можем спрогнозировать план сезонности в проектируемом хостеле (таблица 6):

Таблица 6 – График сезонности продаж хостела на 2016 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Сезон | Период |
| Низкий сезон | 11.01.15-23.03.16  08.11.15-31.12.16 |
| Средний сезон | 01.04.15-01.05.16  01.09.15-01.11.16 |
| Высокий сезон | 23.03.15-01.04.16  01.07.15-01.09.16  01.11.15-08.11.16 |
| Пиковый сезон | 01.05.15-01.07.16  31.12.15-11.01.17 |

Видно, что время пиковой загрузки совпадает с периодами праздников и каникул, когда загрузка приближается к 100 процентам (преимущественно, в выходные дни). Таким образом, тарифная политика будет строиться исходя из коридоров сезонности. Продажи в высокий сезон компенсируют спад потребления гостиничных услуг в зимний период, когда индустрия «провисает» на 40%. Поскольку хостел позиционирует себя как экономичное средство размещения, то гибкое ценообразование необходимо для захвата категории наиболее чувствительных к цене потребителей. Осуществление ценовой дифференциации услуги размещения позволит пойти навстречу тем постояльцам, кто образует долговременную загрузку в течение низкого сезона, но при этом позволит установить более высокую цену с туристов и отдыхающих в течение каникул, ведь эти люди уже имеют принципиальное намерение заплатить за проживание в ходе отпуска. В целях сохранения операционной безопасности, ценовая политика хостела будет иметь гибкую тарифную схему, представленную из предполагаемого в производственном плане номерного фонда (табл. 7):

Таблица 7 – Проект тарифов на размещение в «Comeback Hostel» в 2016 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория номеров | Низкий сезон | | | | Средний сезон | | | | Высокий сезон | | Пиковый сезон | |
| 11.01.16-23.03.16  08.11.16-31.12.16 | | | | 01.04.15-01.05.16  01.09.15-01.11.16 | | | | 23.03.16-01.04.16  01.07.16-01.09.16  01.11.16-08.11.16 | | 01.05.16-01.07.16  31.12.16-11.01.17 | |
| Место в 6-ти местном  номере | Будние дни | | Выходные (Пт-Вс) | | Будние дни | | Выходные (Пт-Вс) | |
| 400 | | 450 | | 500 | | 600 | | 800 | | 1100 | |
| Одноместный номер | 1000 | | 1100 | | 1300 | | 1500 | | 2300 | | 2700 | |
| Номер с двуспальной кроватью (с доп. местом) | 1300 | | 1500 | | 1600 | | 1800 | | 2700 | | 3300 | |
| Трёхместный номер (с доп. местом) | 1-3 чел. | 3-4 чел. | 1-3 чел. | 3-4 чел. | 1-3 чел. | 3-4 чел. | 1-3 чел. | 3-4 чел. | 1-3 чел. | 3-4 чел. | 1-3 чел. | 3-4 чел. |
| 1500 | 1800 | 1700 | 2000 | 1700 | 2100 | 1900 | 2300 | 2900 | 3300 | 3400 | 3800 |

Итак, ценовая политика хостела будет дифференцированной, предлагая доступную цену для привлечения нижнего потребительского сегмента в многоместные номера (т.н. «дормы», от англ. dorm – общая спальня), в особенности, в низкий и среднесезонный периоды. При этом, даже максимальное повышение цены на койко-место в дорме (удорожание на 37% по сравнению с долгим низким периодом) всё равно будет привлекательным предложением для групповых заездов, ведь в праздники и время отпусков даже схожие категории номеров по городу будет весьма сложно забронировать. Практика показывает, что при сопоставимой установленной цене койко-места, проживание в дорме в низкий сезон обходится дешевле съёма комнаты или однокомнатной квартиры в Петербурге, и привлекательно для осваивающихся в городе студентов в начале учебного года.

В свою очередь, требование рынка диктует необходимость борьбы за средний ценовой сегмент: цены на проживание в высокий сезон отдельных номерах стоит установить сопоставимыми с апарт-отелями, гостевыми квартирами и мини-отелями. Если в период отпусков загрузка отеля обеспечивается, в основном, за счёт отдельных номеров, то в спокойное время цена за проживание в индивидуальных номерах должна быть ниже, чем в апарт-отелях для перехвата потребителей из среднего нижнего ценового сегмента.

Специфика продаж в индустрии гостеприимства – в сильнейшей сезонности, и в ежегодной повторяемости сезонных циклов. Для формирования плана продаж на первый год работы (январь 2016 – декабрь 2016 гг.), определим коэффициенты сезонности, экстраполируя данные преддипломной практики

Для проекта «Comeback Hostel» при планируемых 13-ти номерах (43 койко-места) мы определим средний чек в 2300 руб. При этом, определим, что средневзвешенная вклад продаж мест в отдельных номерах должен быть не менее 60% (25 мест в отдельных номерах из 43-х койко-мест в хостеле). Поскольку клиенты пользуются услугой проживания разное количество дней, но не меньше 1-х суток (22 ч.), то нецелесообразно считать среднесуточный поток. Среднемесячные продажи услуг проживания «Comeback Hostel» планируется в количестве 240 ед. в месяц. При корректировке сценария на минимальный и максимальный коэффициенты сезонности, прогноз продажи услуг на 2016 г. выглядит так (таблица 8):

Таблица 8 – Месячный прогноз продаж услуг в 2016 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продажа услуги размещения в хостеле | Сценарии | | |
| Пессимистический  (ед.) | Наиболее  вероятный  (ед.) | Оптимистический  (ед.) |
| Итого, мес.: | 151 | 240 | 407 |

При реализации гостиничных услуг важно знать, какую выручку принесёт продажа услуги размещения при учёте разной длительности проживания (пользования услугой). Зная среднемесячный поток, установив средний чек в размере 2300 руб., с поправкой на коэффициенты сезонности составим план продаж в первый прогнозный год работы хостела и далее (таблица 9):

Таблица 8 – План реализации услуг хостела в 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | Периоды (по месяцам) | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | 3 | | | 4 | 5 | | | 6 |
| Количество продаж, ед. | | 151 | 170 | | | 174 | | | 226 | 304 | | | 407 |
| Средний чек | | 2300 | 2300 | | | 2300 | | | 2300 | 2300 | | | 2300 |
| Выручка от продаж, р. | | 346 927 | 390 865 | | | 399 603 | | | 519 133 | 699 727 | | | 936 991 |
| Показатель | Периоды (по месяцам) | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | 8 | | 9 | | | 10 | | 11 | | | 12 |
| Количество продаж, ед. | 378 | | 334 | | 229 | | | 182 | | 181 | | | 164 |
| Средний чек | 2300 | | 2300 | | 2300 | | | 2300 | | 2300 | | | 2300 |
| Выручка от продаж, р. | 869 319 | | 768 689 | | 527 130 | | | 416 898 | | 416 200 | | | 377 740 |
| Показатель | Периоды (по кварталам) | | | | | | | | | | | | |
| I кв. 2017 | | | II кв. 2017 | | | III кв. 2017 | | | | | IV кв. 2017 | |
| Количество продаж, ед. | 495 | | | 937 | | | 941 | | | | | 526 | |
| Средний чек | 2461 | | | 2461 | | | 2461 | | | | 2461 | | |
| Выручка от продаж, р. | 1 217 012,65 | | | 2 306 760,57 | | | 2 316 697,66 | | | | 1 295 596,66 | | |
| Показатель | Периоды (по кварталам) | | | | | | | | | | | | |
| I кв. 2018 | | | II кв. 2018 | | | III кв. 2018 | | | | IV кв. 2018 | | |
| Количество продаж, ед. | 498 | | | 977 | | | 960 | | | | 545 | | |
| Средний чек | 2585 | | | 2585 | | | 2585 | | | | 2585 | | |
| Выручка от продаж, р. | 1 286 250,547 | | | 2 525 706,151 | | | 2 481 366,538 | | | | 1 407 214,983 | | |

Видно, что проект генерирует выручку, в особенности, в периоды с апреля о сентябрь. Важным условием ценообразования является гибкий подход в зависимости от сезонности, количества проживающих в отдельных номерах и длительности заездов. Если в низкий сезон полностью заселённый 6-и местный дорм площадью 14 кв. м. способен приносить 2900 р. в неделю, то только одноместный номер площадью 4 кв. м. в тот же сезон принесёт 7200 р. за неделю. Для сравнения, в период майских праздников и сезон отпусков проживание в трёхместном номере обойдётся для семьи постояльцев в 23800 р., что сравнимо с проживанием в гостинице и мини-отеле; при этом в указанный период возможно повышать цены, поскольку предложение номеров в доступном ценовом сегменте в Петербурге всё ещё крайне не удовлетворяет высокий спрос.

При построении прогноза учитывались значения сезонных коэффициентов по статистике реального хостела в 2013-2015 гг., в расчёте оставлено стабильное распределение волнообразности сезонности. Для значений совокупной выручки за 2017 г. был учтён размер инфляции; прогноз на рост загрузки полагается на эффект от роста туристического рынка и проведения в Петербурге крупных мировых футбольных игр Кубка конфедераций-2017 [30]. Для III и IV кварталов 2018 г. также учтён рост продаж, на 5%, на время проведения матчей Чемпионата мира по футболу-2018 (сдержанный прогноз), хотя сейчас общий рост петербургского турпотока в 2018 г. оценивается в 30% [55]. Средний чек скорректирован на прогнозируемые значения инфляции в 7 и 5 процентов для 2017 и 2018 гг. соответственно [63].

Всего за прогнозные 36 месяцев, с учётом динамики инфляции, ожидается выручка от продаж в размере 21 505 827,76 руб. Исходя из прогноза продаж, далее в производственном плане будет представлена адекватная структура издержек хостела. Данный план продаж распределяет во времени реалистичные показатели выручки и построен на основе реальной практики существующего малого предприятия гостиничной сферы (хостела). В следующем параграфе будет представлен проект организации производственных мощностей «Comeback Hostel».

* 1. Производственный план

В этом разделе представлена структура и величина производственных и инвестиционных затрат, описаны производственные мощности предприятия и дан его организационный план. «Comeback Hostel» будет оформлен на ИП, поскольку в таком случае выручка организации (являющаяся собственностью индивидуального предпринимателя) может быть легко инкассирована и оперативно направлена на хозяйственные нужды хостела и реинвестирование.

«Comeback Hostel» - малое предприятие гостиничной сферы, для которого нецелесообразно иметь большую численность работников. Это предполагает вовлеченность участников фирмы в работу фирмы, а небольшая численность штата позволяет экономить на расходах по заработной плате. При этом, сам индивидуальный предприниматель не может одновременно занимать должность директора или управляющего в организации, поскольку не может заключать трудовой договор с самим собой (такие гражданско-правовые обязательства не могут возникнуть согласно ст. 413 ГК РФ) [8]. Так, в письме Федеральной службы занятости и труда от 27.02.2009 определено, что деятельность индивидуального предпринимателя не является трудовой деятельностью согласно ТК РФ [3].

Так, в первый период работы хостела индивидуальному предпринимателю придётся постоянно участвовать в жизни фирмы, и де-факто он будет исполнять функции управляющего директора. График дежурств администраторов: дневная смена (09:00 – 21:00) при гибком графике 2/2, и ночная смена (21:00 – 09:00). Предполагается штат из двух заменяющих друг друга администраторов в дневную и ночную смены. Будут привлечены две горничные, каждая на полставки - для уборки помещений хостела, и подготовки комнат к заезду гостей (дежурство с 10:00 до 16:00). Пример графика работы в «Comenback Hostel» представлен в приложении 1. Фонд заработной платы учитывает рыночные данные, и включён в финансовый план (с учётом НДФЛ и отчислений в страховые фонды), при этом вознаграждение установлено так (таблица 9):

Таблица 8 – План реализации услуг хостела в 2016 г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Сотрудник | З/П |
| 1 | Администратор (день) | 15 000,00р. |
| 2 | Администратор (день) | 15 000,00р. |
| 3 | Администратор (ночь) | 15 000,00р. |
| 4 | Администратор (ночь) | 15 000,00р. |
| 5 | Горничная | 10 000,00р. |
| 6 | Горничная | 10 000,00р. |
| Итого | 80 000,00 р. | |

Отметим, что индивидуальные предприниматели, согласно российскому Положению по ведению бухгалтерского учёта, освобождены от обязательства ведения бухгалтерского отчёта, поэтому экономия на затратах на должность бухгалтера, а также существенное сокращение документооборота является конкурентным преимуществом для начинающего деятельность малого предприятия. При этом, законодательство обязывает ИП вести учёт приходов и расходов в специальной книге учёта: поступления и расходы от деятельности, записанные в хронологическом порядке, выступают базой для составления налоговой декларации [5]. Подробнее о налоговом окружении проекта будет сказано в финансовом плане.

Выбор местоположения является стратегическим залогом успеха хостела. При существующих ценах на покупку недвижимости в центре Санкт-Петербурга, разумным шагом будет аренда помещения и его оборудование под хостел. Выгоды от этого понимают и арендодатели: при сдаче помещения не под индивидуальное проживание, а для целей организации позволяет повысить арендную плату и полагаться собственнику на дополнительные рамки надзора за использованием помещения со стороны санитарно-эпидемиологической службой и пожарной инспекции. На сегодняшний день, по данным Центрального агентства недвижимости, на рынке недвижимости размещено не менее 400 предложений о продаже или сдаче в аренду недвижимости (в соответствии с законодательством РФ, рассматривается нежилой фонд) именно для целей гостиничной деятельности. Это также образует конкурентное преимущество при организации именно в этом виде малого бизнеса, ведь рынок аренды уже сам идёт навстречу отельерам: предложения формируются со специальным указанием пригодности помещения под организацию хостела, мини-отеля или гостиницы. Также, согласно санитарно-эпидемиологическим нормам, помещение гостиничного типа не может располагаться на уровне подвала или цокольных этаже, при этом, такое помещение, скорее всего, будет располагаться на первом этаже здания (условие перевода в нежилой фонд) [6].

Оптимальным решением для открытия первого хостела будет аренда нежилого помещения с отдельным входом, возможностью перепланировки части помещения для «нарезки» 13-ти комнат 4-10 кв. м., следовательно, площадь помещения с такими параметрами составит 100-120 кв. м. Хотя городские достопримечательности и станции метрополитена расположены больше вдоль оси Невского проспекта, при грамотном охвате потребительского сегмента и членству в системах бронирования потребители сами найдут хостел по своему вкусу. Это является очередным конкурентным преимуществом гостиничного бизнеса над остальными малыми

предприятиями, в которых продажа продукции зависит от прихода покупателей с улицы, и местоположение (влияющее на затраты на аренду) играет большую роль.

Распределение затрат на аренду помещения на количество номеров в Петербурге варьируется от 12 до 20 тысяч рублей на комнату, при чём верхняя грань свойственна помещениям на оси Невского проспекта. Грамотная планировка является залогом высокой доходности номерного фонда. Так, при анализе предложений на рынке аренды нежилых помещений под организацию мини-отеля, для проекта «Comeback Hostel» в пределах оси Лиговского проспекта были отобраны предложения по аренде помещения 110 кв. м. при ставке 1500 р. за кв. метр, или 160 000 р. в месяц. Важно, что давление продавцов на рынке аренды не столь велико: предложений довольно много, а их условия гибки, и при реальном воплощении проекта возможно обсуждение условий.

Наконец, 4-м организационным конкурентным преимуществом проекта «Comeback Hostel» является наличие в его команде дипломированного архитектора, способного разработать и воплотить оригинальный дизайн интерьеров (см. приложение 5), что существенно сократит инвестиционные затраты в начале, и расходы на обновление интерьеров. Однако, перепланировки помещения требуют разработки проекта специалистами, и его согласования в городских инстанциях. В инвестиционные затраты заложим стоимость разработки и согласования проекта перепланировки нежилого помещения в старом фонде при указанных параметрах обойдётся в 150 000 руб. [73]. Необходимые для согласования перепланировки документы даны в приложении 4, а в приложении 3 представлен проект перепланировки выбранного нежилого помещения.

Разработка дизайн-проекта будет выполнена бесплатно (привлечён знакомый архитектор), а примерная стоимость работ по демонтажу, ремонтно-отделочным работам и проведению коммуникаций, с учётом стоимости материалов, составит 556 888 руб. В таблице 9 приведена ориентировочная смета реализации перепланировки и отделочных работ для 13-ти комнат и нежилой площади, составленная в программе «Калькулятор ремонта» ремонтно-отделочной компании «Нева-ремонт»:

Таблица 9 – Проект сметы переоборудования помещений «Comeback Hostel»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид работ** | Цена (руб.) | |
| **Полы** | 77 150 | |
| Демонтаж старого плинтуса |
| Демонтаж старого покрытия |
| Настил фанеры ДСП, ламината на бетонный пол |
| **Стены** | 229 955 | |
| Снятие старых обоев |
| Выравнивание стен: выравнивающая штукатурка |
| Установка двухслойных перегородок из гипсокартона |
| Затирка |
| Грунтовка |
| Оклейка обоями |
| Нанесение дизайнерских рисунков |
| **Побелка потолков (изначально ровные потолки)** | 23 628 | |
| **Дополнительное горячее водоснабжение (стоимость 4-х бойлеров + монтаж)** | 80 000 | |
| **Электрооснащение** | 25 155 | |
| **Замена розеток (двойные, одинарные), выключателей** |
| **Монтаж люстры, светильников** |
| **Двери** | 37 000 | |
| **Замена 20-ти дверей** |
| **Сантехника** | 84 000 | |
| **Установка 4-х санузлов, 4-х душевых кабин, 6-ти раковин** |
| **Демонтаж старого покрытия, плитки** |
| **Выравнивание стен, частично потолков** |
| **Установка дополнительных унитазов** |
| **Установка дополнительных раковин** |
| **Установка душевых кабин** |  |
| **Подводка труб к стоякам ХВС, ГВС, канализации** |
| Итого | 556 888 |
| Примечание – при реализации проекта, из многих будет подобрано помещение, наиболее соответствующее конфигурации проекта для уменьшения затрат на перепланировку | |

План проведения работ по перепланировке нежилого помещения и необходимое документальное сопровождение представлено в приложении 3. Список необходимых разрешительных документов для запуска гостиницы указан в приложении 6. Среди других инвестиционных затрат значатся также установка системы пожарной безопасности (14000 р.) и установка видеодомофона (9700 р.) – стоимость оборудования и монтажных работ. Также ИП обязан приобрести контрольно-кассовый аппарат (10 000 р.) и зарегистрировать его в налоговой инспекции. Также будет приобретён POS-терминал (19 000 р.) для оплат безналичного расчёта, средства от которых будут поступать на расчётный счёт ИП. Разработка веб-сайта и годовой хостинг обойдётся в 20 000 руб.

В затраты на приобретение внеоборотных активов также входит приобретение мебели и оборудования хостела (см. инвентаризацию в приложении 2, в ценах ритейлоров), составивших 1 347 377 руб. Часть закупок мебели и аксессуаров декора будут закуплены в ИКЕА, хотя существенная часть обстановки будет заказана у сторонних производителей («Лазурит», «Клён» и др.) во избежание копирования стиля и поддержания разной концепции номеров. Поставщики строительный и хозяйственных материалов – «Леруа-Мерлен», «К-Раута», «Максидом», - крупные хозяйственный ритейлеры, дающие возможность сравнения цен и оперативной замены оборудования.

Важным пунктом затрат на запуск хостела является его регистрация в глобальных системах бронирования и ассоциациях хостелов; для первых периодов работы достаточно зарегистрироваться на booking.com (крупнейшем мировом букинговом сайте) и стать членом международного «Общества содействию развитию хостел-движения»: вступительный взнос 9000 р., ежегодный членский взнос в размере 18 000 р. Наконец, регистрация статуса индивидуального предпринимателя производится при уплате гос. пошлины в 800 руб., при этом уставной капитал в банк не закладывается.

В структуре постоянных издержек хостела также помещаются затраты на электроэнергию, оплату телефонной связи (1500 р./мес.) и пользование интернетом (600 р./мес.), покупка расходных материалов и канцелярии (3500 р./мес.). Сюда также относятся общие и административные расходы, арендные платежи, заработная плата сотрудников (административный персонал не предусмотрен) и страховые взносы, амортизационные отчисления, плата за коммунальные услуги.

Согласно практике предоставления в аренду площадей под организацию мест временного проживания туристов, такие помещения оборудуются индивидуальными счётчиками потребления электроэнергии и воды. Это позволяет избежать распределения большей нагрузки хостела на платежи всего дома, и вести адекватный учёт затрат. Исходя из расчётов по обстановке хостела 110 кв. м. и (13-ти комнат) энергопотребляющим оборудованием, средняя потребность проекта в электроэнергии составит 1910 Вт в месяц. Предприятие будет находиться в городском доме, оборудованном стационарными электроотопительными приборами, и при одноставочном тарифе в 3,53 руб./КВт (с учётом НДС) месячные издержки на оплату электроэнергии составят 6742,3 руб. При тарифах 2015 г. на жилищно-коммунальные услуги, общий размер остальных коммунальных платежей закладывается в размере 18 000 руб., с учётом доли общедомового потребления [Елисеев, 2012, с. 5]. С учётом месячной заработной платы персонала (115 954,02 руб. с НДФЛ и отчислениями в ПФ, ФСС, ФОМС), ежемесячные постоянные расходы в 2016 г. составят 306 296,32 руб.

Отличительная особенность хостелов среди других предприятий гостиничного типа: наименьший в отрасли размер переменных издержек на осуществление основного бизнес-процесса – размещения гостей, ведь хостел, в отличие от отеля, не обязан предоставлять завтраки, проводить экскурсии. К переменным затратам (70 400 руб./мес.), которые хостел несёт в зависимости от своей загрузки, согласно нормативам, отнесём закупку хозяйственных средств и расходных материалов для гостей, а также стоимость стирки белья в прачечной [49]. В соответствии с расходованием хозяйственных материалов, месячные валовые издержки на их возмещение принимаются в 10 000 руб.; стирка постельного белья три раза в неделю (см. приложение 2) – 60 400 руб./мес. Подробно план финансирования проекта и распределение денежных потоков представлено в финансовом плане.

* 1. Финансовый план

Расчётный период для описания финансовых результатов проекта «Comeback Hostel» принят за 36 месяцев, начиная с 01.01.2016 г. Результаты расчётов, данные в рублях, очевидны:

* чистая приведённая стоимость (NPV) составила 1 293 882,24 руб.;
* модифицированная норма доходности MIRR равна 23,79%;
* дисконтированный период окупаемости (DPP) – 1 год и 6 месяцев;
* дисконтированный индекс доходности равен 1,61.

С шагом в 1 месяц были составлен план прибылей и убытков, где указаны финансовые результаты проекта, отражено соотношение затрат и итогов хозяйственной деятельности за период с 01.01.2016 по 31.12.2018 гг.

Деятельность «Comeback Hostel» планируется осуществлять по упрощённой системе налогообложения: объектом налогообложения выступают доходы, уменьшенные на сумму расходов. Это наиболее выгодная схема налогообложения для работы малого предприятия в Петербурге: в нашем случае на налоговую базу («доходы минус расходы») в отчётном периоде накладывается ставка налога размером 7% (для Санкт-Петербурга) [4]. В силу значимого сезонного разброса выручки, в «низкий» сезон перового года получен операционный убыток: в таком случае всё выплачивается минимальный налог в размере 1% от дохода за период [70]. Финансовые результаты деятельности проекта представлены в отчёте о прибылях и убытках (таблица 10):

Таблица 10 – Отчёт о прибылях и убытках (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 1 | | | | | 2 | | 3 | | | | 4 | | | | | 5 | | | | | | 6 | | | | 7 | | | | 8 | |
| Выручка от продаж | 346 927,00 | | | | | 390 865,00 | | 399 603,00 | | | | 519 133,00 | | | | | 699 727,00 | | | | | | 936 991,00 | | | | 869 319,00 | | | | 768 689,00 | |
| Прямые затраты | 70 400,00 | | | | | 70 400,00 | | 70 400,00 | | | | 70 400,00 | | | | | 70 400,00 | | | | | | 70 400,0. | | | | 70 400,00 | | | | 70 400,00 | |
| ЖКУ, связь | 26 842,30 | | | | | 26 842,30 | | 26 842,30 | | | | 26 842,30 | | | | | 26 842,30 | | | | | | 26 842,30 | | | | 26 842,30 | | | | 26 842,30 | |
| З/П персонала с отчислениями | 115 954,02 | | | | | 115 954,02 | | 115 954,02 | | | | 115 954,02 | | | | | 115 954,02 | | | | | | 115 954,02 | | | | 115 954,02 | | | | 115 954,02 | |
| Амортизация | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | |
| Аренда | 160 000,00 | | | | | 160 000,00 | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | | | | | 160 000,00 | | | | | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | |
| Канцелярия, хоз. нужды | 3 500,00 | | | | | 3 500,00 | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | | | | | 3 500,00 | | | | | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | |
| Себестоимость с НДС | 436 300,19 | | | | | 436 300,19 | | 436 300,19 | | | | 436 300,19 | | | | | 436 300,19 | | | | | | 436 300,19 | | | | 436 300,19 | | | | 436 300,19 | |
| Операционная прибыль EBIT | -89 373,19 | | | | | -45 435,19 | | -36 697,19 | | | | 82 832,81 | | | | | 263 426,81 | | | | | | 500 690,81 | | | | 433 018,81 | | | | 332 388,81 | |
| I | 0,00 | | | | | 0,00 | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | |
| Прибыль до налогообложения (I=0) | -89 373,19 | | | | | -45 435,19 | | -36 697,19 | | | | 82 832,81 | | | | | 263 426,81 | | | | | | 500 690,81 | | | | 433 018,81 | | | | 332 388,81 | |
| T (УСН) | 5 324,39р. | | | | | 5 763,77 | | 5 851,15 | | | | 7 653,41 | | | | | 20 294,99 | | | | | | 36 903,47 | | | | 32 166,43 | | | | 25 122,33 | |
| Прибыль после уплаты налогов | -94 697,57 | | | | | -51 198,95 | | -42 548,33 | | | | 75 179,40 | | | | | 243 131,82 | | | | | | 463 787,34 | | | | 400 852,38 | | | | 307 266,48 | |
| Наименование показателей | 9 | | 10 | | | | 11 | | | | 12 | | | | | 13 | | | | 14 | | | | | 15 | | | | | | 16 | |
| Выручка от продаж | 527 130 | | 416 898 | | | | 416 200 | | | | 377 740 | | | | | 371 211,89 | | | | 418 225,55 | | | | | 427 575,21 | | | | | | 555 472,31 | |
| Прямые затраты | 70 400,00 | | 70 400,00 | | | | 70 400,00 | | | | 70 400,00 | | | | | 75 328,00 | | | | 75 328,00 | | | | | 75 328,00 | | | | | | 75 328,00 | |
| ЖКУ, связь | 26 842,30 | | 26 842,30 | | | | 26 842,30 | | | | 26 842,30 | | | | | 28 721,26 | | | | 28 721,26 | | | | | 28 721,26 | | | | | | 28 721,26 | |
| З/П персонала с отчислениями | 115 954,02 | | 115 954,02 | | | | 115 954,02 | | | | 115 954,02 | | | | | 124 070,80 | | | | 124 070,80 | | | | | 124 070,80р. | | | | | | 124 070,80 | |
| Амортизация | 10 737,50 | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | | | 10 737,50 | |
| Аренда | 160 000,00 | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | | | | | 160 000,00 | | | | 160 000,00 | | | | | 160 000,00 | | | | | | 160 000,00 | |
| Канцелярия, хоз. нужды | 3 500,00 | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | | | | | 3 500,00 | | | | 3 500,00 | | | | | 3 500,00 | | | | | | 3 500,00 | |
| Себестоимость с НДС | 436 300,19 | | 436 300,19 | | | | 436 300,19 | | | | 436 300,19 | | | | | 465 954,28 | | | | 465 954,28 | | | | | 465 954,28 | | | | | | 465 954,28 | |
| Операционная прибыль EBIT | 90 829,81 | | -19 402,19 | | | | -20 100,19 | | | | -58 560,19 | | | | | -94 742,39 | | | | -47 728,73 | | | | | -38 379,07 | | | | | | 89 518,03 | |
| I | 0,00 | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | | | 0,00 | |
| Прибыль до налогообложения (I=0) | 90 829,81 | | -19 402,19 | | | | -20 100,19 | | | | -58 560,19 | | | | | -94 742,39 | | | | -47 728,73 | | | | | -38 379,07 | | | | | | 89 518,03 | |
| T (УСН) | 8 213,20 | | 6 024,10 | | | | 6 017,12 | | | | 5 632,52 | | | | | 5 567,23 | | | | 6 037,37 | | | | | 6 130,87 | | | | | | 8 121,38 | |
| Прибыль после уплаты налогов | 82 616,61 | | -25 426,28 | | | | -26 117,30 | | | | -64 192,70 | | | | | -100 309,63 | | | | -53 766,10 | | | | | -44 509,94 | | | | | | 81 396,65 | |
| Наименование показателей | | 17 | | 18 | | | | 19 | | | | | 20 | | | | 21 | | | | 22 | | | | | 23 | | | | 24 | | |
| Выручка от продаж | | 748707,89 | | 1002580,37 | | | | 930171,33 | | | | | 822497,23 | | | | 564029,1 | | | | 446080,86 | | | | | 445334 | | | | 404181,8 | | |
| Прямые затраты | | 75 328,00 | | 75 328,00 | | | | 75 328,00 | | | | | 75 328,00 | | | | 75 328,00 | | | | 75 328,00 | | | | | 75 328,00 | | | | 75 328,00 | | |
| ЖКУ, связь | | 28 721,26 | | 28 721,26 | | | | 28 721,26 | | | | | 28 721,26 | | | | 28 721,26 | | | | 28 721,26 | | | | | 28 721,26 | | | | 28 721,26 | | |
| З/П персонала с отчислениями | | 124 070,80 | | 124 070,80 | | | | 124 070,80 | | | | | 124 070,80 | | | | 124 070,80 | | | | 124 070,80 | | | | | 124 070,80 | | | | 124 070,80 | | |
| Амортизация | | 10 737,50 | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | |
| Аренда | | 171 200,00 | | 171 200,00 | | | | 171 200,00 | | | | | 171 200,00 | | | | 171 200,00 | | | | 171 200,00 | | | | | 171 200,00 | | | | 171 200,00 | | |
| Канцелярия, хоз. нужды | | 3 745,00 | | 3 745,00 | | | | 3 745,00 | | | | | 3 745,00 | | | | 3 745,00 | | | | 3 745,00 | | | | | 3 745,00 | | | | 3 745,00 | | |
| Себестоимость с НДС | | 465 954,28 | | 465 954,28 | | | | 465 954,28 | | | | | 465 954,28 | | | | 465 954,28 | | | | 465 954,28 | | | | | 465 954,28 | | | | 465 954,28 | | |
| Операционная прибыль EBIT | | 282 753,61 | | 536 626,09 | | | | 464 217,05 | | | | | 356 542,95 | | | | 98 074,82 | | | | -19 873,42 | | | | | -20 620,28 | | | | -61 772,48 | | |
| I | | 0,00 | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | |
| Прибыль до налогообложения (I=0) | | 282 753,61 | | 536 626,09 | | | | 464 217,05 | | | | | 356 542,95 | | | | 98 074,82 | | | | -19 873,42 | | | | | -20 620,28 | | | | -61 772,48 | | |
| T (УСН) | | 21 647,87 | | 39 418,94р. | | | | 34 350,31р. | | | | | 26 813,12 | | | | 8 720,35 | | | | 6 315,92 | | | | | 6 308,46 | | | | 5 896,93 | | |
| Прибыль после уплаты налогов | | 261 105,74 | | 497 207,15 | | | | 429 866,74 | | | | | 329 729,83 | | | | 89 354,47 | | | | -26 189,35 | | | | | -26 928,74 | | | | -67 669,42 | | |
| Наименование показателей | | 25 | | | 26 | | | | 27 | | | | | 28 | | | | 29 | | | | 30 | | | | | | 31 | 32 | | |
| Выручка от продаж | | 393 670,20 | | | 439136,82 | | | | 45 3443,51 | | | | | 594 910,84 | | | | 825 450,45 | | | | 1 105 344,86 | | | | | | 1 02 5513,89 | 863 622,09 | | |
| Прямые затраты | | 79 094,40 | | | 79 094,40 | | | | 79 094,40 | | | | | 79 094,40 | | | | 79 094,40 | | | | 79 094,40 | | | | | | 79 094,40 | 79 094,40 | | |
| ЖКУ, связь | | 30 157,32 | | | 30 157,32 | | | | 30 157,32 | | | | | 30 157,32 | | | | 30 157,32 | | | | 30 157,32 | | | | | | 30 157,32 | 30 157,32 | | |
| З/П персонала с отчислениями | | 130 274,34 | | | 130 274,34 | | | | 130 274,34 | | | | | 130 274,34 | | | | 130 274,34 | | | | 130 274,34 | | | | | | 130 274,34 | 130 274,34 | | |
| Амортизация | | 10 737,50 | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | 10 737,50 | | | | | | 10 737,50 | 10 737,50 | | |
| Аренда | | 179 760,00 | | | 176 509,37 | | | | 176 509,37 | | | | | 176 509,37 | | | | 176 509,37 | | | | 176 509,37 | | | | | | 179 510,03 | 179 510,03 | | |
| Канцелярия, хоз. нужды | | 3 932,25 | | | 3 932,25 | | | | 3 932,25 | | | | | 3 932,25 | | | | 3 932,25 | | | | 3 932,25 | | | | | | 3 932,25 | 3 932,25 | | |
| Себестоимость с НДС | | 488 612,48 | | | 484 782,74 | | | | 484 782,74 | | | | | 484 782,74 | | | | 484 782,74 | | | | 484 782,74 | | | | | | 488 323,51 | 488 323,51 | | |
| Операционная прибыль EBIT | | -94 948,27 | | | -45 645,91 | | | | -31 339,23 | | | | | 110 128,11 | | | | 340 667,71 | | | | 620 562,12 | | | | | | 537 190,38 | 375 298,58 | | |
| I | | 0,00 | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | | | 0,00 | 0,00 | | |
| Прибыль до налогообложения (I=0) | | -94 948,27 | | | -45 645,91 | | | | -31 339,23 | | | | | 110 128,11 | | | | 340 667,71 | | | | 620 562,12 | | | | | | 537 190,38 | 375 298,58 | | |
| T (УСН) | | 5 791,82 | | | 6 246,48 | | | | 6 389,55 | | | | | 9 564,08 | | | | 25 701,85 | | | | 45 294,46 | | | | | | 39 458,44 | 28 126,02 | | |
| Прибыль после уплаты налогов | | -100 740,8 | | | -51 892,39 | | | | -37 728,78 | | | | | 100 564,02 | | | | 314 965,86 | | | | 575 267,66 | | | | | | 497 731,94 | 347 172,56 | | |
| Наименование показателей | | 33 | 34 | | | | | | | 35 | | | | | 36 | | | | ∑ | | | | |
| Выручка от продаж, р. | | 592 230,55 | 515 223,39 | | | | | | | 467 600,70 | | | | | 424 390,89 | | | | 21 505 827,76 | | | | |
| Прямые затраты, р. | | 79 094,40 | 79 094,40 | | | | | | | 79 094,40 | | | | | 79 094,40 | | | | 2 694 102,40 | | | | |
| ЖКУ, связь | | 30 157,32 | 30 157,32 | | | | | | | 30 157,32 | | | | | 30 157,32 | | | | 1 028 650,62 | | | | |
| З/П персонала с отчислениями | | 130 274,34 | 130 274,34 | | | | | | | 130 274,34 | | | | | 130 274,34 | | | | 4 443 590,07 | | | | |
| Амортизация | | 10 737,50 | 10 737,50 | | | | | | | 10 737,50 | | | | | 10 737,50 | | | | 386 550,00 | | | | |
| Аренда | | 179 510,03 | 179 510,03 | | | | | | | 179 510,03 | | | | | 179 510,03 | | | | 6 113 766,99 | | | | |
| Канцелярия, хоз. нужды | | 3 932,25 | 3 932,25 | | | | | | | 3 932,25 | | | | | 3 932,25 | | | | 134 127,00 | | | | |
| Себестоимость с НДС | | 488 323,51 | 488 323,51 | | | | | | | 488 323,51 | | | | | 488 323,51 | | | | 16 665 082,54 | | | | |
| Операционная прибыль EBIT | | 103 907,04 | 26 899,88 | | | | | | | -20 722,81 | | | | | -63 932,62 | | | | 4 840 745,22 | | | | |
| I | | 0,00 | 0,00 | | | | | | | 0,00 | | | | | 0,00 | | | | 0,00 | | | | |
| Прибыль до налогообложения (I=0) | | 103 907,04 | 26 899,88 | | | | | | | -20 722,81 | | | | | -63 932,62 | | | | 4 840 745,22 | | | | |
| T (УСН) | | 9 128,61 | 3 738,11 | | | | | | | 1 647,89 | | | | | 1 215,79 | | | | 522 598,71 | | | | |
| Прибыль после уплаты налогов | | 94 778,43 | 23 161,77 | | | | | | | -22 370,70 | | | | | -65 148,41 | | | | 4 318 146,51 | | | | |

Финансовое планирование опирается на приведённый ранее прогноз продаж, откуда взяты значения выручки, денежный и количественный эквиваленты реализации услуг проекта. Переменные затраты составляют расходы, относимые на обслуживание гостей в соответствии с гостиничными нормативами: уборка номеров, стирка постельного белья, расходные материалы.

В отчёте о прибылях и убытках (см. таблицу 10) постоянные затраты сгруппированы из издержек аренды, заработной платы персонала (с отчислениями), затрат на жилищно-коммунальные услуги и обеспечение связи, а также резерва на хозяйственные нужды и покупку канцелярии. Страховые взносы для наёмных работников учтены в затратах на заработную плату, при этом дополнительно в отчёте о прибылях и убытках распределено удержание фиксированного страхового взноса самого ИП в размере 22 261,38 руб.

Величины прямых и переменных затрат во времени скорректирована на соответствующие значения инфляции из прогноза Минэкономразвития [63]. Поскольку стоимость каждого отдельного приобретённого внеоборотного актива не превышает 40 000 р. (по общим нормам учёта не могут быть признаны амортизируемыми основными средствами), то в соответствии с последними поправками НК РФ возможно определить собственную амортизационную политику. В данном проекте срок полезного использования принимается за весь период планирования, и ежемесячные списания составят 10737,50 руб. по отношению к объектам, классифицируемым как основные средства по сроку полезного использования.

Выручка высокого и среднего сезонов покрывает расходы и имеет решающий вклад в объём чистой годовой прибыли: проект генерирует нераспределённую прибыль в 1 268 652,89 руб., 1 369 287,40 руб., 1 680 206,22 руб. последовательно в каждый из начальных лет работы. Распределение денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности приведено в таблице 11:

Таблица 11 – План денежных потоков (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Выручка от продаж | 0,00 | 346 927,00 | 390 865,00 | 399 603,00 | 519 133,00 | 699 727,00 | 936 991,00 | 869 319,00 |
| Переменные издержки | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 |
| Постоянные издержки | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 |
| Налоги и отчисления | 5 324,39 | 5 763,77 | 5 851,15 | 7 653,41 | 20 294,99 | 36 903,47 | 32 166,43 | 5 324,39 |
| Операционный CF | 0,00 | -94 697,57 | -51 198,95 | -42 548,33 | 75 179,40 | 243 131,82 | 463 787,34 | 400 852,38 |
| Капитальные затраты | 2 145 668,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Инвестиционный CF | 2 145 668,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственный капитал | 2 500 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый CF | 2 500 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Чистое изменение денежных средств | 354 332,00 | -94 697,57 | -51 198,95 | -42 548,33 | 75 179,40 | 243 131,82 | 463 787,34 | 400 852,38 |
| Остаток на начало периода | 0,00 | 354 332,00 | 259 634,43 | 208 435,48 | 165 887,14 | 241 066,55 | 484 198,37 | 947 985,71 |
| Остаток на конец периода | 354 332,00 | 259 634,43 | 208 435,48 | 165 887,14 | 241 066,55 | 484 198,37 | 947 985,71 | 1 348 838,09 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Выручка от продаж | 768 689,00 | 527 130,00 | 416 898,00 | 416 200,00 | 377 740 | 371 211,89 | 418 225,55 | 427 575,21 |
| Переменные издержки | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 83 072,00 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 |
| Постоянные издержки | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 237 274,16 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 |
| Налоги и отчисления | 25 122,33 | 8 213,20 | 6 024,10 | 6 017,12 | 5 632,52 | 5 567,23 | 6 037,37 | 6 130,87 |
| Операционный CF | 307 266,48 | 82 616,61 | -25 426,28 | -26 117,30 | -64 192,70 | -100 309,63 | -53 766,10 | -44 509,94 |
| Капитальные затраты | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Инвестиционный CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Чистое изменение денежных средств | 307 266,48 | 82 616,61 | -25 426,28 | -26 117,30 | -64 192,70 | -100 309,63 | -53 766,10 | -44 509,94 |
| Остаток на начало периода | 1 348 838,09 | 1 656 104,57 | 1 738 721,18 | 1 713 294,90 | 1 687 177,60 | 1 622 984,89 | 1 522 675,27 | 1 468 909,17 |
| Остаток на конец периода | 1 656 104,57 | 1 738 721,18 | 1 713 294,90 | 1 687 177,60 | 1 622 984,89 | 1 522 675,27 | 1 468 909,17 | 1 424 399,23 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| Выручка от продаж | 555 472,31 | 748 707,89 | 1 002 580,37 | 930 171,33 | 822 497,23 | 564 029,1 | 446 080,86 | 445 334 |
| Переменные издержки | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 | 88 887,04 |
| Постоянные издержки | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 | 252 996,44 |
| Налоги и отчисления | 8 121,38 | 21 647,87 | 39 418,94 | 34 350,31 | 26 813,12 | 8 720,35 | 6 315,92 | 6 308,46 |
| Операционный CF | 81 396,65 | 261 105,74 | 497 207,15 | 429 866,74 | 329 729,83 | 89 354,47 | -26 189,35 | -26 928,74 |
| Капитальные затраты | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Инвестиционный CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Чистое изменение денежных средств | 81 396,65 | 261 105,74 | 497 207,15 | 429 866,74 | 329 729,83 | 89 354,47 | -26 189,35 | -26 928,74 |
| Остаток на начало периода | 1 424 399,23 | 1 505 795,88 | 1 766 901,62 | 2 264 108,76 | 2 693 975,50 | 3 023 705,33 | 3 113 059,79 | 3 086 870,45 |
| Остаток на конец периода | 1 505 795,88 | 1 766 901,62 | 2 264 108,76 | 2 693 975,50 | 3 023 705,33 | 3 113 059,79 | 3 086 870,45 | 3 059 941,71 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Выручка от продаж | 404 181,8 | 393 670,21 | 439136,83 | 453443,51 | 594910,84 | 825450,45 | 1105344,86 | 1025513,9 |
| Переменные издержки | 88 887,04 | 88 887,04 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 |
| Постоянные издержки | 252 996,44 | 265 012,75 | 261 177,00 | 261 177,00 | 261 177,00 | 261 177,00 | 261 177,00 | 264 717,78 |
| Налоги и отчисления | 5 896,93 | 5 791,82 | 6 246,48 | 6 389,55 | 9 564,08 | 25 701,85 | 45 294,46 | 39 458,44 |
| Операционный CF | -67 669,42 | -96 295,74 | -51 892,39 | -37 728,78 | 100 564,02 | 314 965,86 | 575 267,66 | 497 731,94 |
| Капитальные затраты | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Инвестиционный CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Чистое изменение денежных средств | -67 669,42 | -96 295,74 | -51 892,39 | -37 728,78 | 100 564,02 | 314 965,86 | 575 267,66 | 497 731,94 |
| Остаток на начало периода | 3 059 941,71 | 2 992 272,29 | 2 895 976,55 | 2 844 084,16 | 2 806 355,38 | 2 906 919,41 | 3 221 885,27 | 3 797 152,92 |
| Остаток на конец периода | 2 992 272,29 | 2 895 976,55 | 2 844 084,16 | 2 806 355,38 | 2 906 919,41 | 3 221 885,27 | 3 797 152,92 | 4 294 884,86 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| Выручка от продаж | 863 622,09 | 592 230,55 | 515 223,39 | 467 600,7 | 424 390,89 |
| Переменные издержки | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 | 93 331,39 |
| Постоянные издержки | 264 717,78 | 264 717,78 | 264 717,78 | 264 717,78 | 264 717,78 |
| Налоги и отчисления | 28 126,02 | 9 128,61 | 3 738,11 | 1 647,89 | 1 215,79 |
| Операционный CF | 347 172,56 | 94 778,43 | 23 161,77 | -22 370,70 | -65 148,41 |
| Капитальные затраты | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Инвестиционный CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Финансовый CF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Чистое изменение денежных средств | 347 172,56 | 94 778,43 | 23 161,77 | -22 370,70 | -65 148,41 |
| Остаток на начало периода | 4 294 884,86 | 4 642 057,42 | 4 736 835,85 | 4 759 997,63 | 4 737 626,93 |
| Остаток на конец периода | 4 642 057,42 | 4 736 835,85 | 4 759 997,63 | 4 737 626,93 | 4 672 478,51 |

В отчёте о прибылях и убытках видно влияние сезонности: если в начальном году чистый убыток наблюдался в первые 4 месяца работы, то начиная со второго года стартовое «провисание» уменьшается до 3-х месяцев. План движения денежных средств показывает, что даже при высокой сезонной динамике деятельности проекта, фирма обнаруживает поступательное увеличение остатка денежных средств по итогам периодов.

Так, по истечению 36-и месяцев работы, чистый остаток денежных средств составляет 4 672 478,51 руб. Показатели проекта позволяют расплачиваться по обязательствам, справляясь с удовлетворением высокой доли расходов в низкие сезоны за счёт существенно превосходящей среднегодовые значения прибыли в «высокие» месяцы.

Финансовое состояние «Comeback Hostel» за 1-й год работы отражено в таблице12:

Таблица 12 - Прогнозный баланс за январь-декабрь 2016 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВЫ | ₱ | ПАССИВЫ | ₱ |
| Внеоборотные активы: | Капитал и резервы: |
| -балансовая стоимость основных средств | 1 347 377,0 | -акционерный капитал | 2 500 000,0 |
| -начисленный износ | 128 850,00 | -нераспределенная прибыль / убыток | 1 268 652,9 |
| -остаточная стоимость основных средств | 1 218 527,0 | Суммарный собственный капитал | 3 768 652,9 |
| Незавершенные капитальные вложения | 0,0р. | Долгосрочные обязательства | 0,0р. |
| Оборотные активы: |  | Итого пассивы | 3 768 652,9 |
| -запасы и прочие активы | 734 098,3 |
| -денежные средства | 1 687 177,6 |
| Итого активы | 3 768 652,9 |

Глава 3. Анализ и оценка эффективности бизнес-плана хостела

В первой главе дипломной работы дана характеристика российского рынка гостеприимства, и были выявлены положительные тенденции в национальной гостиничной индустрии, что позволило оценить отраслевые перспективы для создания нового предприятия. С целью выхода на рынок гостеприимства объяснён выбор наиболее перспективного для отрасли региона (г. Санкт-Петербург), а также была обоснована нишевая привлекательность формата хостела как малого предприятия индустрии гостеприимства.

Во второй главе в ходе построения бизнес-плана хостела были определены ключевые факторы успеха в петербургском сегменте малых средств размещения, и обоснованы необходимые параметры успешного хостела. Эта форма бизнеса является наиболее технологически осуществимой для первого опыта запуска отеля, что показал расчёт потребности в инвестициях. Прогноз продаж и финансовых результатов проекта показал жизнеспособность хостела с конкретными параметрами. В третьей главе будет проанализирована финансовая эффективность разработанного проекта и оценена коммерческая привлекательность участия в предприятии.

* 1. Основные показатели эффективности проекта

Проект создания хостела является инвестиционным, и его эффективность определяется связью между объёмом вложенных ресурсов и величиной денежной отдачи с каждой единицы затрат. Коммерческая эффективность определяется в ходе расчёта ряда финансовых показателей, при этом применение широкого спектра индикаторов позволяет давать более точную интерпретацию результатам и учитывать конъюнктурную динамику.

Инвестиционная привлекательность проекта и его доходность может быть оценена при помощи ряда показателей, оперирующих величинами затрат и полезной отдачи. Однако не все они учитывают сопоставимость величин и взаимозависимость факторов операционной деятельности: так, статистические методы, несмотря на наглядность, не учитывают изменения стоимости денег во времени [Ковалев, 2000, с. 69]. Для проекта «Comeback Hostel» такими показателями будут простой срок окупаемости (PBP) и бухгалтерская норма доходности (ARR):



Где:

CF – денежный поток в момент времен t;

I0 – изначальные инвестиционные затраты.



Где:

PN – величина среднегодовой прибыли;

I – среднегодовой объём инвестиций.

В данном проекте величина ARR составила 67,08% при окупаемости, PBP=1,55 (1 год и 7 месяцев), что является неплохим показателем. Однако, здесь нельзя учесть или спрогнозировать денежные потоки вне пределов периода окупаемости. Более точные значения могут быть получены динамическим методом, учитывающем дисконтирование денежного потока во времени [Стрекалова, 2013, с.303]:

* дисконтированный период окупаемости (DPP);
* чистая приведённая стоимость проекта (NPV);
* внутренняя норма доходности (IRR);
* дисконтированный индекс доходности (DPI);
* окупаемость инвестиций (ROI).

Для перехода к расчёту данных показателей в табличной среде Excel, обеспечим сопоставимость разновременных денежных потоков методом дисконтирования. Поскольку для данного проекта не привлекался заёмный капитал, то в качестве коэффициента дисконтирования будет взята не конкретная кредитная ставка, но установлена требуемая норма доходности. Она отражает доходность по альтернативным доступным вложениям, и при гарантированном получении дохода рассматривается инвесторами как безрисковая. Обычно за такую величину принимают ставку по государственным ценным бумагам, или депозитам высоконадёжных национальных кредитных учреждений [Теплова, 2011, с.208]. В качестве ставки дисконтирования учтём норму доходности государственных облигаций федерального займа РФ (10,42%) с поправкой на значение инфляции 11,9%.

Одним из важнейших показателей эффективности инвестиций в проект является значение его чистой приведённой стоимости (сокр. англ. NPV – Net Present Value), которое показывает абсолютный финансовый результат проекта по завершении цикла прогноза. Его значение складывается из стоимости отрицательных и положительных денежных потоков, приведённой во времени согласно ставке дисконтирования:



Где:

CFt – денежный поток в период времени t;

It – начальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

NPV= 1 293 882,24 руб.>0

Величина чистого приведённого дохода больше нуля, рентабельность проекта превышает требуемую норму доходности, и проект генерирует положительный денежный поток по итогам 36-ти месяцев.

Далее следует определить внутреннюю норму доходности (сокр. англ. IRR – Internal Rate of Return) – показатель величины ставки дисконтирования, при которой NPV проекта равен нулю:



Где:

CFt – денежный поток в период времени t;

I0 – начальные инвестиции;

IRR – внутренняя норма доходности.

Расчёт показал значение IRR= 58,7%, что должно насторожить исследователя. Действительно, такое значение показателя должно сигнализировать о более чем высокой привлекательности проекта, хотя известно, что IRR зачастую выдаёт неоднозначные значения в случаях высокой волатильности денежных потоков проекта. Более точные значения IRR можно получить при подсчёте модифицированной внутренней нормы доходности (сокр. англ. MIRR – Modified Internal Rate of Return):



Где:

CoFt – денежные оттоки в период времени t;

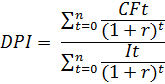
CiFt – денежные притоки в период времени t;

MIRR – модифицированная внутренняя норма доходности;

r – ставка дисконтирования.

Скорректированное значение MIRR=27,39% является более реалистичным, хотя демонстрирует довольно высокую привлекательность такого проекта. Достоверность расчётов достигается разбиением значений доходов на конец горизонта планирования, а денежных оттоков – на начало периода. В нашем случае MIRR=27,39%>22,32% (требуемая доходность), значит, проект превышает ожидания инвестора и рекомендуется к участию.

На этом этапе следует определить индекс доходности (сокр. англ. DPI – Discounted Profitability Index):



Где:

CFt – денежные потоки в период времени t;

It – объём инвестиций в период времени t;

r – ставка дисконтирования.

Отношение приведённой стоимости денежных притоков к приведённой стоимости оттоков (и первоначальных инвестиций), дисконтированное во времени, определяет относительную доходность результатов проекта на единицу вложений: DPI=1,61>1. Это значит, что на вложенную единицу средств инвестор должен получить на 60% больше от эквивалентных инвестиций, что отражено в плане движения денежных средств.

Наконец, значение дисконтированного периода окупаемости (сокр. англ. DPP – Discounted Payback Period) позволяет определить срок окупаемости вложений в проект с учётом разной ценности денег во времени:



Где:

CFt – денежные потоки в период времени t;

I0 – объём начальных инвестиций в нулевом периоде;

r – ставка дисконтирования.

Данный показатель для проекта равен 1,49<1,55=PBP, что даёт более точное определение момента наступления окупаемости: проект окупится к наступлению 1 года и 6-и месяцев работы.

При этом, окупаемость инвестиций, согласно показателю ROI (сокр. англ. Return On Investment) составляет 1,73%:



Где:

EAT – величина чистой прибыли после уплаты налогов;

I0 – объём начальных инвестиций в нулевом периоде.

При вложении в проект 2 500 000 руб. инвестор должен ожидать доходность от инвестиций, приближающуюся к 173%, что является высоким показателем.

* 1. Анализ безубыточности

Высокое влияние сезонности спроса на результаты проекта предъявляет повышенные требования к поддержанию его долгосрочной устойчивости. Разработка и принятие адекватных решений в ценовой политике и управлении затратами начинается с определения уровня безубыточной реализации услуг хостела. Нахождение точки безубыточности BEP (сокр. англ. Break-even Point) предприятия нацелено на определение оптимальной величины продаж за период с полным покрытием издержек:



Где:

TFC – величина валовых постоянных затрат за период;

VC` – величина удельных переменных издержек;

P – цена за единицу продукции.

Рассчитаем точку безубыточности для трёх прогнозных лет деятельности проекта (таблица 12):

Таблица 18 – Расчет точек безубыточности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, руб. | 2016 | 2017 | 2018 |
| Постоянные издержки | 3 804 405,88 | 4 061 694,79 | 4 240 584,01 |
| Переменные затраты | 844 800,00 | 903 936,00 | 945 366,40 |
| Выручка от реализации | 6 669 222,00 | 7 136 067,54 | 7 700 538,22 |
| Объем реализации, ед. | 2 900 | 2 900 | 2 980 |
| Средние удельные переменные затраты | 291,31 | 311,70 | 317,24 |
| Цена за услугу | 2300 | 2 461 | 2585 |
| Точка безубыточности в денежном выражении | 4 356 213,78 | 4 650 821,02 | 4 834 041,25 |
| Точка безубыточности в натуральном выражении, ед. | 1894 | 1890 | 1870 |
| Доля в валовом объёме продаж, % | 65,3 | 65,2 | 62,7 |

Видно, что реализация услуг проекта может быть снижена не более чем на 35% при сохранении возможности работы хостела. Именно на эту величину в денежном отношении в высокий сезон покрываются спады продаж в «низкие» месяцы. В год начала деятельности хостел должен добиться реализации услуг минимум на сумму 4 356 213,78 руб. для того, чтобы удержаться на рынке, и далее сделаны поправки на инфляцию. Графически агрегированный уровень безубыточности приведён на рисунке 20:

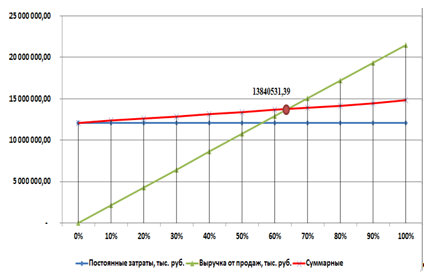


Рисунок 20 – Точка безубыточности за 36 месяцев жизни проекта

* 1. Расчёт запаса финансовой прочности

Дать характеристику риска операционной деятельности в развёрнутом временном контексте возможно при оценке величины операционной безопасности [Шляго, 2009, с. 6]. Устойчивость проекта к колебаниям движения денежных потоков определяется величиной запаса финансовой прочности (сокр. англ. FSM – Financial Safety Margin):



Где:

Qp – плановый объём продаж;

BEP – значение точки безубыточности в натуральном выражении.

Таблица 14 – Динамика запаса финансовой прочности на прогнозный период

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Qp | 151 | 170 | 174 | 226 | 304 | 407 | 378 | 334 | 229 | 181 | 181 | 164 | 151 | 170 | 174 | 226 | 304 | 407 |
| BEP | 173 | 168 | 167 | 159 | 153 | 149 | 150 | 152 | 159 | 166 | 166 | 169 | 173 | 168 | 167 | 159 | 153 | 149 |
| FSM | -14,6% | 1,1% | 3,7% | 29,3% | 49,6% | 63,4% | 60,3% | 54,6% | 30,6% | 8,5% | 8,3% | -3,2% | -14,4% | 1,3% | 3,9% | 29,5% | 49,7% | 63,5% |
|  |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Qp | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| BEP | 150 | 151 | 159 | 165 | 166 | 169 | 170 | 166 | 165 | 157 | 150 | 146 | 149 | 151 | 158 | 162 | 165 | 169 |
| FSM | 60,4% | 54,7% | 30,7% | 8,7% | 8,5% | -2,9% | -11,4% | 2,4% | 6,1% | 31,9% | 52,9% | 65,8% | 62,5% | 54,8% | 30,9% | 18,7% | 8,8% | -2,7% |



Рисунок 21 – График притока и оттока денежных средств в прогнозном периоде

Произведён расчёт точки безубыточности для каждого периода на протяжении 36 месяцев деятельности; при соотнесении их значений с объёмами реализации были выявлены величины минимальной, максимальной и средней финансовой прочности в деятельности проекта (таблица 13).

Разнящиеся значения запаса финансовой прочности следует интерпретировать в паре с графиком поступлений и оттоков средств: минимальный показатель FSM=-14,6% в первом периоде сам по себе свидетельствует об убыточности деятельности фирмы, что также подтверждается динамикой финансовых результатов (рисунок 21). Однако, уже через 5 месяцев после старта, несмотря на изначальный трёхмесячный чистый убыток, проект генерирует максимальную долю прибыли за весь 2016 г. Подобная волнообразность характерна и для последующих периодов, и объясняется естественными особенностями спроса в гостиничной отрасли. Так, максимальный запас финансовой прочности за период планирования был спрогнозирован на 30-й месяц работы (FSM=65,8%). При этом, проект способен выдержать сокращение продаж от 30% до 65% в течение 18-ти отчётных периодов, а средняя величина FSM36=30,1%, несмотря на общую волатильность. На практике такая динамика сглаживается контролем за затратами: при низкой себестоимости услуги хостела доля переменных затрат всегда существенно меньше доли постоянных издержек, и общая масса затрат подвержена лишь небольшим колебаниям.

* 1. Анализ чувствительности проекта

Анализ динамики денежных потоков малого предприятия гостиничной сферы выявил особенную важность контроля и учёта влияния источников затрат проекта, сильно зависящего от сезонного «провисания» рынка. Анализ степени влияния частных параметров деятельности предприятия на его финансовый результат является целью анализа чувствительности [Стрекалова, 2013, с. 314]. В данном параграфе работы определён список показателей, чьи колебания не наносят ущерба проекту в случае отклонения от заложенного сценария работы. В качестве базовой характеристики успешности деятельности проекта выбрана величина его чистой приведённой стоимости NPV, а среди наиболее влиятельных для проекта операционных факторов определены прямые переменные издержки, размер арендной платы, фонд заработной платы, ставка налога, и размер выручки от продаж.

Если нормальный прогноз этих значений определён в финансовом плане, то при анализе чувствительности поэтапно задаются их граничные значения согласно пессимистичному и оптимистичному сценариям. Варьирование параметров произведено с шагом 5%, при этом чем шире диапазон колебаний значений факторов при положительном NPV проекта, тем больше его устойчивость.

Видно, что проект выполним и в ходе пессимистичного сценария: чистая приведённая стоимость проекта остаётся положительной вплоть до повышения арендной ставки на 22,5%, хотя оплата аренды являются наибольшей статьёй расходов в любой период работы. Для сравнения, изменения условий упрощённой системы налогообложения для индивидуальных предпринимателей, согласно прогнозу, не могут внести значимых изменений в результат проекта. Логично, что изменения выплат по оплате труда сотрудников, как вторая по величине статья расходов, оказывают следующее по силе воздействие на величину NPV, хотя только 30-ти процентное увеличение оклада работников сделает проект невыгодным.

Ограниченный спектр затрат проекта обусловливают его относительно низкую чувствительность к изменениям переменных издержек, которые при любом сценарии ограничены размером номерного фонда и числом постояльцев. Также низкой является значимость изменений ставки налога: при спрогнозированном объёме прибыли и её сезонным колебаниям размер налогооблагаемой базы не является высоким. Наконец, проект может выдержать до 7,5% снижения среднегодового объёма продаж, что покрывается массивом выручки в пиковые месяцы.

Анализ чувствительности показал достаточно высокий потенциал проекта по нивелированию отрицательных колебаний наиболее значимых факторов риска, что при положительной приведённой стоимости проекта позволяет принять бизнес-план к реализации.

Прогноз устойчивости проекта к росту факторов риска завершает анализ эффективности проектируемого предприятия, сделанный в третьей главе дипломной работы. После обоснования в первой главе географического выбора и рыночной ниши, во второй главе был представлен проект хостела - малого предприятия гостиничной индустрии, по заданным параметрам которого был дан прогноз продаж, анализ затрат и распределение финансовых потоков. На «входе» определена потребность именно в тех ресурсах, которые на «выходе» приведут к положительному финансовому результату проекта и обусловят привлекательность инвестиций. Проект должен принести на 60% больше средств от каждой вложенной денежной единицы при дисконтированном сроке окупаемости в полтора года.

На исходе 36-ти месячного прогноза проект имеет чистую приведённую стоимость в 1 293 882,24 руб., а в течение работы проекта возврат инвестиций составит 173%. Деятельность проекта характеризуется высокой сезонностью, однако «Comeback Hostel» может выдержать до 7,5% общегодового снижения продаж. Нивелирование гипотетических колебаний арендной ставки и сравнительно низкая чувствительность проекта к изменению прямых переменных издержек и затрат на персонал обеспечивается за счёт создания резервов из чистой прибыли в высокий весенне-летний сезон. Так, с поправкой на сезонность, усреднённый запас финансовой прочности равен 30,1%, и проект устойчив к уменьшению до трети объёма продаж. С учётом цикличного характера спроса, безубыточность хостела ежегодно достигается при 65% выполнения плана продаж.

Экономичный формат хостела задаёт наименьшие требования по величине совокупных затрат, а запуск проекта является выполнимым и перспективным в условиях роста туристической и гостиничной индустрий в Санкт-Петербурге. Полученные аналитическим способом показатели позволяют считать проект коммерчески привлекательным, а разработку бизнес-плана как выпускной квалификационной работы успешно выполненной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационная работе представлен бизнес-план хостела – экономичной малой формы гостиничного размещения. Целью настоящей дипломной работы является разработка бизнес-плана малого гостиничного предприятия как практического руководства по запуску и развитию хостела. В работе были решены задачи:

* обоснование выбора географии выхода на гостиничный рынок на основе анализа ключевых тенденций национальной индустрии размещения;
* обоснование выбора малой формы размещения как перспективного нишевого сегмента индустрии гостеприимства в Санкт-Петербурге;
* анализ ключевых движущих сил в петербургской гостиничной отрасли и определение ключевых факторов успеха проектируемого хостела;
* формулирование бизнес-модели и организационного плана хостела;
* разработка стратегии маркетинга и развития хостела на основе анализа петербургского сегмента малых форм размещения;
* определение инвестиционных потребностей, статей затрат и разработка плана предоставления услуг;
* разработка финансового плана на 36 месяцев работы предприятия;
* анализ эффективности инвестиционного проекта и его чувствительности к рискам.

В ходе дипломного проектирования разработана оригинальна концепция хостела, ориентированного на ключевой сегмент иностранных туристов: это наиболее платёжеспособная часть потребителей, знакомая с форматом хостела, и составляющая более половины туристического потока Петербурга. Потребительская ценность хостела определяется экономичностью размещения: постоялец не платит за широкий спектр услуг отеля, пользоваться которыми у него нет времени и возможности. Хостел является наиболее технологически исполнимой формой создания гостиничного предприятия: кроме проживания, хостел не предоставляет дополнительного сервиса, а оборудование номеров и совокупные издержки требуют наименьших затрат в отрасли.

Актуальность создания хостела подкрепляется возрастающей востребованностью экономичного формата размещения в преддверии проведения в Петербурге форумов мирового масштаба (матчи Чемпионата мира по хоккею – 2016, Кубка футбольных конфедераций – 2017, Чемпионата мира по футболу – 2018 и др.) и существенного увеличения притока туристов.

Горизонт планирования деятельности предприятия - 36 месяцев. План реализации услуг хостела отражает данные прогнозов инфляции за 2016-2018 гг., а также учитывает разработанные коэффициенты сезонности спроса. За период с 01.01.2016 по 31.12.2018 планируется реализовать услуги по размещению в объёме 21 505 827,76 руб. Собственный капитал составит 2 500 000 руб., а совокупные инвестиции по старту проекта – 2 145 668 руб.

По итогам 36-ти месяцев работы, чистая приведённая стоимость составит 1 293 882,24 руб., а внутренняя норма доходности (модифицированная) равна 23,79%. Дисконтированный период окупаемости составит 1 год и 6 месяцев (DPP=1,49), а дисконтированный индекс доходности отражает способность проекта принести на 60% больше средств от каждой вложенной денежной единицы.

Разработанный бизнес-план представляет гостиничное предприятие, не создающее высоких операционных затрат, и способное без убытка пережить колебания спектра издержек, а также до 7,5% среднегодового ухудшения продаж, что сопоставимо с уровнем инфляции. Несмотря на сезонность спроса, вызывающую относительную волатильность финансовых показателей, средняя величина финансовой прочности проекта составляет 30,1% с достижением безубыточности уже при 65% выполнения планов продаж.

Проведённая аналитическая работа позволила разработать оригинальное и технологически выполнимое предприятие, приносящее ценность для экономически чувствительных клиентов. Проект финансово эффективен, устойчив, коммерчески успешен, а, значит, цель дипломной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 54606-2009 [Текст] : Гостиницы и другие средства размещения туристов // Информационный указатель «Национальные стандарты». – 2010. – №1. – С. 1-20.
2. ГОСТ Р 54606-2011 [Текст] : Услуги малых средств размещения. Общие требования // Информационный указатель «Национальные стандарты». – 2012. – №1. – С. 1-12.
3. Индивидуальный предприниматель не может занимать должность «директор» [Текст] : Письмо Федеральной службы по труду и занятости от 27.02.2009 № 358-6-2 // Консультант.
4. Об установлении на территории Санкт-Петербурга налоговой ставки для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощённую систему налогообложения [Текст] : Закон Санкт-Петербурга от 02.07.2014 №379-72 // Российская газета: документы.
5. Об утверждении порядка учёта доходов и расходов и хозяйственных операций для индивидуальных предпринимателей [Текст] : Приказ Министерства Финансов РФ от 13.08.2002 N 86н // Консультант.
6. Об утверждении СанПиН 2.1.2. «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, оборудованию и содержанию гостиниц и иных объектов размещения людей» [Текст] : Постановление Главного государствнного санитарного врача РФ от 27.11.2013 // Консультант.
7. Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации // Российская газета: документы. – 2014. – С. 1-47.
8. Прекращение обязательства совпадением должника и кредитора в одном лице [Текст] : Статья 413 Гражданского Кодекса РФ в редакции Федерального закона от 08.03.2015 N 42-ФЗ // Консультант.
9. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации [Текст] : Федеральная целевая программа // Российская газета: документы. – 2011. – С. 1-182.
10. Агабеков, С. Состояние конкурентной среды: теория и практика экспертной оценки [Текст] : С. Агабеков, Д. Кокурник, Е. Левина. – М.: Litres, 2014. – 250 с.
11. Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст] : В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 144 с.
12. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. – Спб.: Питер, 2013. – 352 с.
13. Теплова, Т. В. Эффективный финансовый директор [Текст] : Т. В. Теплова. – М.: Юрайт, 2011. – 512 с.
14. Шляго, Н. Н. Выбор операционных драйверов результативной цели в оперативном контроллинге [Текст] / Н. Н. Шляго // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – С. 1-14.
15. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Text] // Journal of Management. 1991. Vol. 17 (1). P. 99-120.
16. Bensoussan, B. E. Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions [Text] / B. E. Bensoussan, C. S. Fleisher. – 2012 – 240 p.
17. Bertschi, C. In Focus: The Hostel and Budget Traveller Market in Europe – Gaining Momentum [Text] / C. Bertschi, H. Douglass. – 2014 – 11 p.
18. Borovskaya, I. Creativity in Hospitality Industry: Study of Hostels in St. Petersburg [Text] / I. Borovskaya, M. Dedova // Coactivity: Philosophy, Communication. 2014. – Vol. 22 (2). P. 137-144.
19. Braudel, F. Civilisation Materielle, Economie et Capitalisme (XVe-XVIIIe Siecle) [Text] / F. Braudel. – 1979 – 600 p.
20. Butler, G. Challenging Hostel User Typologies: Motivations and Mobilities in Norway [Text]: Doctoral thesis : 2010 / University of Sunderland. – Sunderland, 2010. – 314 p.
21. Collins, R. A Graphical Method for Exploring the Business Environment [Text] / R. Collins // An Oxford University working paper. (Oxford, 2010). University of Oxford, 2010. P. 1-25.
22. Dallen, J. T. Tourism and the Lodging Sector [Text] / J. T. Dallen, V. B. Teye. – 2009 – 270 p.
23. Ghaziani, A., Ventresca, M. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000 [Text] // Sociological Forum. 2006. Vol. 20 (4). P. 523-599.
24. Giraudeau, M. An Economy of Virtualities. A Brief History of Business Plan Guidebooks in the US (1970-2010) [Text] / M. Giraudeau // Interdisciplinary Perspectives in Accounting Conference. (Cardiff, July 2012). Cardiff Business School, 2012. P. 1-32.
25. Giraudeau, M. Performing Physiocracy. Pierre Samuel Du Pont de Nemours and the Limits of Political Engineering [Text] // Journal of Cultural Economy. 2010. Vol. 3 (2). P. 225-242.
26. Grant, M. G. Contemporary Strategy Analysis [Text] / M. G. Grant. – 2010 – 518 p.
27. Hecht, J-A., Martin, D. Backpacking and Hostel-picking: an Analysis from Canada [Text] // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2006. Vol. 18 (1). P. 69-77.
28. Johnson, G. Exploring Corporate Strategy [Text] / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – 2008 – 659 p.
29. Katz, J. A. The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education (1876 – 1999) [Text] // Journal of Business Venturing. 2003. Vol. 18 (1). P. 283-300.
30. Kotler, F. Marketing for Hospitality and Tourism [Text] / F. Kotler, J. T. Bowen, J. Makens. – 2013 – 960 p.
31. Pine, B. J. The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage [Text] / B. J. Pine, J. H. Gilmore. – 2011 – 400 p.
32. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies [Text] / M. E., Porter. – 1998 – 397 p.
33. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy [Text] // Harvard Business Review. 2008, January. P. 79-93.
34. Wu, Wu-Chung, Yang, Chih-Yun. An Empirical Study on the Impact of Differences in Bed and Breakfast Service Quality Attributes on Customers’ Revisiting Desires [Text] // The International Journal of Organizational Innovation. 2010. Vol. 2 (2). P. 223-240.
35. Colliers International. 2015 – Санкт-Петербург: Коммерческая и жилая недвижимость. Итоги 2014. Прогноз на 2015 [Текст] / Colliers International. – 2015 – 28 с.
36. Ernst&Young. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2015 [Текст] : International Hotel Brands Reviews, 2015. – 12 с.
37. JLL. 2015 – Обзор гостиничного рынка Санкт-Петербурга – первый квартал [Текст] / Jones Lang Lasalle Россия. – 2015 – 5 с.
38. PricewaterhouseCoopers. Room for Growth: European Cities Hotel Forecast for 2015 and 2016 for 20 Gateway Cities from Amsterdam to Zurich [Text] / PricewaterhouseCoopers. – 2015 – 60 p.
39. Авилова, Н. Л. Малые отели России: проблемы и перспективы развития [Текст] / Н. Л. Авилова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – №8 (7). – С. 79-86.
40. Аксенов, Е. Гостиничный бизнес: проблемы и перспективы [Текст] / Е. Аксенов // Информационно-аналитический журнал «Элита Татарстана». – 2015. –С. 5-7.
41. Вестник Отель. RevPAR в Санкт-Петербурге увеличился на 16% [Текст] / Вестник Отель // Вестник Отель: еженедельный журнал для отельной индустрии. – 2015. – №16 (376). – С. 9.
42. Вылегжанина, У. Номер по ГОСТу: хостелы в регионах СЗФО готовятся работать по новым правилам [Текст] / У. Вылегжанина // Российская газета – Экономика Северо-Запала. – 2014. – №6528 (256). – С. 31-32.
43. Голубева, К. Сфера гостеприимства Москвы и Санкт-Петербурга: итоги и прогнозы [Текст] / К. Голубева // RATA-news: газета Российского союза туриндустрии. – 2013. – №3396. – С. 13-14.
44. Елисеев, И. Оплата коммунальных услуг собственниками офисов и магазинов, расположенных в многоквартирных домах [Текст] / И. Елисеев // Журнал «Жилищное право». – 2012. – №11. - С. 7-8.
45. Лысенкова, Е. Гостиничная карта [Текст] / Е. Лысенкова // Российская Бизнес-газета. – 2014. – №939 (10). – С. 30-32.
46. Романова, А. Мини снова в моде: в Петербурге вырос спрос на малые гостиницы и хостелы [Текст] / А. Романова // Российская газета – Экономика Северо-Запала. – 2014. – №6383 (11). – С. 23-25.
47. Рыбникова, И. В Москву, в Москву! За год столицу посетили 5,7 миллиона гостей [Текст] / И. Рыбникова // Российская газета – Столичный выпуск. – 2015. – №6578 (7). – С. 41-42.
48. Центр муниципальной экономики,. Рекомендации по нормированию материальных ресурсов на содержание гостиниц [Текст] : Научно-исследовательский центр муниципальной экономики. – Москва, 2006. – 28 с.
49. CFD Consulting Group. Закат гостиничного рынка? [Электронный ресурс] // Гостиничная недвижимость: аналитика : [сайт]. URL : http://cfd-group.ru/analitika/gostinichnaya\_nedvizhimost/zakat\_gostinichnogo\_rynka/ (дата обращения 25.05.2015).
50. CFD Consulting Group. Маркетинг в сфере гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // Гостиничная недвижимость: аналитика : [сайт]. URL : http://cfd-group.ru/analitika/gostinichnaya\_nedvizhimost/marketing\_v\_sfere\_gostinichnogo\_biznesa/ (дата обращения 25.05.2015).
51. CFD Consulting Group. Ситуация на гостиничном рынке [Электронный ресурс] // Гостиничная недвижимость: аналитика : [сайт]. URL : http://cfdgroup.ru/analitika/gostinichnaya\_nedvizhimost/situaciya\_na\_gostinichnom\_rynke/ (дата обращения 25.05.2015).
52. DelInform. В Москве классифицировали первый хостел [Электронный ресурс] // Интернет-журнал деловой информации для ритейлеров, рестораторов и отельеров : [сайт]. URL : http://www.delinform.ru/publ.php?numn=6029/ (дата обращения 25.05.2015).
53. Ernst&Young. Международные гостиничные операторы усиливают своё присутствие в России [Электронный ресурс] // Ernst&Young: пресс-релиз : [сайт]. URL : http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/EY-news-international-hotel-brands-increase-their-presence-in-russia (дата обращения 25.05.2015).
54. INFOX.ru. Безвизовый режим на чемпионат мира поднимет турпоток на 30% [Электронный ресурс] // INFOX: информационное агенство : [сайт]. URL : http://www.infox.ru/tourism/russia/2014/07/11/Byezvizovyyy\_ryezhim.phtml (дата обращения 25.05.2015).
55. ProHotel.ru. В 2015 году гостиничный рынок СНГ и России пополнится почти на 9 тыс. номеров [Электронный ресурс] // ProHotel.ru – интернет-журнал про гостиницы и гостиничный бизнес: [сайт]. URL : http://prohotel.ru/news-217921/0/ (дата обращения 25.05.2015).
56. ProHotelia. 12 событий и тенденций 2012 года [Электронный ресурс] // ProHotelia: портал гостиничного и ресторанного бизнеса : [сайт]. URL : http://prohotelia.com.ua/2013/01/12-events-and-trends-of-2012/ (дата обращения 25.05.2015).
57. Russian Hospitality Awards. Пресс-релиз Russia&CIS Hotel Investment Conference [Электронный ресурс] // Материалы ежегодной Конференции по инвестициям в гостиничный бизнес России и СНГ : [сайт]. URL : http://www.hospitalityawards.ru/about/news/996/ (дата обращения 25.05.2015).
58. Белова, А. Санкт-Петербург станет столицей хостелов [Электронный ресурс] // Эксперт online : [сайт]. URL : http://expert.ru/northwest/2015/11/sankt-peterburg-stanet-stolitsej-hostelov/ (дата обращения 25.05.2015).
59. Внуков, И. В Москве и Петербурге к ЧМ-2018 увеличится число хостелов и мини-гостиниц [Электронный ресурс] // Интерфакс: съезд Межрегионального объединения развития индустрии хостелов [сайт]. URL : http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?id=426045&sec=1466 (дата обращения 25.05.2015).
60. Газета.ru. Россияне заполняют Петербург: гостиницы Санкт-Петербурга выиграли от развития внутреннего туризма [Электронный ресурс] // Газета.ru: недвижимость : [сайт]. URL : http://www.gazeta.ru/realty/2015/04/27\_a\_6658249.shtml (дата обращения 25.05.2015).
61. Известия. Деловой туризм в Москву сократился почти вдвое [Электронный ресурс] // Газета «Известия» : [сайт]. URL : http://izvestia.ru/news/582618 (дата обращения 25.05.2015).
62. Как выжить отелям в кризис [Электронный ресурс] // CFD Consulting Group: Аналитика : [сайт]. URL : http://cfd-group.ru/analitika/gostinichnaya\_nedvizhimost/kak\_vyzhit\_otelyam\_v\_krizis/ (дата обращения 25.05.2015).
63. Коммерсант.ru. Экономика обещает рост: возврат к докризисным макроэкономическим показателям возможен в 2017-2018 годах [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсант»: [сайт]. URL : http://www.kommersant.ru/doc/2714957 (дата обращения 25.05.2015).
64. Кризис росту не помеха [Электронный ресурс] // Деловой журнал «Современный отель», №3, 2015 : [сайт]. URL : http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10679 (дата обращения 25.05.2015).
65. Мулярова, Е. Петербургский феномен [Электронный ресурс] // Электронный вестник ООО «Иола», специализированной фирмы по оценке [сайт]. URL : http://www.iola.spb.ru/newscenter/?ID=1209969775 (дата обращения 25.05.2015).
66. Правительство Санкт-Петербурга. Справочная информация [Электронный ресурс] // Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга : [сайт]. URL: http://www.kvs.spb.ru/userfiles/2015/Passport%202015/Info\_2015\_rus.pdf (дата обращения 25.05.2015).
67. РосБизнесКонсалтинг. Петербург завоевали сотни хостелов [Электронный ресурс] // РБК – Северо-Запад: [сайт]. URL : http://top.rbc.ru/spb\_sz/24/07/2014/938599.shtml (дата обращения 25.05.2015).
68. РосБизнесКонсалтинг. Российские хостелы включат в перечень туристских объектов к чемпионату мира по футболу [Электронный ресурс] // РБК : [сайт]. URL : http://nn.rbc.ru/nn\_topnews/17/04/2015/969460.shtml (дата обращения 25.05.2015).
69. Савельев, В. Минтранс предлагает ввести 72-часовой безвизовый режим для иностранцев, прибывающих в Россию поездами [Электронный ресурс] // Travel Russian News: профессиональный портал о туризме и туристическом бизнесе [сайт]. URL : http://www.trn-news.ru/news/4504 (дата обращения 25.05.2015).
70. Упрощённая система налогообложения [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба РФ: [сайт]. URL : http://www.nalog.ru/rn78/taxation/taxes/usn/#title2 (дата обращения 25.05.2015).
71. Фронтдеск.ру. RevPAR по Санкт-Петербургу увеличился на 16% в 1 квартале этого года [Электронный ресурс] // Frontdesk.ru: сообщество профессионалов гостиничного бизнеса : [сайт]. URL : http://www.frontdesk.ru/news/jll-revpar-po-sankt-peterburgu-uvelichilsya-na-16-v-1-kvartale-etogo-goda (дата обращения 25.05.2015).
72. Хомченко, Ю. Можно ли открыть хостел в квартире [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Деловая среда» [сайт]. URL : http://journal.dasreda.ru/power/4112-mozhno-li-otkryt-hostel-v-kvartire (дата обращения 25.05.2015).
73. Центр согласования проектной документации в Санкт-Петербурге. Расчёт стоимости оказания услуг по согласованию и разработке проекта перепланировки [Электронный ресурс] // Центр согласования проектной документации в Санкт-Петербурге: [сайт]. URL : центр-согласования.рф/price.shtml (дата обращения 25.05.2015).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

График работы сотрудников «Comeback Hostel»



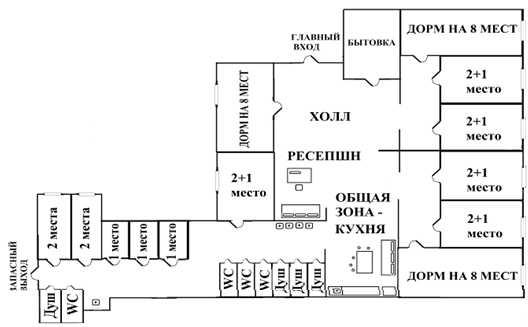
ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень оборудования и инвентаря хостела

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество, шт. | Цена, руб. | Стоимость, руб. |
| Мебель, элементы декора | | | |
| Двуспальная кровать IKEA | 8 | 10100 | 80800 |
| Односпальная кровать IKEA | 7 | 8999 | 62993 |
| Двухъярусная кровать металлическая | 3 | 12999 | 38997 |
| Двухъярусная кровать деревянная | 6 | 8500 | 51000 |
| Табуретка | 23 | 1000 | 23000 |
| Комод большой | 3 | 6000 | 18000 |
| Комод маленький | 15 | 4000 | 60000 |
| Стол обеденный | 2 | 13000 | 26000 |
| Стол письменный | 1 | 5500 | 5500 |
| Шкаф деревянный для одежды | 5 | 8000 | 40000 |
| Вешалка для одежды железная на ножках | 4 | 3499 | 13996 |
| Локер металлический сдвоенный | 1 | 5500 | 5500 |
| Локер деревянный сдвоенный | 2 | 7990 | 15980 |
| Локер на 6 отделений | 2 | 5990 | 11980 |
| Этажерка | 1 | 1150 | 1150 |
| Зеркало полукруглое | 20 | 679 | 13580 |
| Диван IKEA | 3 | 16999 | 50997 |
| Компьютерный стол | 1 | 9999 | 9999 |
| Диван кухонный | 1 | 14800 | 14800 |
| Сушилка для белья | 1 | 1000 | 1000 |
| Гладильная доска | 1 | 1400 | 1400 |
| Карниз | 13 | 650 | 8450 |
| Шкаф навесной | 2 | 7500 | 15000 |
| Шкаф под бытовые нужды | 1 | 19980 | 19980 |
| Шкаф с мойкой | 1 | 2100 | 2100 |
| Стол журнальный | 2 | 4500 | 9000 |
| Шкаф бельевой | 2 | 21000 | 42000 |
| Стеллаж на 12 ячеек | 1 | 4500 | 4500 |
| Книжная полка | 1 | 3000 | 3000 |
| Рамка крупная | 7 | 50 | 350 |
| Рамка средняя | 34 | 70 | 2380 |
| Итого |  |  | 653 432 |
| Оборудование, электроника | | | |
| Кондиционер | 2 | 11 740 | 23 480 |
| Люстра на 6 рожков | 1 | 4780 | 4 780 |
| Светильник оранжевый пластмасса IKEA | 8 | 3249 | 25 992 |
| Компьютер директора и сервер для базы данных | 1 | 13 500 | 13 500 |
| МФУ | 1 | 3 650 | 3 650 |
| Программное обеспечение | 1 | 7 830 | 7 830 |
| Сейф | 1 | 6 000 | 6 000 |
| Светильник надкроватный | 6 | 1250 | 7 500 |
| LED-телевизор | 1 | 15999 | 15 999 |
| Холодильник | 2 | 19499 | 38 998 |
| Вентилятор большой | 1 | 2390 | 2 390 |
| Вентилятор маленький | 12 | 650 | 7 800 |
| Лампа настольная | 2 | 1980 | 3 960 |
| Фен | 2 | 799 | 1 598 |
| Утюг | 1 | 2779 | 2 779 |
| Клавиатура | 2 | 200 | 400 |
| Компьютерная мышь | 2 | 150 | 300 |
| Монитор | 1 | 4399 | 4 399 |
| Роутер | 3 | 999 | 2 997 |
| Чайник | 1 | 1290 | 1 290 |
| Тостер | 1 | 1789 | 1 789 |
| Микроволновая печь | 1 | 4989 | 4 989 |
| Пылесос для влажной уборки | 1 | 11000 | 11 000 |
| Набор посуды, 50 предметов | 1 | 5 000 | 5 000 |
| Набор приборов, 50 предметов | 1 | 4 000 | 4 000 |
| Итого |  |  | 202 420 |
| Хозяйственный инвентарь, расходные материалы | | | |
| Пластиковый контейнер большой | 2 | 1199 | 2398 |
| Пластиковый контейнер средний | 2 | 699 | 1398 |
| Салфетницы | 3 | 55 | 165 |
| Бумага для печати A4 | 10 | 220 | 2200 |
| Бак д/мусора | 2 | 950 | 1900 |
| Инвентарь д/ухода за полами | 1 | 1 900 | 1900 |
| Мыло туалетное | 30 | 20 | 600 |
| Бумага туалетная | 100 | 30 | 3000 |
| Освежитель воздуха | 20 | 67 | 1340 |
| Мыло жидкое | 20 | 30 | 600 |
| Полотенце бумажное | 40 | 150 | 6000 |
| Корзина для мусора | 16 | 140 | 2240 |
| Держатель для туалетной бумаги | 7 | 43 | 301 |
| Универсальное моющее средство | 10 | 143 | 1430 |
| Средство д/удаления пятен | 10 | 345 | 3450 |
| Дезинфицирующее средство | 5 | 329 | 1645 |
| Моющее средство д/окон | 5 | 145 | 725 |
| Медицинская аптечка | 1 | 2500 | 2500 |
| Итого |  |  | 33 792 |
| Постельное бельё | | | |
| Матрас 2\*1,4 | 8 | 7590 | 60720 |
| Матрас 0,9\*1,4 | 25 | 5300 | 132500 |
| Подушка | 46 | 1990 | 91540 |
| Одеяло | 38 | 3300 | 125400 |
| Покрывало стеганое | 9 | 2890 | 26010 |
| Плед х/б 2,0 | 8 | 1350 | 10800 |
| Плед х/б 1,5 | 7 | 7590 | 60720 |
| Итого |  |  | 453 683 |
| Развлекательное оборудование | | | |
| Дартс | 1 | 2 600 | 2 600 |
| Карточная игра «Мафия» | 1 | 300 | 300 |
| Карточная игра «Уно» | 1 | 250 | 250 |
| Карты игральные | 3 | 300 | 900 |
| Итого | | | 4 050 |
| Итого затраты на оборудование хостела, руб.: | | | 1 347 377 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

План планировки номеров «Comeback Hostel»



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Требуемая документация для перепланировки нежилого помещения:

1. Правоустанавливающие документы на пользование нежилым помещением:
   * + - 1. доверенность собственника с согласием на перепланировку;
         2. свидетельство государственной собственности, договор купли-продажи (нотариально заверенная копия);
         3. кадастровый паспорт помещения (нотариально заверенная копия).
2. Подготовительная документация для проектирования:
   * + - 1. выкопировка из поэтажных планов;
         2. справка о техническом состоянии дома;
         3. заключительный акт обследования вентиляции и дымоходов;
         4. свидетельство о тех. условиях (ЖКС, ЖКХ);
         5. справка из КГиОП о статусе здания.
3. Проект перепланировки помещения:
   * + - 1. архитектурно-строительное решение;
         2. водопровод и канализация;
         3. конструктивные решения;
         4. электричество и освещение.
4. Согласование перепланировки нежилого помещения:
   * + - 1. согласование с ТСЖ, ЖСК или др.;
         2. заключение Отдела государственного пожарного контроля (ОГПН);
         3. решение о согласовании Межведомственной районной комиссии (МВК);
         4. резолюция на проведение строительных работ.
5. Сдача в эксплуатацию по завершению работ:
   * + - 1. получение нового кадастрового паспорта помещения;
         2. сдача помещения ОГПН, МВК;
         3. внесение изменений в Единый государственный реестр прав;
         4. новое свидетельство о собственности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Список документов для получения разрешений на оборудование нежилого помещения под гостиницу:

1. Получение разрешения Роспотребнадзора (СЭС):
2. выписка из ОГРН;
3. свидетельство ИНН;
4. договор аренды помещения;
5. свидетельство о собственности арендодателя;
6. поэтажный план;
7. договор на вывоз технических бытовых отходов;
8. последнее заключение СЭС.
9. Получение заключения Пожарного надзора:
   * + - 1. выписка из ОГРН;
         2. свидетельство ИНН;
         3. договор аренды помещения, свидетельство о собственности арендодателя;
         4. поэтажный план;
         5. документы БТИ.
         6. сертификаты соответствия отделочных материалов и коммуникаций
10. Получение технических условий на подключение к сетям водоснабжения и водоотведения (ГУП Водоканал):
    * + - 1. заявление о подключении;
          2. нотариально заверенные копии полномочий заявителя;
          3. баланс водопотребления и водоотведения объекта с перечнем видов водопользования в т.ч. при пожаротушении;
          4. сведения о назначении объекта;
11. Получение разрешения на технологическое присоединение к горэлектросетям:
    * + - 1. заявка на технологическое присоединение;
          2. копии документов права собственности и пользования помещением;
          3. план расположения энергопринимающих устройств.

Размещено на Allbest.ru