

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Филиал в г. Златоусте  
Факультет «Сервис, экономика и право»  
Кафедра «Экономика и право»  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.И. Гусева  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта в организации  
МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.005.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ И.И. Турсукова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ФСЭиП-402  
\_\_\_\_\_ А.В. Мещерякова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер  
к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Е.В. Баранова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Златоуст 2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»

Филиал в г. Златоусте

Факультет «Сервис, экономика и право»

Кафедра «Экономика и право»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.И. Гусева

\_\_\_\_\_ 2021 г.

**З А Д А Н И Е**

на выпускную квалификационную работу студента

Мещеряковой Антонины Валерьевны

Группа ФСЭиП-402

1 Тема работы – Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта в организации (МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа»), утверждена приказом по университету от «26» апреля 2021 г. № 714-13/12.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «18» июня 2021 г.

3 Исходные данные к работе – учебная литература в области бизнес-планирования и инвестиций, сведения о конкурентах, документы МАУ «ЦРТ ЗГО».

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке – теоретические и методологические основы бизнес-планирования и разработки бизнес-плана инвестиционного проекта; бизнес-план открытия хостела на базе организации МАУ «Центр развития туризма ЗГО»; анализ эффективности и рисков инвестиционного проекта.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.) – альбом иллюстраций; презентация PowerPoint.

Общее количество иллюстраций 12

6 Дата выдачи задания «01» февраля 2021 г.

Руководитель Турсукова И.И. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению Мещерякова А.В. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (расшифровка подписи)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До 01.02.2021	
Подбор литературы, материалов, исходных данных, программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До 26.02.2021	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3 Введение, заключение	До 26.03.2021 До 26.04.2021 До 26.05.2021 До 01.06.2021	
Нормоконтроль	До 08.06.2021	
Проверка содержания выпускной квалификационной работы руководителем	До 15.06.2021	
Проверка на антиплагиат	До 17.06.2021	
Редактирование и представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетенной) работы	До 18.06.2021	
Получение отзыва руководителя	До 21.06.2021	
Подготовка доклада, презентации и альбома иллюстраций к защите	До 24.06.2021	
Утверждение ВКР заведующим кафедрой	25.06.2021	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Т.И. Гусева /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / И.И. Турсукова /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Студент \_\_\_\_\_ / А.В. Мещерякова /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## АННОТАЦИЯ

Мещерякова А.В. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта в организации МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа». – Златоуст: ЮУрГУ, ЭиП, 2021, 74 с., 12 ил., 22 табл., библиогр. список – 46 наим.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в обосновании экономической эффективности реализации инвестиционного проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО».

В первом разделе работы рассматриваются теоретические и методологические основы бизнес-планирования и разработки бизнес-плана. Раскрываются сущность, задачи и структура бизнес-плана, а также методика оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.

Во втором разделе представлена характеристика МАУ «ЦРТ ЗГО» и его финансовые показатели. Проводится анализ рынка хостелов в России и Челябинской области. Обосновывается целесообразность открытия хостела и разрабатывается производственный и организационный план бизнес-проекта.

В третьем разделе работы проводится оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта открытия хостела.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	8
1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-плана.....	8
1.2 Принципы, функции и структура бизнес-плана.....	13
1.3 Методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов.....	19
2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ХОСТЕЛА НА БАЗЕ МАУ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЗГО» .....	26
2.1 Экономическая характеристика деятельности учреждения .....	26
2.2 Анализ рынка хостелов в России и Челябинской области .....	32
2.3 Конкурентный анализ, стратегия менеджмента и маркетинга .....	38
2.4 Производственный и организационный план проекта .....	44
3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ХОСТЕЛА В МАУ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЗГО» ...	
3.1 Финансовый план проекта .....	54
3.2 Обоснование экономической эффективности проекта .....	58
3.3 Анализ рисков инвестиционного проекта .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Планирование деятельности одинаково важно, как для создаваемых, так и для функционирующих предприятий (организаций, учреждений). Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Каждый хозяйствующий субъект должен четко представлять текущую и перспективную потребность во всех видах производственных ресурсов, источники их получения, отдачу (эффективность) использования ресурсов в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Ценность указанной информации и ее значимость для предпринимательской деятельности диктует применение оперативного и стратегического планирования, адаптированного к современным условиям.

Стратегическое планирование представляет собой вид управленческой деятельности по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями предприятия и его потенциальными финансовыми, материальными, технологическими и маркетинговыми (рыночными) возможностями. Основным документом стратегического планирования является бизнес-план, который помогает оценить собственные силы, предотвратить возможные негативные последствия. Бизнес-план является экономическим обоснованием при получении финансовой поддержки со стороны инвесторов, помогает получить реальный баланс между наличием, потребностями и возможностями предприятия во взаимосвязи с внутренней и внешней средой. В современной деловой практике функции бизнес-плана расширяются, он перестает рассматриваться как документ, создаваемый исключительно для привлечения инвестиционных средств, а становится ключевым элементом для достижения целей стратегического и финансового менеджмента.

Актуальность темы исследования «Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта в организации» определяется тем, что любое новое дело нуждается в принятии важных предварительных решений о его развитии, средством осмысления которых является бизнес-план.

**Объект исследования** – Муниципальное автономное учреждение «Центр развития туризма Златоустовского городского округа» (МАУ «ЦРТ ЗГО»).

**Предмет исследования** – бизнес-план открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО».

**Цель работы** – обоснование экономической эффективности реализации инвестиционного проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие **задачи**:

1) Раскрыть теоретические и методологические основы бизнес-планирования и разработки бизнес-плана.

2) Разработать бизнес-план открытия хостела на базе МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа».

3) Оценить эффективность и риски инвестиционного проекта открытия хостела на базе МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа».

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы: законодательство РФ, регулирующее предпринимательскую деятельность, инвестиции, гостиничный бизнес, научная и учебно-методическая литература в области стратегического менеджмента, бизнес-планирования и инвестиций отечественных и зарубежных авторов, статистические данные Росстата, сведения из сети Интернет, информация о конкурентах, документы МАУ «ЦРТ ЗГО».

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в деятельности организаций для развития рентабельных услуг гостиничного сектора. Проект открытия хостела может способствовать повышению уровня конкурентоспособности города как туристского центра, а также созданию условий для проживания туристов и гостей горнозаводской зоны.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

## 1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-плана

Высоко конкурентная бизнес-среда, в которой действуют современные предприятия, организации и учреждения, формирует условия для постоянного поиска способов своевременного выполнения заказов с гарантированным качеством продукции (работ, услуг) и минимальными операционными затратами. В связи с этим планирование является основой предпринимательской деятельности, которое направлено на обеспечение организации необходимыми экономическими ресурсами и эффективное их использование в целях максимизации прибыли. Планирование позволяет контролировать процессы, протекающие в организации, снижать неопределенность рыночной среды и риски финансово-хозяйственной деятельности, предвидеть перспективы развития. Иными словами, планирование создает основу для принятия эффективных управленческих решений.

Одной из наиболее распространенных видов плановой деятельности организации является бизнес-план, представляющий собой описание предполагаемой предпринимательской деятельности в рамках стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией. Бизнес-план, раскрывая все возможные важнейшие аспекты будущей деятельности, вскрывая и анализируя проблемы, с которыми может столкнуться организация, и, определяя способы решения данных проблем, позволяет дать ответ на вопрос: «Стоит ли вкладывать средства в рассматриваемый проект и способен ли он принести такой доход, который окупит все понесенные затраты, связанные с его реализацией?» [43].

Несмотря на то, что бизнес-план имеет особое значение в планировании деятельности современной компании, в экономической литературе не выработано единое понимание его сущности. Существуют различные мнения по поводу определения термина «бизнес-план» и назначения бизнес-плана:



1) Бизнес-план как документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости. Так, по определению И.В. Липсица, В.В. Коссова «бизнес-план – это документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также устанавливает способы их решения». По мнению данных авторов целью бизнес-плана является получение правильного ответа на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы [24]. В.В. Ковалев приводит следующее определение: «бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы [21]. Ирландский экономист П. Барроу под бизнес-планом понимает документ, который должен устанавливать цели компании и объяснять, как и когда они будут достигнуты [8].

2) Бизнес-план как рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Так, по мнению М.М. Алексеевой бизнес-план – программа предпринимательской деятельности, в которой аргументированы необходимость и выгода этой деятельности [6]. И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева в своей работе представляют бизнес-план, как подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь предприятию [13]. По определению немецких экономистов Ф. Лудольфа и С. Лихтенберг бизнес-план – это проект развития предприятия, план предпринимательского начинания или концепция бизнеса, отражающая исходную стратегическую ситуацию и перспективу развития дела [25].

3) Бизнес-план как система весомых аргументов, убеждающая инвестора в выгоды проекта. Главная цель бизнес-плана инвестиционного проекта –

обосновать коммерческую (предпринимательскую) состоятельность проекта, которая предполагает выполнение двух основополагающих требований: 1) полное возмещение (окупаемость) вложенных средств; 2) получение прибыли, размер которой оправдывает отказ от любого иного способа использования ресурсов (капитала) и компенсирует риск, возникающий в силу неопределенности конечного результата. Бизнес-план – это основополагающий документ, на базе которого инвесторы принимают решение о финансировании того или иного инвестиционного проекта. По определению Р.Г. Маниловского «бизнес-план – это общепринятая в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой, финансовой деятельности фирмы и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов, перспектив, форм и условий сотрудничества» [11]. В.А. Горемыкин отмечает: «Бизнес-план является основным документом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно ознакомить его с планами на сегодня и перспективу, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами» [16].

Помимо перечисленных подходов к определению бизнес-плана в экономической литературе существуют и другие определения, характеризующие его сущность как результата исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей; как развернутой программы (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающей оценку расходов и доходов; как прогноза, оценки и меры предупреждения рисков предпринимательской деятельности; как развития перспективного (стратегического) взгляда на организацию и среду ее деятельности, путем получения ценного опыта планирования и другие.

Проанализировав различные мнения авторов относительно сущности бизнес-плана, в рамках выпускной квалификационной работы можно представить следующее определение: бизнес-план – это формализованная программа действий, представленная в виде документа, направленная на получение разработчиком максимальной выгоды, важный инструмент обоснования предпринимательской деятельности, включая взаимоотношения с инвесторами, потребителями, поставщиками и конкурентами.

Ценность и значение бизнес-плана заключается в том, что он является инструментом, посредством которого руководители могут осуществлять, корректировать и контролировать деятельность предприятия, выявлять риски и проводить мероприятия по устранению этих рисков. Кроме этого бизнес-план помогает оценить реальные возможности предприятия, указывает оптимальное решение поставленных задач, способствует предотвращению ошибок, показывает перспективу предприятия, помогает убедить потенциальных инвесторов предоставить кредиты [23].

Главной целью разработки бизнес-плана является определение основных направлений предпринимательской деятельности организации на отдаленные (стратегические бизнес-планы) и ближайшие периоды времени (текущие бизнес-планы) в соответствии с потребностями и возможностями приобретения необходимых ресурсов, что позволит получить прибыль [26]. В свою очередь, эта главная цель бизнес-плана может быть разделена на второстепенные цели (подцели), которые систематизируются на внутренние и внешние. Внутренние цели предусматривают необходимость оценки имеющихся знаний, понимания рыночной ситуации и систематизации всех доступных сведений. К внутренним целям бизнес-плана относятся [35]:

- определение конкретных направлений деятельности организации, целевых рынков и места организации на этих рынках;
- выработка долгосрочных и краткосрочных целей организации, стратегии и тактики их достижения;

- выбор номенклатуры товаров (продукции, работ, услуг), которые будут предлагаться потребителям, а также оценка издержек по их созданию и реализации;

- оценка кадровых и производственных возможностей организации;
- определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, организации продвижения товаров, стимулированию сбыта, ценообразованию;
- обеспечение жизнеспособности организации в условиях конкуренции;
- выявление трудностей и рисков в реализации бизнес-плана и другие.

Внешние цели бизнес-плана заключаются в том, чтобы выгодно представить идеи организации сторонним лицам и объяснить целесообразность инвестирования в предприятие. К внешним целям бизнес-плана относятся [26]:

- получение необходимых инвестиций (получение банковского кредита, привлечение инвестиций от частных инвесторов и субсидий от государства, поиск партнеров, слияние со сторонними организациями);
- привлечение интереса потенциальных потребителей и поставщиков;
- продвижение бизнеса на рынке, создание деловой репутации и другие цели бизнес-плана.

Предприятия и организации различных форм собственности в практической деятельности сталкиваются с многообразием ситуаций, требующих составления бизнес-плана. В соответствии с этим в экономической литературе можно встретить различные классификации бизнес-планов, которые можно объединить в две большие группы: бизнес-план предприятия и бизнес-план проекта. В первом случае цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития предприятия в целом, во втором случае – дать технико-экономическое обоснование целесообразности осуществления конкретного инвестиционного проекта.

Задачи любой деятельности, в том числе и бизнес-планирования, необходимо рассматривать с точки зрения достижения поставленных целей. Если говорить о задачах бизнес-плана, то он необходим для [43]:

- обобщения имеющихся исходных сведений;
- проведения технико-экономических расчетов;
- анализа текущей рыночной ситуации;
- проведения маркетинговых исследований;
- оценки финансовых перспектив проекта.

Таким образом, эффективным инструментом разработки управленческих решений для достижения целей организации является бизнес-план, назначение которого состоит в обосновании концепции проектного предложения, технической возможности и экономической целесообразности проекта. Основной целью разработки бизнес-плана является планирование деятельности организации на определенный период времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов и прибыли.

## 1.2 Принципы, функции и структура бизнес-плана

В процессе формирования бизнес-плана инвестиционного проекта разработчикам необходимо руководствоваться основополагающими принципами планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности организации в конкурентной экономической среде. Основополагающие принципы бизнес-планирования представлены в таблице 1 [19].

Таблица 1 – Основополагающие принципы бизнес-планирования

Принцип	Содержание
Необходимости	Обязательное составление бизнес-планов и их выполнение обеспечивает непрерывность деятельности и создает основополагающую базу для развития и роста будущего предприятия
Единства и полноты	Все планы каждого из подразделений должны согласовываться с планами всего предприятия. В планы должны быть включены все факторы, которые могут иметь значение для принятия решений
Участия	Процесс бизнес-планирования привлекает всех сотрудников предприятия, участвующих в плановой деятельности
Непрерывности	Процесс планирования, организации и управления производством являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки
Гибкости	Наличие возможности корректировки планов и координации планово-экономической деятельности предприятия

## Окончание таблицы 1

Принцип	Содержание
Точности	Каждый бизнес-план должен составляться с наиболее возможной степенью точности
Обязательности выполнения	Принятый к исполнению план является обязательным для выполнения всеми сотрудниками предприятия
Экономичности	Расходы на планирование должны соизмеряться с полученными от него выгодами
Оптимальности	На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений, направленных на максимизацию прибыли и других результативных показателей организации
Вариантности	Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного

Перечисленные основополагающие принципы бизнес-планирования тесно связаны между собой и призваны ориентировать руководство компаний на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших финансово-экономических результатов. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования бизнес-проекта и его последовательной реализации.

Бизнес-план как инструмент управления предпринимательской деятельностью выполняет ряд функций. Как и в случае с принципами бизнес-планирования, в настоящее время не существует единого подхода в определении основных функций, которые выполняет бизнес-план. Изучение литературы по вопросам планирования позволило выделить четыре основные функции бизнес-плана [13]:

1) Возможность применения бизнес-плана для выработки стратегии развития предприятия. Данная функция является важнейшей при создании нового предприятия и при развитии новых направлений деятельности в рамках действующего предприятия.

2) Планирование. Данная функция бизнес-плана позволяет оценить возможности развития новых направлений деятельности, а также осуществлять контроль внутрихозяйственных процессов.

3) Привлечение денежных средств. При реализации бизнес-проектов, особенно крупномасштабных, требуются значительные вложения денежных

средств. В условиях возросшей невозвратности кредитов, банковские структуры все больше уделяют внимания обеспеченности возврата денежных средств.

4) Привлечение к реализации бизнес-планов потенциальных партнеров, желающих вложить собственный капитал или имеющуюся технологию.

Помимо перечисленных основополагающих функций, бизнес-план выполняет и другие функции, которые также важны для деятельности предприятия. К таким функциям бизнес-плана можно отнести:

- инициирование (мотивация и координация усилий путем вовлечения персонала в процесс разработки бизнес-плана);
- прогнозирование;
- оптимизация (обеспечение выбора наилучшего варианта развития предприятия);
- координация и интеграция структурных подразделений предприятия с ориентацией их на единый результат;
- безопасность управления (обеспечение информацией о возможных рисках и мерах по уменьшению их отрицательных последствий);
- контроль (возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки) и другие функции.

Разработка бизнес-плана осуществляется по ряду этапов, каждому из которых соответствуют определенный раздел бизнес-плана. Типовой бизнес-план состоит из следующих основных разделов [16]:

- краткая характеристика проекта (резюме);
- описание предприятия и отрасли;
- описание продукта, услуги;
- план маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план и показатели эффективности проекта;
- анализ рисков.

Резюме проекта – это обзорный раздел, главной функцией которого является привлечение внимания потенциального инвестора или иного рецензента. Резюме должно содержать цель проекта, краткое описание предприятия и наиболее привлекательных моментов из всех разделов бизнес-плана, объем планируемых инвестиций, срок и порядок возврата заемных средств. Эффективное резюме проекта и бизнес-план проекта помогут проанализировать перспективы проекта и заинтересовать инвесторов. Резюме бизнес-плана отчасти выступает как презентация проекта.

Ключевыми элементами раздела «Описание предприятия и отрасли» являются основные сведения о предприятии (тип и масштабы бизнеса, краткая история предприятия, месторасположение, организационная структура), характеристика отрасли, размеры отраслевого рынка, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли, основные участники рынка.

Основной задачей раздела «Описание продукта, услуги» является краткое описание характеристик товаров (услуг), предлагаемых к реализации в рамках проекта. Раздел должен включать целевую аудиторию клиентов, на которых ориентировано предложение, характеристику новизны, оригинальности, возможностей использования и другие привлекательные стороны предлагаемой продукции или услуг [26].

Раздел, посвященный маркетингу – «План маркетинга», имеет целью разъяснить, как предполагаемый проект намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт продукта (услуги). В бизнес-плане должны быть отражены такие характеристики как спрос и емкость рынка, анализ конкуренции, описание стратегии маркетинга. Значение маркетингового раздела бизнес-плана трудно переоценить, поскольку именно благодаря ему можно грамотно начать бизнес, определить перспективные этапы коммерческой деятельности и просчитать затраты для развития.

В разделе «Производственный план» описывается, как предприятие будет создавать свой продукт – общий подход к организации производства;



необходимое сырье и источники его поставки; технологические процессы на производстве; необходимое оборудование; необходимые трудовые ресурсы и их квалификационный уровень.

Организационный раздел бизнес-плана инвестиционного проекта включает график проведения работ (календарный план), который должен содержать перечень основных этапов реализации проекта и потребности в финансовых ресурсах для их реализации, а также отражать планируемые временные рамки работ на каждом из этапов. Также в данном разделе бизнес-плана целесообразно кратко описать основных участников проекта, привести организационную схему, показывающую внутренние связи и распределение ответственности в рамках предприятия (проекта).

Финансовый раздел бизнес-плана должен показать жизнеспособность инвестиционного проекта и целесообразность (эффективность) его реализации. Цель раздела – рассчитать ожидаемые финансовые результаты от реализации бизнес-проекта. Ознакомление с финансовым планом должно показать потенциальным инвесторам и кредиторам, а также внутренним пользователям, на какую прибыль они могут рассчитывать и какова способность предприятия обслуживать денежный долг. Также в разделе «Финансовый план» указываются объем финансовых средств, требуемых для реализации инвестиционного проекта, источники получения финансовых средств и их форма, доля средств, привлекаемая в форме кредита и привлекаемая из акционерного капитала, планируемая величина отношения заемных и собственных источников финансирования, необходимых для осуществления проекта, на каких условиях может быть получен кредит для осуществления данного проекта. Финансовый план разрабатывают в виде следующих прогнозных финансовых документов: бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств [26].

В разделе «Оценка рисков» требуется оценить, какие риски наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись.

Этапы и разделы бизнес-плана представлены на рисунке 1 [14].



Рисунок 1 – Этапы и разделы бизнес-плана и их взаимосвязь

Таким образом, бизнес-план, следуя определенным принципам и выполняя различные функции, должен обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления организации. Процесс разработки бизнес-плана последовательно проходит ряд этапов, основными из которых являются сбор и анализ исходной информации, формирование стратегии

маркетинга, анализ альтернативных вариантов проектных решений; формирование инвестиционной программы; расчет и анализ эффективности и рисков проектного предложения.

### 1.3 Методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов

Эффективность инвестиционного проекта можно представить как соответствие полученных от проекта результатов и затрат на реализацию проекта. Инвестиционный проект является эффективным, если его показатели соответствуют интересам его инициаторов, исполнителей, инвесторов.

Международная практика обоснования эффективности инвестиционных проектов использует несколько методов и показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств. Наибольшее распространение получили динамические методы оценки проектов, в которых показатели эффективности определяются на основании использования концепции дисконтирования. Ставка дисконтирования является инструментом для получения приведенной (настоящей, современной) стоимости будущих денежных потоков с учетом стоимости денег, инфляции и рисков. Ставка дисконтирования влияет на принятие решения о вложении финансовых ресурсов в проект, а способы ее расчета отличаются в зависимости от поставленной экономической задачи, размера и организационно-правовой формы предприятия, его финансового положения и других факторов.

Рассмотрим более подробно применение процедуры дисконтирования при использовании в качестве источника финансирования инвестиционного проекта бюджетные средства. При этом отметим, что внешняя ставка дисконтирования к государственному (муниципальному) сектору неприменима, поскольку перед органом, исполняющим бюджет, не стоит такой цели как увеличение капитала (зарабатывание денег), а только его расходование. Вместе с тем орган власти вправе принимать меры для сбережения имеющегося капитала, причем под сбережением следует понимать сохранение покупательной способности.

Сказанное означает, что размещение временно свободных бюджетных средств должно производиться под ставку не меньшую размера инфляции.

Затраты на капитал определяются как отношение абсолютных значений затрат на капитал к размеру капитала. Основой для определения ставки дисконтирования является показатель средневзвешенной цены капитала (WACC). Однако посчитать средневзвешенную цену капитала для бюджета не представляется возможным, но аналогом затрат на капитал для государственного сектора может служить отношение расходов на привлечение средств в бюджет к расходам инвестиционного характера (1).

$$r = \frac{CA + CD}{CI}, \quad (1)$$

где  $r$  – стоимость государственных (муниципальных) ресурсов, в долях;

$CA$  – расходы на администрирование налогов и сборов, руб.;

$CD$  – расходы на обслуживание государственного долга, руб.;

$CI$  – общая сумма бюджетных расходов инвестиционного характера, руб. [46].

Относительности стоимости государственных (муниципальных) ресурсов, то есть ставки дисконтирования ( $r$ ), необходимо сделать несколько пояснений. Во-первых, стоимость таких ресурсов должна быть меньше стоимости заемных средств, привлекаемых органами власти (в противном случае государственные ресурсы окажутся дороже рыночных и у органа власти появится стимул наращивать государственный долг). Во-вторых, процентная ставка по ресурсам, предоставляемым органом власти третьим лицам, не должна быть меньше стоимости государственных ресурсов (в противном случае для органа власти это скрытый убыток) [46].

К показателям, определяемым на основе дисконтирования, относятся:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс рентабельности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистый дисконтированный доход (NPV) – это сумма, на которую может прирасти ценность предприятия в результате реализации инвестиционного проекта. NPV определяется как разность приведенного результата и приведенных затрат и рассчитывается по следующей формуле (2).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (2)$$

где  $NPV$  – чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта, руб.;

$CF_t$  – денежный поток в период времени  $t$ , руб.;

$IC$  – затраты инвестора в первоначальном временном периоде, руб.;

$r$  – ставка дисконтирования, % [18].

Инвестиционные проекты, имеющие отрицательную величину NPV, отклоняются. Нулевой NPV характеризует достаточность генерации денежных потоков без возможности прироста капитала. Если NPV положительный, то проект нужно реализовать, вложения окупятся.

Преимуществом расчета чистого дисконтированного дохода является возможность рассмотрения хода реализации инвестиционного проекта на протяжении всего периода в результате формирования и анализа графика денежных потоков. Кроме того, суммировав чистый дисконтированный доход разных проектов, можно сформировать оптимальный инвестиционный портфель. Однако NPV имеет ряд недостатков – во-первых, это неспособность учесть все риски проекта (например, неверное определение ставки дисконтирования может сделать прогноз неверным) и во-вторых, неспособность дать представление о рентабельности проекта [30]. Для устранения последнего недостатка показателя чистого дисконтированного дохода в инвестиционном анализе применяется относительный показатель – индекс рентабельности инвестиций.

Индекс рентабельности (PI) – величина, равная отношению приведенной стоимости денежных потоков от проекта к начальной стоимости инвестиций. Индекс рентабельности инвестиций рассчитывается по формуле (3) [18].

$$PI = \frac{NPV}{IC}. \quad (3)$$

По экономическому содержанию индекс рентабельности показывает, сколько копеек приносит каждый рубль, потраченный на реализацию проекта. Чем выше индекс рентабельности проекта, тем привлекательней бизнес, нуждающийся в финансировании. В целом, возможны три варианта действий, основываясь на значении индекса рентабельности инвестиций:

- $PI > 1$  – инвестиционный проект рентабелен, его стоит принять к реализации;
- $PI = 1$  – наблюдается стопроцентная самоокупаемость проекта без прибыли;
- $PI < 1$  – проект неприемлем, так как денежный поток, инициируемый инвестициями, не покрывает вложений.

Внутренняя норма доходности ( $IRR$ ) – это максимально возможная стоимость инвестиций, уровень допустимых расходов по конкретному проекту. Иными словами,  $IRR$  представляет собой процентную ставку, при которой чистый дисконтированный доход  $NPV = 0$ . Чем выше  $IRR$ , тем более эффективным является проект. Разрыв между  $IRR$  и ставкой дисконтирования  $r$  представляет собой предельную возможность увеличения стоимости капитала для реализации проекта. Внутренняя норма доходности рассчитывается по формуле (4).

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 NPV_2} \cdot (r_1 - r_2), \quad (4)$$

где  $IRR$  – внутренняя норма доходности инвестиций, %;

$r_1$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV > 0$ , %;

$NPV_1$  – чистая приведенная стоимость при ставке  $r_1$ , руб.;

$NPV_2$  – чистая приведенная стоимость при ставке  $r_2$ , руб.

$r_2$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV < 0$ , % [18].

Экономический смысл расчета  $IRR$  состоит в том, что инициатор проекта может принимать инвестиционные решения, имея четкие рамки, за которые нельзя выходить. Уровень рентабельности инвестиционных решений не должен

быть ниже средневзвешенной цены капитала (WACC). Сравнивая IRR с WACC, получаем зависимости [30]:

- $IRR > WACC$  – проект стоит принять во внимание и профинансировать;
- $IRR < WACC$  – от реализации инвестиционного проекта необходимо отказаться по причине его убыточности;
- $IRR = WACC$  – грань прибыльности и убыточности, необходима доработка инвестиционного проекта.

Окупаемость инвестиций является важнейшим условием эффективного инвестиционного проекта. Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) – это минимальный срок, за который продисконтированный накопленный доход превышает первоначальные инвестиции. Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта проводится по следующей формуле (5).

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (5)$$

где  $DPP$  – дисконтированный срок окупаемости проекта, лет;

$CF$  – денежные поступления в  $t$ -ый период, руб.;

$r$  – ставка дисконтирования, %;

$I_0$  – размер инвестиций, руб. [18].

Срок окупаемости проекта экономически доказанных нормативов не имеет. Инвестиционный проект считается эффективным, если сумма дисконтированных потоков от его реализации превышает сумму первоначальных инвестиций (то есть наступает окупаемость проекта), а также если срок окупаемости не превышает некоторую пороговую величину (например, срок окупаемости альтернативного инвестиционного проекта). В любом случае срок окупаемости не должен превышать продолжительности жизненного цикла инвестиционного проекта.

Неопределенность прогнозируемых результатов приводит к возникновению риска того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. В финансовой практике под термином «риск» понимают

возможную финансовую потерю, вызванную наступлением случайных неблагоприятных событий [29]. Одним из наиболее распространенных методов количественной оценки рисков проекта является анализ безубыточности проекта, который предполагает выявление уровня объема продукции (услуг), при котором выручка равна суммарным издержкам.

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Если рассчитывается безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется следующая формула (6).

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{(P - VC)}, \quad (5)$$

где  $BEP_{ед}$  – точка безубыточности производства в натуральном выражении, ед.;

$TFC$  – общие постоянные затраты, руб.;

$P$  – цена продукции, руб.;

$VC$  – переменные затраты в единице продукции, руб.;

$(P - VC)$  – маржинальная прибыль единицы продукции, руб. [15].

Помимо точки безубыточности необходимо также рассчитать запас финансовой прочности, который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния (6).

$$ЗФП = \frac{BB - BEP}{BB} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где  $ЗФП$  – запас финансовой прочности, %;

$BB$  – планируемая выручка от реализации, руб.;

$BEP$  – критическая выручка от реализации (в точке безубыточности), руб.

Таким образом, оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников. К важнейшим показателям,



используемым для оценки эффективности инвестиционных проектов, относятся: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя норма доходности инвестиций, дисконтированный срок окупаемости проекта.

#### Выводы по разделу один

Бизнес-план представляет собой формализованную программу действий, представленную в виде документа, направленную на получение разработчиком максимальной выгоды, важный инструмент обоснования предпринимательской деятельности, включая взаимоотношения с инвесторами, потребителями, поставщиками и конкурентами. Главной целью разработки бизнес-плана является определение основных направлений предпринимательской деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды времени.

Следуя основополагающим принципам планирования, в процессе своей реализации бизнес-план выполняет ряд важных функций: выработка стратегии развития организации, планирование, привлечение денежных средств. Основными разделами бизнес-плана являются: резюме, описание предприятия и продукта, маркетинг, производственный план, управление и организация, финансовый план, оценка эффективности и рисков проекта.

Грамотно оценить перспективы инвестиционных вложений в тот или иной проект и объективно подтвердить составленный организацией прогноз развития позволяют показатели эффективности. Основными показателями оценки эффективности инвестиционного проекта с учетом фактора времени являются: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности инвестиций, внутренняя норма рентабельности и дисконтированный срок окупаемости проекта. Важным этапом инвестиционного проектирования является оценка рисков проекта, в которой важное место занимает анализ безубыточности.

## 2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ХОСТЕЛА НА БАЗЕ ОРГАНИЗАЦИИ МАУ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЗГО»

### 2.1 Экономическая характеристика деятельности учреждения

Муниципальное автономное учреждение «Центр развития туризма Златоустовского городского округа» (сокращенное наименование МАУ «ЦРТ ЗГО») осуществляет деятельность с декабря 2014 года. Учреждение является некоммерческой организацией. Учредителем и собственником имущества, закрепленного за Учреждением, является муниципальное образование – Златоустовский городской округ. Функции и полномочия учредителя осуществляет Администрация ЗГО, функции и полномочия собственника имущества осуществляет орган местного самоуправления «Комитет по управлению имуществом ЗГО».

Целью деятельности МАУ «ЦРТ ЗГО» является обеспечение реализации полномочий Златоустовского городского округа в сфере создания условий и содействия развития туризма в ЗГО. Предметом деятельности является деятельность по сохранению и развитию туристического потенциала Златоустовского городского округа, продвижению туристического продукта посредством современной системы рекламно–информационных источников, конкурсно-выставочной деятельности, организации фестивалей, ярмарок, выставок, встреч, созданию и развитию брендов Златоустовского городского округа. В соответствии с Уставом МАУ «ЦРТ ЗГО» осуществляет следующие виды деятельности:

- организация, информационное сопровождение и содействие в проведении мероприятий, содействующих развитию туризма в ЗГО;

- организация комплексного туристического обслуживания, в том числе организация туристических и экскурсионных маршрутов, организация познавательных, развлекательных, оздоровительных, профессионально-деловых, спортивных и других видов обслуживания туристов на территории ЗГО;

- организация работ по изготовлению и установке наружных средств сопровождения туристов и информационное обустройство гостевых маршрутов;
- осуществление деятельности по размещению гостей и участников мероприятий, проводимых в Челябинской области;
- предоставление мест временного проживания;
- иные виды деятельности, способствующие достижению целей, ради которых создано Учреждение, и закрепленные в его Уставе.

МАУ «ЦРТ ЗГО» осуществляет свою деятельность в соответствии с заданием Учредителя путем выполнения работ, оказания услуг. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из местного бюджета. Учреждение вправе сверх установленного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного задания выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, предусмотренные Уставом, для граждан и юридических лиц за плату. Доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения. Стоимость платных услуг устанавливается Учреждением в соответствии с действующим законодательством РФ, Челябинской области, муниципальными правовыми актами ЗГО.

Организационная структура управления МАУ «ЦРТ ЗГО» построена по линейно-функциональному типу и представлена на рисунке 2.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор, который назначается и освобождается Учредителем. В обязанности директора МАУ «ЦРТ ЗГО» входят: организация и управление деятельностью Центра, разработка стратегии его развития и имиджа, представительские функции, взаимодействие с партнерами, набор и обучение персонала. Заместитель директора Центра налаживает работу и результативное взаимодействие структурных подразделений учреждения, контролирует их деятельность, содействует выполнению задач, связанных с текущей организационно-исполнительной работой учреждения.



Рисунок 2 – Организационная структура управления МАУ «ЦРТ ЗГО»

В подчинении директора и заместителя директора МАУ «ЦРТ ЗГО» находятся специалисты отделов, которые осуществляют следующие функции:

1) Специалист информационно-аналитического отдела – обеспечение функционирования информационной аналитической системы учреждения (настройку, эксплуатацию, обслуживание средств защиты информации).

2) Начальник рекламно-информационного отдела – изучение потребительского рынка, разработка и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио, в печатных средствах и других средствах массовой информации).

3) Специалист по туризму – работа с клиентами, прием заявок у клиентов, проработка плана индивидуального тура, связь с операторами и средствами размещения, бронирование туров, оформление виз, страховок.

4) Специалист по связям с общественностью – организует работу по связям с общественностью и средствами массовой информации, проводит маркетинговые исследования спроса на туристскую информацию.

5) Главный бухгалтер – ведение бухгалтерского учета, составление и сдача финансовой отчетности государственным органам учета, начисление и выдача заработной платы работникам.

б) Заведующий хозяйством – хозяйственное обслуживание учреждения, сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории, обеспечение работников канцелярскими принадлежностями.

Финансовые результаты деятельности Учреждения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые результаты МАУ «ЦРТ ЗГО» за 2018–2020 годы

Показатель	В тысячах рублей						
	Период, годы			Изменение по годам		Темп изменения по годам, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Доходы, всего, в том числе от деятельности:	12 234,6	14 430,8	7867,1	2196,2	–6563,7	17,95	–45,48
– с целевыми средствами	7447,7	8059,8	1392,3	612,1	–6667,5	8,22	–82,73
– по заданию	3680,4	5224,5	5852,2	1544,1	627,7	41,95	12,01
– приносящей доход	1106,5	1146,5	622,6	40,0	–523,9	3,62	–45,70
Расходы, всего, в том числе:	12 291,4	16 117,3	18 609,4	3825,9	2492,1	31,13	15,46
– оплата труда, начисления на выплаты, социальное обеспечение	3223,1	3208,0	4823,2	–15,1	1615,2	–0,47	50,35
– оплата работ, услуг сторонним организациям	7615,7	11 105,9	11 270,3	3490,2	164,4	45,83	1,48
– расходы по операциям с активами	1041,8	1340,8	2206,0	299,0	865,2	28,70	64,53
– прочие расходы (налоги, штрафы, санкции)	410,8	462,6	309,9	51,8	–152,7	12,61	–33,01
Чистый операционный результат, всего, в том числе от деятельности:	–56,8	–1686,5	–10 742,3	–1629,7	–9055,8	–2869,19	–536,96
– с целевыми средствами	377,7	–1240,8	–8230,8	–1618,5	–6990,0	–428,5	–563,35
– по заданию	–557,5	–486,6	–2463,6	70,9	–1977,0	12,72	–406,29
– приносящей доход	123,0	40,9	–47,9	–82,1	–88,8	–66,75	–217,11

Данные таблицы 2 показывают, что по итогам работы за 2019 год доходы учреждения возросли на 17,95 %, однако темпы прироста расходов (31,13 %) оказались выше темпов прироста доходов. В 2020 году совокупные доходы

учреждения сократились 45,48 %, а совокупные расходы за этот период возросли на 15,46 %. Это привело к тому, что деятельность МАУ «ЦРТ ЗГО» на протяжении 2018–2020 годов была убыточной – чистый операционный убыток увеличился с 56,8 тыс. руб. в 2018 году до 10 742,3 тыс. руб. в 2020 году. Рассматривая динамику чистого операционного результата по видам деятельности видно, что деятельность учреждения, связанная с выполнением муниципального задания, была убыточной на протяжении последних трех лет. Деятельность с целевыми средствами также принесла убыток в 2019 и 2020 годах. В 2020 году предпринимательская деятельность учреждения, направленная на получение дохода (операционная аренда, платные услуги), также была убыточной (чистый операционный убыток составил 47,9 тыс. руб.). При этом недостаток средств для финансирования текущих расходов осуществлялся частично за счет остатков денежных средств на счетах учреждения, а также задержки различного рода расчетов (кредиторской задолженности).

Оценка имущественного положения учреждения на основе его бухгалтерского баланса проводится по данным таблицы 3.

Таблица 3 – Состав, динамика и структура активов и обязательств МАУ «ЦРТ ЗГО» за 2018–2020 годы

Показатель	Период, годы			Темп изменения по годам		Удельный вес по годам, %		
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	2019	2020
	В тысячах рублей							
<b>Актив</b>								
Нефинансовые активы, всего, из них:	11 106,0	24 233,7	23 928,2	118,20	–1,26	373,95	94,45	58,01
– основные средства	11 093,8	10 904,1	10 575,7	–1,71	–3,01	373,54	42,50	25,64
– производственные активы	0	13 252,3	13 252,3	100,0	–	0	51,65	32,13
– материальные запасы	12,2	77,3	100,2	533,61	29,62	0,41	0,30	0,24
Финансовые активы, всего, из них:	–8136,1	1423,7	17 322,6	117,50	1116,73	–273,95	5,55	41,99
– денежные средства учреждения	2910,0	0	16 155,1	–100,0	100,0	97,98	0	39,16
– дебиторская задолженность, расчеты с учредителем	–11046,1	1423,7	1167,5	112,89	–17,99	–371,83	5,55	2,83
Баланс	2969,9	25 657,4	41 250,9	763,92	60,78	100,0	100,0	100,0

## Окончание таблицы 3

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Темп изменения по годам		Удельный вес по годам, %		
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	2019	2020
Пассив								
Обязательства, всего, из них:	2918,4	30 472,1	47 752,1	944,14	56,71	98,27	118,76	115,76
– кредиторская задолженность, расчеты	2918,4	29 109,5	46 843,6	897,45	60,92	98,27	113,45	113,56
– доходы будущих периодов	0	1362,6	908,4	100,0	–33,33	0	5,31	2,20
Финансовый результат	51,5	–4814,7	–6501,3	–9248,9	–97,34	1,73	–18,76	–15,76
Баланс	2969,9	25 657,4	41 250,9	763,92	60,78	100,0	100,0	100,0

Как показывают данные таблицы 3 стоимость активов учреждения на конец 2020 года составила 41 250,9 тыс. руб., что почти в 14 раз выше, чем была стоимость активов на конец 2018 года (2969,9 тыс. руб.). Причинами увеличения стоимости активов являются:

- появление в собственности учреждения непроизводственных активов, а именно земельного участка стоимостью 13 252,2 тыс. руб.;
- снижение кредитового остатка «Расчеты с учредителями», который в 2018 году был отрицательным (–11 046,1 тыс. руб.) – стоимость объектов основных средств, закрепленных за бюджетным учреждением на праве оперативного управления и суммы начисленной на них амортизации;
- увеличение денежных средств учреждения (16 155,1 тыс. руб. на конец 2020 года, что составляет 39,16 % в структуре активов бухгалтерского баланса).

В источниках финансирования основной удельный вес приходится на кредиторскую задолженность, то есть обязательства (долги) учреждения перед другими субъектами хозяйственной деятельности, кредитными организациями, бюджетом и внебюджетными фондами. Одной из главных причин возникновения кредиторской задолженности является не полноценное финансирование расходов учреждения, которые произведены в пределах показателей сметы. Также кредиторской задолженностью был покрыт отрицательный финансовый результат (убыток) учреждения, который имел место в 2018 и 2019 годах.

Таким образом, сфера деятельности МАУ «Центр развития туризма ЗГО» – деятельность по сохранению и развитию туристического потенциала Златоустовского городского округа. На протяжении 2018–2020 годов деятельность учреждения была убыточной, что обуславливает необходимость поиска направлений деятельности, которые бы приносили прибыль и позволяли учреждению развиваться.

## 2.2 Анализ рынка хостелов в России и Челябинской области

Гостиничный бизнес – сфера предпринимательской деятельности, целью которой является получение прибыли за счет предоставления услуг размещения гостей в специальных помещениях и определенного сервиса. Гостиничный бизнес традиционно остается востребованной услугой. В этой сфере деятельности можно встретить большое разнообразие качества и сервиса, то есть гостиничный бизнес сильно сегментирован по географическим, демографическим, поведенческим и другим признакам.

Ежегодный анализ рынка гостиниц подтверждает тенденцию к росту емкости гостиничного бизнеса, то есть увеличение объемов сделок купли-продажи услуг. Об этом также свидетельствует рост количества объектов гостиничной инфраструктуры, что можно увидеть на рисунке 3 [38].

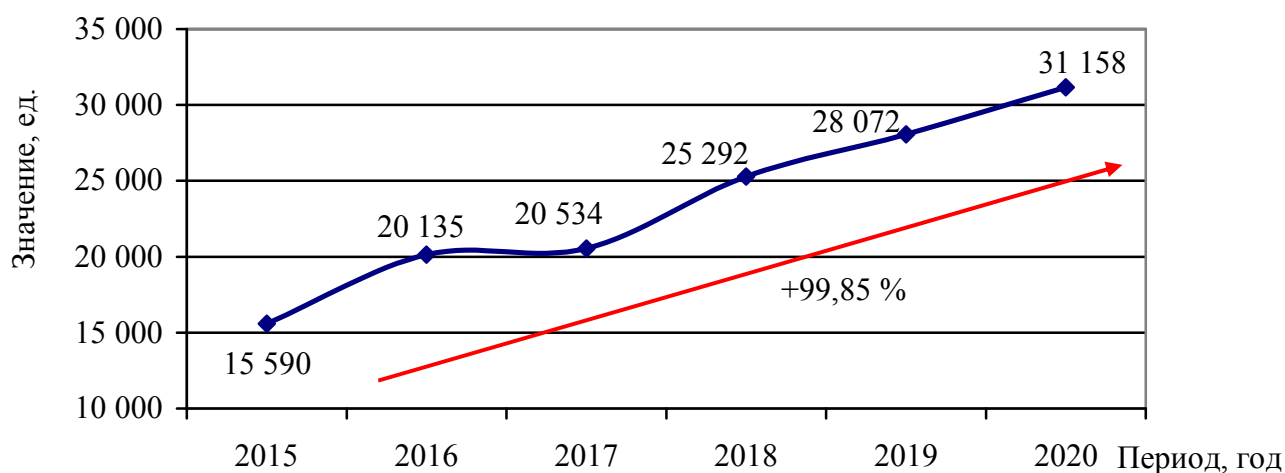


Рисунок 3 – Количество гостиничных объектов по России за 2015–2020 годы



В соответствии с данными Росстата на конец 2020 года в России насчитывалось 31 158 единиц объектов гостиничной инфраструктуры. За период 2015–2020 годы количество таких объектов увеличилось почти в 2 раза.

Структура российского гостиничного рынка по регионам представлена на рисунке 4 [42].

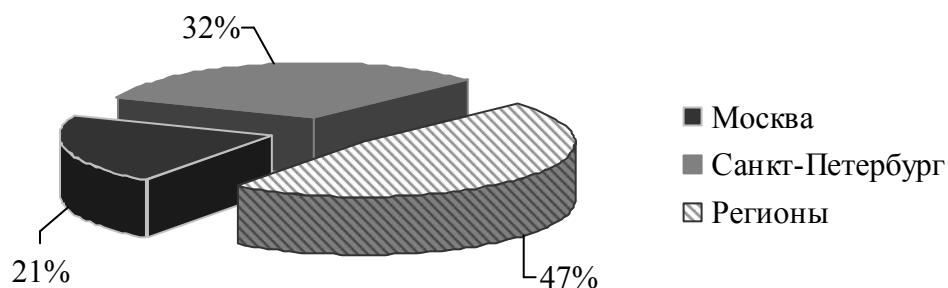


Рисунок 4 – Структура российского гостиничного рынка по регионам на конец 2020 года

По оценкам экспертов, в ближайшем будущем востребованными станут такие виды туризма, как культурно-познавательный, этнографический, событийный, зимний, экологический, медицинский, конгрессно-выставочный. Основой для увеличения потока въездных туристов станет строительство важнейших туристических объектов нового уровня – хостелов.

Хостел – это мини-гостиница, которая предоставляет услуги по проживанию в небольших комнатах по демократичным ценам. Хостелы имеют большие перспективы для развития и укрепления на рынке, поскольку они обладают высокой социально-экономической эффективностью. Одной из современных тенденций является изменение статуса хостела, который превращается в удобное средство размещения не только для бюджетных путешественников, но и для деловых людей [41]. В настоящее время в России в системах интернет-бронирования зарегистрировано порядка 1680 тысяч хостелов, из них 530 тысяч открылись в связи с проведением чемпионата мира по футболу, то есть 1/3 всех существующих в стране хостелов – новые, появившиеся в 2018 году. Из-за коронавируса количество хостелов в 2020 году по сравнению с 2019 годом

сократилось на 5 %, до 1680 объектов. При этом в некоторых городах (Ростове-на-Дону, Самаре, Нижнем Новгороде) их число уменьшилось вдвое.

Данные о количестве хостелов в РФ представлены на рисунке 5.

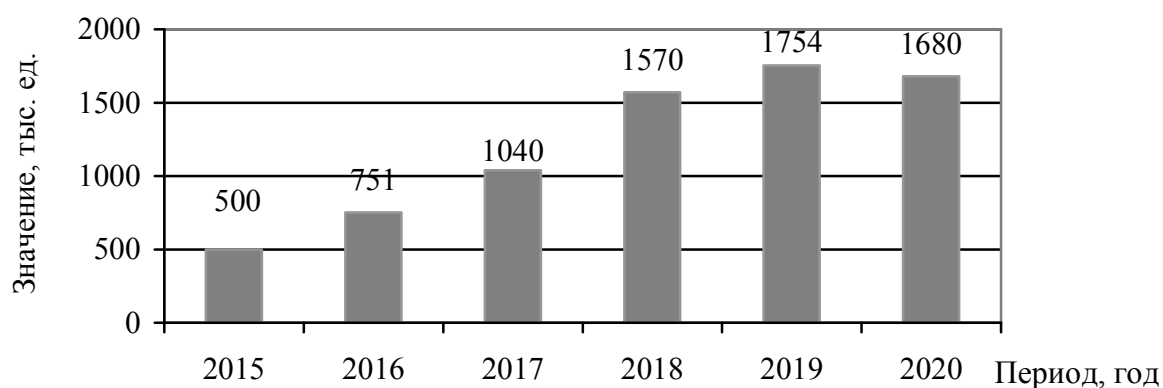


Рисунок 5 – Данные о количестве хостелов в России за период 2015–2020 годы

Рейтинг городов, входящих в десятку крупнейших городов России по населению, по количеству хостелов представлен на рисунке 6.

По данным регионального Центра развития туризма, в Челябинске в настоящее время действуют 80 объектов для размещения гостей (2700 номеров), под которыми подразумеваются отели, гостиницы, хостелы и апартаменты [12].

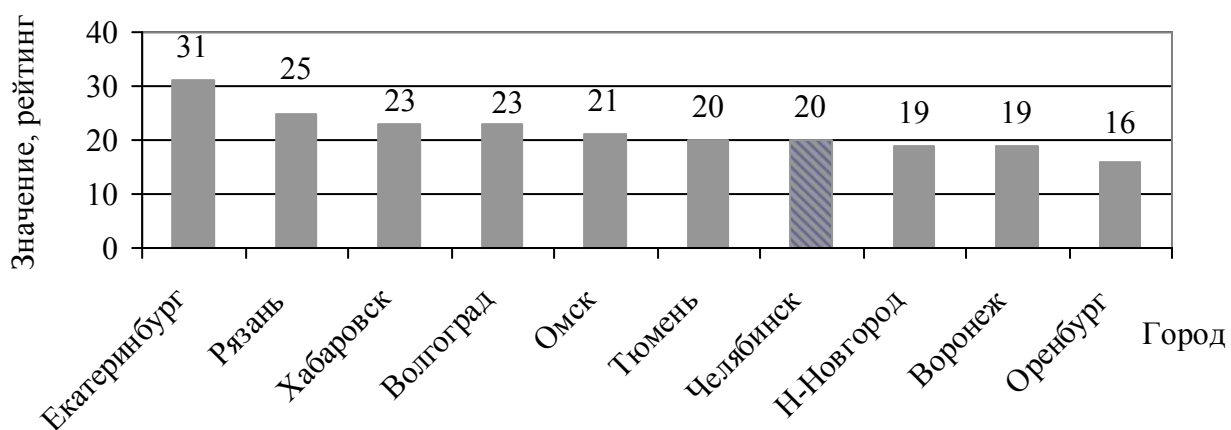


Рисунок 6 – Рейтинг региональных городов по количеству хостелов  
(данные на январь 2020 года)

Как видно из рисунка 6, количество хостелов в Челябинске по состоянию на январь 2020 года составило 20 единиц (для сравнения в Екатеринбурге на эту дату действовал 31 хостел). Специалисты отмечают, что темпы роста хостелов

существенно замедлились в 2020 году в связи с вступлением в силу с 1 октября 2019 года Закона № 59-ФЗ «О внесении изменений в статью 17 Жилищного кодекса Российской Федерации» [5] о запрете размещения отелей в жилых помещениях. Предприниматели боятся начинать бизнес в условиях ужесточения правил и вынуждены закрывать хостелы из-за расходов, связанных с переводом жилых помещений в нежилые [22].

Структура номерного фонда средств размещения в РФ представлена на рисунке 7 [38].



Рисунок 7 – Структура номерного фонда средств размещения в России

Как видно из рисунка 7, хостелы занимают скромную долю в структуре номерного фонда средств размещения в России. При этом наблюдается увеличение доли хостелов с 1,7 % в 2017 году до 4,1 % в 2020 году.

В настоящее время существуют три типа хостелов:

- хостел в квартире, состоящей из 1, 2, 3, или более комнат;
- капсульный хостел – новинка, пришедшая в Россию с Запада, и получившая распространение пока только в аэропортах крупных городов;
- хостелы гостиничного типа, расположенные в отдельно стоящем здании.

При этом существует много разнообразных видов хостелов:

- традиционные хостелы, предлагающие своим гостям женские и мужские комнаты, общие санузел и кухню, а также зону отдыха;

- party-хостелы, ориентированные на путешественников, которые любят посещать различные вечеринки (часто дополняется баром или пабом);
- бутик-хостелы, в которых каждый номер выполнен в необычном стиле с дизайнерскими предметами интерьера и декора различной тематики;
- мобильные хостелы, не имеющие определенного адреса, поскольку они располагаются в фургоне или автобусе и постоянно перемещаются; чаще всего встречаются на фестивалях, спортивных мероприятиях, популярных пешеходных туристических маршрутах.

Индикаторы развития гостиничного бизнеса представлены в таблице 4 [9].

Таблица 4 – Индикаторы развития гостиничного бизнеса в России за 2015–2020 годы

Индикатор	Период, год						Темп прироста (базисный), %
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Площадь номерного фонда, тыс. м <sup>2</sup>	16 159	17 368	18 908	21 547	23 920	22 724	40,63
Количество койко-мест, тыс. ед.	1448	1548	1675	1893	1987	1888	30,36
Количество лиц, работающих в гостиницах, тыс. чел.	572	608	654	732	789	765	33,74
Объем платных услуг гостиниц, млрд. руб.	217	281	361	500	566	538	247,92

Как свидетельствуют данные, представленные в таблице 4, целом за период 2015–2020 годы объем платных услуг российских организаций гостиничного бизнеса увеличился почти на 248 % и составил 538 млрд. руб. Это позволяет утверждать, что гостиничный бизнес – один из наиболее динамично развивающихся сегментов современного рынка.

Необходимо выделить проблемы и тенденции развития хостелов. Основными проблемами развития хостелов в России в настоящее время являются [10]:

1) Изменение законодательства. С 2015 по 2019 годы в законы, регулирующие сферу гостиничного бизнеса в России, внесен ряд существенных изменений, которые коснулись бронирования номеров, установления собственных правил, не

противоречащих федеральному законодательству, а также нормативам проживания. Из наиболее существенными моментами являются: запрет на деятельность хостелов в жилых домах, введение административной ответственности за предоставление гостиничных услуг без получения соответствующей квалификации.

2) Потеря клиентов в связи с низким качеством услуг. Постояльцы хостелов часто жалуются именно на некачественную уборку помещений, санузлов, несвоевременную смену постельного белья и т.д. Для решения данной проблемы существует два варианта действий: а) повышение контроля качества выполняемой персоналом хостела работы; б) при большой загрузке хостела наем дополнительного персонала, сотрудничество с клининговыми компаниями.

Основными тенденциями, определяющими образ современных хостелов, являются [10]:

1) Растущий запрос на личное пространство следствием чего становится увеличение предложения отдельных комнат в хостелах в дополнение к более традиционным совместным номерам.

2) Расширение перечня оказываемых услуг. Несмотря на то, что хостел рассматривается как бюджетный аналог гостиницы, его клиенты ожидают гораздо большего количества услуг, за которые они готовы доплачивать. Наиболее востребованными дополнительными услугами являются: бесплатный Wi-Fi, услуги питания, регулярная смена белья и уборка в номере, социальные мероприятия, библиотеки и медиа-центры, прокат велосипедов, дизайнерские интерьеры и другие.

3) Социальность. Предполагается, что создание современного хостела должно изначально предполагать возможности для социализации посетителей: наличие общих пространств для личного общения, организация социальных мероприятий, вечеринок и прочее.

4) Цифровизация. Хостелы должны расширять перечень услуг, предоставляемых онлайн. Это касается, прежде всего, размещения информации в

популярных сервисах, возможностей онлайн-бронирования и взаимодействия с гостями через приложение.

5) Развитие сетей хостелов. Дальнейшее развитие отрасли связывается с развитием брендовых сетей хостелов.

Таким образом, динамика гостиничного номерного фонда в России и Челябинской области характеризуется как положительная, удельный вес хостелов в структуре номерного фонда средств размещения увеличивается. Все это позволяет сделать вывод, что для реализации проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» имеется рыночная ниша.

### 2.3 Конкурентный анализ, стратегия менеджмента и маркетинга

В настоящее время на территории Златоустовского городского округа функционирует 19 коллективных средств размещения, общей вместимостью 310 номеров (1500 мест). Общий уровень обеспеченности гостиничными номерами в ЗГО остается крайне низким – на 1000 жителей в среднем приходится 1,7 номеров, что в 2,35 раз ниже аналогичных показателей Москвы (4 номера на тысячу жителей) и в 8,35 раз ниже среднеевропейских показателей (14,2 номера на тысячу жителей). При этом мест в гостиницах города Златоуста по приемлемым ценам для лиц, прибывших в командировки, по личным делам, на соревнования (а именно они являются основными клиентами комплекса) не хватает. По этой причине МАУ «ЦРТ ЗГО» вполне может заполнить имеющуюся свободную рыночную нишу при условии проведения эффективной ценовой и активной маркетинговой политики.

Планируемый к организации хостел на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» входит в рынок, который можно охарактеризовать как рынок монополистической конкуренции с чертами олигополистической конкуренции. Его основные характеристики:

1) На рынке присутствует достаточно большое количество покупателей, которые имеют недостаточную информацию об услугах, предоставляемых организациями, работающими в сфере гостиничного бизнеса. Поэтому обязательно проведение

активной маркетинговой и рекламной политики, направленной на информирование потенциальных клиентов о хостеле и комплексе предоставляемых им услуг.

2) На рынке работает достаточно большое количество продавцов, услуги которых дифференцированы, но при этом различия незначительны. Поскольку ни одна из фирм не продает такой же точно продукции (услуги), она имеет определенную власть над ценой. В то же время присутствие на рынке близких по характеру услуг–заменителей ограничивает способность фирмы повышать цены, так как при наличии на рынке сходных услуг потребители весьма чувствительны к их цене. По этой причине на рынке исключены методы ценовой конкуренции.

3) Элемент олигополии в рынок вносят высокие входные барьеры: для вхождения в отрасль необходимо располагать значительным капиталом, так как строительство и необходимое оборудование для туристского комплекса стоят достаточно дорого. В то же время выход из отрасли не ограничен практически никакими барьерами: здание комплекса относительно несложно переоборудовать, внутренние помещения можно сдавать в аренду под офисы. Подобное соотношение входных и выходных барьеров порождает определенную застрахованность бизнеса.

Кроме того, необходимо отметить следующее:

- комплекс испытывает угрозу со стороны внутриотраслевых конкурентов, имеющих достаточно твердые позиции на действующем рынке;
- возможно вхождение в рынок новых конкурентов, привлеченных получаемыми доходами;
- поставщики, с которыми будет работать комплекс, неизбежно займут активную позицию вследствие недостаточных финансовых возможностей комплекса и будут стремиться к вертикальной интеграции (включение в структуру предприятия новых компаний, входящих в технологическую цепочку выпуска продукции (выполнения работ, оказания услуг));
- возможно стремление к горизонтальной интеграции конкурентов (объединение двух или нескольких предприятий внутри одной отрасли, производящих схожий продукт (услугу)).

Оценка конкурентоспособности МАУ «ЦРТ ЗГО» и его основных конкурентов проводится в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности МАУ «ЦРТ ЗГО» и конкурентов

Показатель	Конкурент		
	Комплекс «Центр развития туризма»	Хостел «Пчелка»	Бутик-отель «Дом на Мельнова»
Месторасположение	Рядом с железнодорожным вокзалом, близко к центру (ул. Аносова, 202)	Рядом с центром (ул. Калинина, 10)	Далеко от центра (ул. Мельнова, 2а)
Наличие автостоянки	Есть	Есть	Есть
Оборудование номеров	Новое	Новое	Новое
Питание	Столовая	Кафе	Кафе
Качество дополнительных услуг	Высокое	Высокое	Среднее
Уровень шума	Средний	Высокий	Средний
Номерной фонд	13 номеров (2,3,6 мест)	13 номеров (от 2 до 15 мест)	16 номеров (от 2 до 12 мест)
Вместимость	41 чел.	70 чел.	62 чел.
Средняя цена койко-места в сутки	756 руб.	711 руб. (минимальная – 350 руб.; максимальная – 1070 руб.)	800 руб. (минимальная – 500 руб.; максимальная – 1100 руб.)

По таблице 5 можно сделать вывод, что услуги хостела МАУ «ЦРТ ЗГО» при грамотной ценовой и маркетинговой политике будут достаточно конкурентоспособными.

Каждое предприятие осуществляет свою деятельность в обстановке постоянно меняющегося конкурентного окружения. Для целей ценообразования Центр развития туризма ЗГО планирует использовать метод ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену на свои товары (услуги) исходя из уровня рыночных цен. Выбор метода ценообразования обусловлен тем, что эластичность спроса в данном случае с трудом поддается замеру, придерживаться уровня текущих цен – значит, сохранить нормальное равновесие в рамках отрасли.

Исходя из этого средняя цена койко-места в сутки планируется:



$$Ц_{\text{ср}} = 711 \text{ руб.} + 800 \text{ руб.} / 2 = 756 \text{ руб.}$$

Ценовая стратегия менеджмента и маркетинга МАУ «ЦРТ ЗГО» строится с учетом следующих факторов:

- дифференциации цен по сезонам (возможное снижение цен в период спада туристских путешествий осенью, зимой и в начале весны);
- гибкой системы скидок (за раннее бронирование, за количество бронируемых номеров, за продолжительность периода проживания и другие условия скидок);
- разной системы продаж (продажа туров, продажа номеров, продажа отдельных мест);
- цены тура, которую формирует сам клиент, выбирая из широкой гаммы предложения.

Заявить о себе и выделиться на фоне конкурентов достаточно непросто. Продвижение хостела в интернете – эффективный и быстрый способ привлечь гостей. Для продвижения услуг хостела планируются следующие маркетинговые мероприятия:

- 1) Создание сайта хостела с качественными фотографиями, подробным описанием услуг и порядком их предоставления, прайс-листом, возможностями бронирования номеров.
- 2) Контекстная реклама хостела в Яндексe и Google.
- 3) Продвижение в социальных сетях за счет рекламы специальных предложений: скидок на раннее бронирование, новых акций и др.

Расходы на продвижение услуг хостела в течение первого года реализации проекта планируются в сумме 36 000 руб. в год.

SWOT-анализ – один из самых распространенных и простых в использовании видов анализа бизнеса, который дает возможность узнать внутренние сильные и слабые стороны предприятия, а также его внешние возможности и угрозы.

Исследований сильных и слабых сторон инициатора проекта проводится в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка сильных и слабых сторон МАУ «ЦРТ ЗГО»

Сильные стороны	Слабые стороны
Система распределения	
Наличие опытных руководителей Анализ потребностей заказчиков услуг Организация обучения персонала Работа по различным формам платежей Накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах	Недостаточный собственный опыт рекламы
Предоставляемые услуги	
Возможность предоставления услуг в соответствии с пожеланиями клиентов Перспективное планирование объемов продаж Предоставление сопутствующих услуг	Отсутствие возможности влиять на поставщиков (ресурсоснабжающие организации)
Собственные финансовые средства предприятия	
Финансовая независимость	Недостаточность оборотных активов и мест для оперативного реагирования на повышение спроса
Организация управления	
Мобильная реакция на изменение условий на рынке Наличие квалифицированных групп работников	Высшее руководство распределяет ресурсы и кадры
Имидж гостиницы	
Высокий уровень обслуживания	Выполнение принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Как видно из таблицы 6, Центр развития туризма ЗГО имеет большой опыт работы предоставления информационных и сервисных услуг по туристической деятельности в округе, опытных руководителей и квалифицированных кадров, для которых периодически организовано обучение в целях повышения их компетенций, достаточно эффективную систему распределения услуг, высокое качество оказываемых услуг.

В то же время в качестве слабых сторон МАУ «ЦРТ ЗГО» можно отметить недостаточность собственного опыта создания и размещения рекламы, зависимость от поставщиков (особенно от ресурсоснабжающих организаций) и невозможность влиять на их цены, недостаточность оборотных средств для расширения деятельности.

Анализ возможностей и угроз инициатора инвестиционного проекта проводится в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ возможностей и угроз МАУ «ЦРТ ЗГО»

Возможности	Угрозы
Общество	
Расширение рынков сбыта	Изменение политической ситуации Незастрахованность бизнеса
Тенденции развития рынка	
Расширение услуг сервиса	Принятие новых стандартов
Конкуренты	
Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного менеджмента	Снижение цены конкурентов
Распределение	
Растущая потребность в услугах гостиниц Подъем экономики, увеличение спроса Рост реальных доходов населения	Высокая коррумпированность чиновников Риск при оценке платежеспособности клиентов
Потребители	
Выход на новые сегменты рынка Оказание услуг на уровне мировых стандартов	

Данные таблицы 7 показывают, что деятельность ЦРТ подвержена таким угрозам со стороны внешней среды, как незастрахованность имущества и клиентов от форм-мажорных обстоятельств, принятие новых стандартов в сфере гостеприимства, снижение цен конкурентов и платежеспособности клиентов. Для противостояния данным угрозам у ЦРТ есть соответствующие возможности.

Проведенный анализ избрал для МАУ «ЦРТ ЗГО» маркетинговую стратегию ограниченного роста за счет:

- заполнения до конца избранной рыночной ниши;
- совершенствования предоставляемых услуг;
- глубокого внедрения на рынок, которое заключается в поиске возможностей увеличения объема продаж на еще не насыщенном рынке с помощью создания web-сайта гостиницы, на котором будет выложена подробная информация о комплексе и предоставляемых услугах, а также будет предоставлена возможность on-line бронирования, что обеспечит более высокую загрузку гостиницы.

Таким образом, услуги хостела ЦРТ при грамотной ценовой и маркетинговой политике будут достаточно конкурентоспособными. Результаты SWOT-анализа позволили систематизировать сильные и слабые стороны бизнеса, его угрозы и возможности противостоять им.

## 2.4 Производственный и организационный план проекта

К реализации планируется проект по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО». Целями проекта являются:

- создание условий для проживания туристов и гостей горнозаводской зоны;
- позиционирование туристического потенциала ЗГО на всероссийском уровне;
- популяризация новых проектов эффективного продвижения туристского продукта;
- формирование и продвижение территориальных брендов;
- привлечение туристов в Златоустовский городской округ.

Открытие хостела планируется в туристическом комплексе «Центр развития туризма», который занимает 3 этажа в 9-ти этажном здании, расположенном недалеко от железнодорожного вокзала Златоуста в двух километрах от парка птиц «Таганай» и национального парка «Таганай». Адрес туристического комплекса: г. Златоуст, ул. Аносова, д. 202.

На первом этаже здания расположен магазин сувенирной продукции, который выполняет не только функции по реализации товаров, а также является ассоциативным продолжением экскурсионных туров. Также на первом этаже расположены номера, специально адаптированные для людей с ограниченными возможностями передвижения или с ограничениями органов чувств.

На втором этаже здания расположен офис ЦРТ, конференц-зал, Арт-музей пряника. Офис оснащен необходимым оборудованием и выходом в интернет. Воспользоваться услугами конференц-зала можно индивидуально, а также провести конференцию, презентацию, тренинг, собеседование и другое деловое мероприятие.

На третьем этаже планируется разместить хостел из 13 гостиничных номеров:

2-х местных – 7 номеров;

3-х местных – 3 номера;

6-ти местных – 3 номера.

Итого на 3–ем этаже предполагается размещение 41 человека.

На этаже располагаются 4 санузла (в каждом установлено 2 туалета, 2 раковины и 1 душевая кабина). Для удобства гостей комплекса на этаже предусмотрены 2 кухонные зоны общего пользования, которые на данный момент оборудованы следующим инвентарем: кухонный гарнитур – 2 шт.; обеденная зона (стол – 2 шт.; стул – 8 шт.), холодильник – 2 шт., кофеаппарат – 1 шт. Для организации досуга гостей планируется создание зоны отдыха в холле.

В гостинице планируются к предоставлению следующие услуги:

- прием и регистрация круглосуточно или по графику, но не менее 12 часов в сутки;
- ежедневная уборка номеров и общественных помещений по графику;
- предоставление принадлежностей для ремонта одежды (нитки, иголки);
- предоставление медицинской аптечки для оказания первой доврачебной помощи и вызов скорой помощи;
- смена постельного белья и полотенец не реже 1 раз в 5 дней;
- утренняя пробудка (по просьбе проживающего гостя);
- предоставление места для хранения багажа;
- услуги Интернета (беспроводной доступ в сеть Internet Wi-Fi);
- услуги телевидения и/или радиовещания;
- услуги стоянки или гаража для автомобилей и велосипедов;
- предоставление услуг питания (на прилегающей к комплексу территории расположено помещение, сданное в аренду под столовую);
- предоставление услуг торговли (реализация расфасованных товаров);
- предоставление утюга, гладильной доски;
- услуги кофеаппаратов;
- продажа туристской информации (карты города и т. п.), прессы;
- предоставление сейфов для хранения документов или ценных вещей проживающих гостей.

Перечень услуг может быть расширен исполнителем услуг в соответствии с контингентом проживающих гостей и возможностями администрации.

Для открытия мини-гостиницы размещением 41 человек планируется приобретение следующего оборудования и инвентаря (таблица 8).

Таблица 8 – Затраты на оборудование и инвентарь для открытия хостела

Наименование оборудования, инвентаря	Количество оборудования, ед.	Цена единицы оборудования, руб.	Стоимость оборудования, руб.
Оборудование и инвентарь для гостиничных номеров:			
Кровать односпальная	41	9300	381 300
Матрас Аскона «Balans Practice» (80×200)	41	6082	249 342
Прикроватная тумба	41	1450	59 450
Настенная вешалка	13	1900	24 700
Тумба для обуви	13	1150	1950
Одеяло	41	800	32 800
Подушка	41	600	24 600
Простыня (1,5 спальная)	41	650	26 650
Пододеяльник (1,5 спальный)	41	1000	41 000
Наволочка подушечная верхняя	41	348	14 300
Полотенце	41	250	10 250
Дополнительное оборудование для рабочей зоны администратора, зоны отдыха и утюжки вещей:			
Стойка администратора	1	13 000	13 000
Мягкий уголок (диван и два кресла)		43 500	87 000
Телевизор	1	47 000	47 000
Гладильная доска	2	7000	14 000
Утюг	2	5000	10 000
Итого	–	–	1 037 342

Затраты на оборудование и инвентарь, необходимые для открытия хостела (инвестиционные затраты), планируются в сумме 1037,3 тыс. руб.

При работе гостиницы в круглосуточном режиме планируется принять в штат:

- управляющего гостиницей;
- двух администраторов, работающих посменно (день 12 ч., ночь 12 ч., двое суток отдыха);
- двух горничных, которые будут работать днем в 2 смены (график 2/2);
- трех сторожей (график работы сутки через двое).

Ведение бухгалтерского учета доходов и расходов планируемого к открытию хостела будет возложено на главного бухгалтера МАУ «ЦРТ ЗГО». Размер

доплаты главному бухгалтеру устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и объема дополнительной работы (5000 тыс. руб. в месяц).

В должностные обязанности управляющего гостиницей входит:

- руководство деятельностью гостиницы и линейного персонала;
- обеспечение соблюдения санитарно-технических и противопожарных норм и правил;
- обеспечение уровня клиентского сервиса;
- ведение и своевременное представление высшему руководству отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы.

В должностные обязанности администратора входит:

- расселение клиентов и разъяснение им действующих правил проживания;
- осуществление расчетов с клиентами и оформление отчетности;
- обеспечение работы по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;
- принятие мер к разрешению конфликтов, возникающих при обслуживании проживающих;
- информирование руководства об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов.

В функции горничных входит:

- уборка и содержание в чистоте гостиничных номеров, санузлов и других, закрепленных за хостелом помещений;
- смена постельного белья после выезда гостя;
- покупка различных расходных средств для хостела.

Сторож выполняет следующие функции:

- охрана объекта;
- проверка целостности охраняемого объекта (замков и других запорных устройств, наличия пломб, противопожарного инвентаря, исправности сигнализации, телефонов, освещения);

– предупреждение проникновения в помещения, охраняемые зоны и на территорию гостиничного объекта нежелательных лиц.

Персонал хостела планируется найти на досках бесплатных объявлений и в социальных сетях, поэтому поиск сотрудников будет бесплатным.

Расчет затрат на оплату труда работников открываемого хостела представлен в таблице 9.

При формировании фонда оплаты труда необходимо учесть стимулирующие выплаты, такие как ежемесячная надбавка за интенсивность и качество выполняемых работ. Надбавки устанавливаются в соответствии с Постановлением Администрации ЗГО «О системе оплаты труда работников муниципальных учреждений». Порядок и критерии установления надбавки регулируются Положением о порядке установления надбавки за качество выполняемых работ (в разрезе занимаемых должностей).

Таблица 9 – Планируемые затраты на оплату труда работников хостела

В рублях

Должность	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка (оклад)	Ночные		Уральский коэффициент	Начислено в месяц (постоянная часть з/п)	Стимулирующие выплаты (переменная часть з/п)					
			% выплаты	сумма			Ежемесячная надбавка за интенсивность		Ежемесячная надбавка за качество выполняемых работ		Уральский коэффициент	Начислено в месяц при максимальной загрузке
							% выплаты	сумма	% выплаты	сумма		
Управляющий	1	30 000	–	–	4500	34 500	100	30 000	50	15 000	6750	51 750
Администратор	2	24 000	20	4800	4320	66 240	50	12 000	50	12 000	3600	55 200
Горничная	2	18 000	–	–	2700	41 400	100	18 000	50	9000	4050	62 100
Сторож	3	12 000	20	2400	1800	48 600	50	6000	50	6000	2850	44 550
Бухгалтер (доплата гл. бухгалтеру)	1	5000	–	–	750	5750	–	–	–	–	–	–
Итого	9	89 000		7200	14 070	196 490		72 000		42 000	17 250	213 600

Таким образом, ежемесячный фонд оплаты труда работников хостела планируется в сумме 410 090 руб., из них постоянная часть 196 490 руб.; переменная часть 213 600 руб.



С фонда оплаты труда работников хостела необходимо сделать отчисления в страховые и внебюджетные фонды (по ставке 30,2 % от ФОТ) – 123 847 руб./мес.

Организационная структура вновь открываемого хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Организационная структура хостела МАУ «ЦРТ ЗГО»

Сроки реализации проекта: с 01.12.2020 по 30.12.2020.

Жизненный цикл проекта – 5 лет.

Этапы реализации проекта:

с 01.12.2020 по 15.12.2020 – получение целевой субсидии из бюджета ЗГО;

с 15.12.2020 по 30.12.2020 – приобретение оборудования и инвентаря, набор персонала.

31.12.2020 – открытие хостела.

Для открытия хостела необходимо:

- получить в Федеральной миграционной службе специальный номер и заключить договор на регистрацию россиян и иностранцев;

- соблюсти нормы МЧС по пожарной безопасности, нормы Роспотребнадзора и санитарно-эпидемиологической службы;

- сообщить в местный орган самоуправления о начале деятельности.

Деятельность хостелов в соответствии с Федеральным законом от 04.05.2011 №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» не подлежит лицензированию.

Далее необходимо систематизировать планируемые расходы хостела, включающие в себя все затраты на обстановку помещения, содержание персонала, рекламу, планируемую стоимость койко-места, загруженность отеля в год и расчет чистой прибыли.

Расходы хостела с подразделением на постоянные и переменные представлены в таблице 10. К постоянным относятся расходы, которые не зависят от изменения величины выручки от реализации услуг хостела и они снижаются на единицу оказанных услуг. Большинство статей расходов хостела являются постоянными. Переменные расходы зависят от величины гостиничного продукта, это переменная часть заработной платы работников с отчислениями на социальные нужды.

Таблица 10 – Расходы хостела (для первого года реализации проекта)

В рублях	
Статья расходов	Сумма
Постоянные расходы, всего, из них:	3 808 661
– постоянная часть заработной платы	2 357 880
– социальные отчисления от постоянной части заработной платы	712 080
– стоимость приобретаемых материалов в процессе оказания услуг (комплекты постельного белья, полотенца)	92 200
– электроэнергия	75 460
– водоснабжение, водоотведение	20 000
– теплоснабжение	195 979
– услуги связи	2600
– вывоз ТБО	15 084
– расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	48 000
– расходы на продвижение услуг	36 000
– расходы на хозяйственно-бытовые нужды (моющие и дезинфицирующие средства, лампочки и т.п.)	45 910
– списание стоимости мебели и инвентаря на расходы (первоначальная стоимость 1 037 342 руб. списывается равномерно в течение нескольких отчетных периодов – 5 лет)	207 468
Переменные расходы, всего, в том числе:	3 337 286
– переменная часть заработной платы	2 563 200
– социальные отчисления от переменной части заработной платы	774 086
<b>Итого расходы</b>	<b>7 145 947</b>

Расходы хостела в течение первого года его работы (2021 года) планируются в сумме 7145,9 тыс. руб.

Структура расходов хостела в разрезе их постоянной и переменной частей, а также в разрезе элементов представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура расходов хостела (для первого года реализации проекта)

В рублях		
Показатель	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Расходы на оплату труда	4 921 080	68,86
Отчисления на социальные нужды	1 486 166	20,80
Коммунальные платежи	309 123	4,32
Материальные расходы	393 578	5,51
Расходы на продвижение услуг	36 000	0,51
Итого расходы, всего, из них:	7 145 947	100
– постоянные	3 808 661	53,30
– переменные	3 337 286	46,70

В структуре расходов хостела, сгруппированным по элементам, наибольший удельный вес (порядка 90 %) приходится за затраты по оплате труда с отчислениями на социальные нужды. Поэлементная структура затрат хостела представлена на рисунке 9.

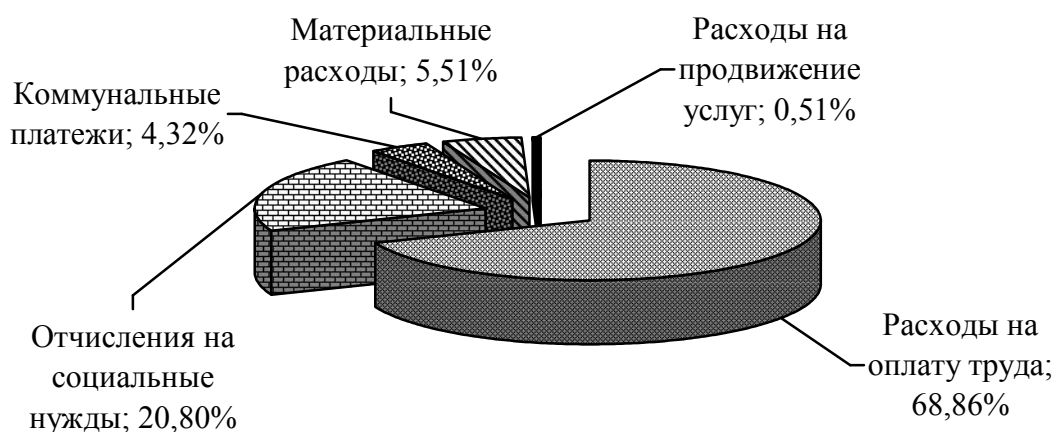


Рисунок 9 – Структура услуг хостела (для первого года реализации проекта)

Расчет стоимости единицы продукции (услуг) осуществляется методом калькулирования. Калькуляцию себестоимости услуг гостиницы составляют исходя из количества койко-суток. Стоимость койко-суток в хостеле рассчитывается как планируемая сумма постоянных и переменных годовых затрат деленная на планируемое число продаж койко-суток в год.

Расчет стоимости койко-суток во вновь открываемом хостеле представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет стоимости койко-суток в хостеле

Показатель	Значение, расчет
Количество койко-мест	41
Количество дней в году	365
Расходы хостела, руб./год.	7 145 947
Загруженность хостела:	
– в процентах	75
– в днях	$365 \times 75 \% = 274$
– в койко-сутках	$41 \times 274 = 11\,234$
Себестоимость койко-суток, руб.	$7\,145\,947 / 11\,234 = 636,1$
Планируемая цена за 1 койко-место в сутки, руб. (расчет исходя из уровня рыночных цен)	756

В таблице 13 проведен расчет прогнозной выручки в связи с реализацией проекта открытия хостела, исходя из следующих данных:

- проект рассчитан на 5 лет;
- коэффициент загрузки номерного фонда гостиницы – 75 %;
- стоимость койко-суток в первом году реализации проекта – 756 руб.;
- во 2-5 годах реализации проекта стоимость койко-суток увеличивается на 5 % (прогноз инфляции).

Таблица 13 – Расчет выручки по проекту открытия хостела в МАУ «ЦРТ ЗГО» за 2021–2025 годы

Показатель	Период, год				
	2021	2022	2023	2024	2025
Объем предоставленных услуг, койко-дни	11 234	11 234	11 234	11 234	11 234
Прогнозируемая цена 1 койко-места в сутки, руб.	756	794	833	875	919
Выручка, тыс. руб.	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0

При неизменном номерном фонде выручка от реализации услуг хостела увеличивается в связи с ожидаемым ростом цен. Прогнозируется, что за период 2021–2025 годы прирост выручки составит порядка 20 %.

Таким образом, затраты на оборудование и инвентарь, необходимые для открытия хостела, составляют 1037,3 тыс. руб. Данные расходы планируется покрыть средствами целевой субсидии, выделенной из бюджета ЗГО. Для начала работы хостела необходимо принять в штат персонал в количестве 8 человек.

Цена за 1 койко-место в сутки в течение первого года составит 756 руб. (в последующем планируется рост цен в соответствии с индексом инфляции). При номерном фонде в 41 койко-место и при 75-процентной загрузке номеров планируется получение выручки от реализации гостиничных услуг в первом году реализации проекта в сумме 8492,9 тыс. руб.

#### Выводы по разделу два

В данном разделе работы представлена экономическая характеристика деятельности МАУ «ЦРТ ЗГО», проведен анализ хостелов в России и Челябинской области, проведен анализ основных конкурентов, составлены производственный и организационный план проекта.

В настоящее время деятельность МАУ «ЦРТ ЗГО» является убыточной – бюджетные средства выделяются с задержкой и не в полном объеме. Это вызывает объективную необходимость поиска путей получения дополнительных доходов от предпринимательской деятельности учреждения (что разрешено законом и предусмотрено уставом учреждения). Для этих целей разработан бизнес-план открытия хостела на 13 гостиничных номеров. Предполагается размещение 41 человека в двух-, трех- и шестиместных номерах. В настоящее время рыночная ситуация создает хорошие предпосылки для развития хостелов, поскольку растет спрос на гостиничные места с минимальным пакетом услуг, что значительно удешевляет стоимость проживания. При грамотной ценовой и маркетинговой политике услуги хостела будут достаточно конкурентоспособными.

В целях финансирования проекта планируется получение целевой субсидии из бюджета Златоустовского городского округа в сумме 1037,3 тыс. руб., которая будет направлена на покупку оборудования (обстановки) и инвентаря для хостела. Также планируется сформировать штат работников в количестве 8 человек (дополнительный прием персонала). Текущие расходы по проекту (7145,9 тысяч рублей в течение первого года) планируется покрывать поступлениями от текущей деятельности – при стоимости койко-суток 756 руб. выручка от реализации планируется в сумме 8492,9 тыс. руб.

### 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ХОСТЕЛА В МАУ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ЗГО»

#### 3.1 Финансовый план проекта

Финансовый раздел – один из важнейших разделов бизнес-плана, так как в нем систематизируются основные финансовые показатели, на основе которых принимается решение о целесообразности проекта. Финансовый план необходим для контроля финансовой обеспеченности проекта на всех этапах его реализации и отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, а также результаты расчетов, которые проводятся при его разработке в определенной последовательности.

В соответствии с проведенными расчетами (таблица 8) инвестиционные затраты по проекту складываются из затрат на приобретение оборудования и инвентаря для открытия хостела и составляют 1037,3 тыс. руб.

Ежемесячная выручка в течение первого года (2021 года) реализации проекта планируется в размере 707,4 тыс. руб. Учитывая, что услуги проживания в хостеле будут оплачиваться сразу, а изъятие оборотных денежных средств не предполагается, то можно сделать вывод о достаточности этой величины, чтобы обеспечить все текущие потребности инвестиционного проекта в оборотных средствах, значительная часть которых представлена заработной платой работников хостела.

Основными документами финансового плана инвестиционного проекта являются отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. Отчет о финансовых результатах является объяснением того, как бизнес получил прибыль. Отчет о финансовых результатах представляет собой перечень всех доходов и расходов, а также планируемую прибыль в стоимостном выражении. Следует отметить, что инвестиционные расходы не отражаются в отчете о финансовых результатах, данные расходы находят свое отражение в отчете о движении денежных средств.

Отчет о финансовых результатах проекта открытия хостела представлен в таблице 14. При формировании данной отчетной формы будем исходить из следующих данных:

– за период 2022–2025 годы проведена корректировка показателей отчета на ожидаемый уровень инфляции (5 %);

– расходы на приобретение оборудования и инвентаря, необходимые для открытия хостела, списываются на затраты равномерно в течение 5 лет (амортизация не начисляется);

– в качестве налогового режима применяется упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов» (ставка единого налога 15 %).

Таблица 14 – Отчет о финансовых результатах по проекту открытия хостела на базе МУП «ЦРТ ЗГО»

В тысячах рублей

Показатель	Период, год				
	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка от реализации	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0
Себестоимость продаж, всего, из нее:	7146,0	7493,0	7858,3	8244,2	8646,0
постоянные расходы, всего, в том числе:	3808,7	3988,8	4179,0	4380,9	4589,5
– постоянная часть заработной платы	2357,9	2475,8	2599,6	2729,6	2866,0
– отчисления на социальные нужды	712,1	747,7	785,1	824,3	865,5
– стоимость приобретаемых материалов	92,2	96,8	101,7	106,7	112,1
– коммунальные платежи	309,1	324,6	340,8	361,2	379,3
– расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	48,0	50,4	52,9	55,6	58,3
– расходы на продвижение услуг	36,0	37,8	40,8	42,9	45,0
– расходы на хозяйственно-бытовые нужды	45,9	48,2	50,6	53,1	55,8
– списание стоимости оборудования и инвентаря	207,5	207,5	207,5	207,5	207,5
переменные расходы, всего, в том числе:	3337,3	3504,2	3679,3	3863,3	4056,5
– переменная часть заработной платы	2563,2	2691,4	2825,9	2967,2	3115,6
– отчисления на социальные нужды	774,1	812,8	853,4	896,1	940,9
Прибыль от продаж	1346,9	1426,8	1499,6	1585,6	1678,0
Прибыль до налогообложения	1346,9	1426,8	1499,6	1585,6	1678,0
Налог на прибыль (15 % по УСН)	202,0	214,0	224,9	237,8	251,7
Чистая прибыль	1144,9	1212,8	1274,7	1347,8	1426,3

На протяжении всего периода реализации инвестиционного проекта ожидается прибыльная работа хостела. Финансовые результаты по проекту представлены на рисунке 10.

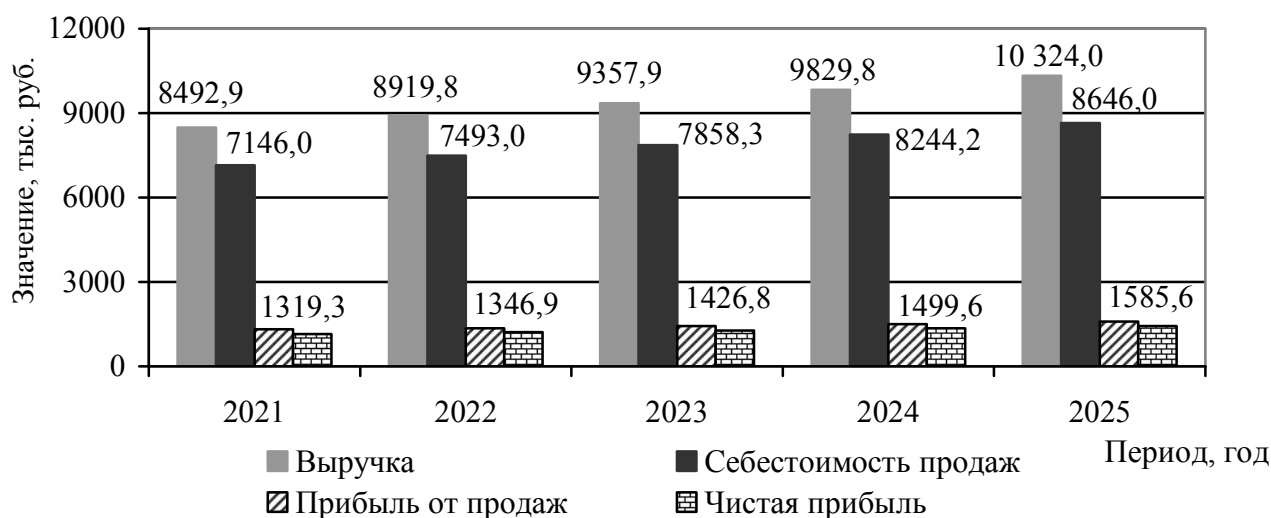


Рисунок 10 – Прогноз финансовых результатов по проекту открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

Показатели рентабельности проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели рентабельности проекта открытия хостела

Показатель	Период, год				
	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельность продаж по операционной прибыли	15,86	16,00	16,02	16,13	16,25
Рентабельность продаж по чистой прибыли	13,48	13,60	13,62	13,71	13,82

Проект по открытию хостела является достаточно рентабельным. Рентабельность продаж по операционной прибыли (прибыли от продаж) находится на уровне порядка 16 %. Рентабельность продаж по чистой прибыли (доля чистой прибыли в выручке от реализации) находится на уровне, превышающем 13 %.

Базой для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта являются так называемые чистые потоки денежных средств, включающие в себя:



выручку от реализации (доходы проекта), текущие затраты (производственные и эксплуатационные), инвестиционные затраты и налоговые выплаты.

Прогноз поступлений (денежных притоков) и платежей (денежных оттоков) предназначен для расчета поступлений, платежей и остатков денежных средств. Он показывает свободный поток денежных средств – дефицит / профицит (недостаток / излишек) денежных средств, сколько в распоряжении компании имеется денежных средств и какова потребность в них. Расчет денежных потоков по проекту представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Отчет о движении денежных средств по проекту открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

В тысячах рублей

Показатель	Период, год					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Денежный поток от текущих операций (операционной деятельности)</b>						
Поступления денежных средств, всего, из них:	0	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0
– выручка от реализации услуг	0	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0
Платежи, всего, из них:	0	7140,5	7499,5	7875,7	8274,4	8690,2
– себестоимость оказанных услуг (без стоимости оборудования и инвентаря)	0	6938,5	7285,5	7650,8	8036,7	8438,5
– платежи по единому налогу в связи с применением УСН	0	202,0	214,0	224,9	237,8	251,7
<b>Итого чистый денежный поток от текущих операций</b>	<b>0</b>	<b>1352,4</b>	<b>1420,3</b>	<b>1482,2</b>	<b>1555,3</b>	<b>1633,8</b>
<b>Денежный поток от инвестиционных операций</b>						
Поступления денежных средств, всего, из них:	1037,3	0	0	0	0	0
– целевая субсидия из бюджета ЗГО	1037,3	0	0	0	0	0
Платежи, всего, из них:	1037,3	0	0	0	0	0
– покупка оборудования и инвентаря	1037,3	0	0	0	0	0
<b>Итого чистый денежный поток от инвестиционных операций</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Денежный поток от финансовых операций</b>						
Поступления денежных средств	0	0	0	0	0	0
Платежи	0	0	0	0	0	0

## Окончание таблицы 16

В тысячах рублей

Показатель	Период, год					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Итого чистый денежный поток от финансовых операций	0	0	0	0	0	0
Итого притоки денежных средств	1037,3	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0
Итого оттоки денежных средств	1037,3	7140,5	7499,5	7875,7	8274,4	8690,2
Совокупный чистый денежный поток на конец года	0	1352,4	1420,3	1482,2	1555,3	1633,8
Чистый денежный поток нарастающим итогом	0	1352,4	2772,7	4254,9	5810,2	7444,0

В соответствии с данными отчета о движении денежных средств в каждом периоде реализации проекта сальдо (разница между притоками и оттоками денежных средств) денежных потоков положительное, что показывает отсутствие кассовых разрывов, то есть предприятие обладает достаточным объемом денежных средств для покрытия текущих затрат. Совокупный чистый денежный поток за 5 лет реализации проекта прогнозируется в 7444,0 тыс. руб.

Таким образом, на протяжении 5 лет работы хостела планируется его прибыльная работа с операционной рентабельностью на уровне 16 %. Поступлений денежных средств по проекту хватает для покрытия текущих затрат.

### 3.2 Обоснование экономической эффективности проекта

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости инвестиционного проекта и заинтересованности в нем всех его участников. Для оценки экономической эффективности разработанного проекта необходимо рассчитать интегральные показатели – чистый дисконтированный доход (NPV), индекс рентабельности инвестиций (PI), внутреннюю норму доходности проекта (IRR) и дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP). Данные показатели рассчитываются на основе данных отчета о движении

денежных средств, отчета о финансовых результатах, а также процедуры дисконтирования, смысл которой заключается в соизмерении разновременных показателей путем приведения их к ценности в начальном периоде.

Как было отмечено ранее, источником финансирования проекта планируется муниципальная целевая субсидия, которая относится к средствам, предоставляемым на безвозмездной и безвозвратной основе. Для расчета эффективности и рисков инвестиционного проекта используется ставка дисконтирования (стоимость государственных (муниципальных) ресурсов), расчет которой проводится в таблице 17 по формуле (1). Источником информации для расчетов послужили данные Отчета об исполнении бюджета ЗГО.

Таблица 17 – Расчет ставки дисконтирования по проекту открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

В миллионах рублей

Показатель	Значение, расчет
Инвестиционные расходы местного бюджета	1034,6
Расходы на обслуживание государственного долга	67,6
Расходы на администрирование налогов и сборов	9,8
Ставка дисконтирования (r), %	$(67,6 + 9,8) / 1034,6 \times 100 = 7,5$

В дальнейших расчетах для оценки эффективности инвестиционного проекта будет принята ставка дисконтирования, равная  $r = 7,5 \%$ .

Расчет чистого дисконтированного дохода представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV) по проекту открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

В тысячах рублей

Показатель	Период, год						Итого
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Первоначальные инвестиции	1037,3	0	0	0	0	0	1037,3
Движение денежных средств:							
– притоки	0	8492,9	8919,8	9357,9	9829,8	10 324,0	46 924,4
– оттоки	0	7140,5	7499,5	7875,7	8274,4	8690,2	39 480,4
Множитель дисконтирования при ставке $r = 7,5 \%$	0	1,000	0,930	0,865	0,805	0,749	–

## Окончание таблицы 18

В тысячах рублей

Показатель	Период, год						Итого
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Дисконтированные потоки денежных средств:							
– притоки	0	8492,9	8295,4	8094,6	7913,0	7732,7	40 528,6
– оттоки	0	7140,5	6974,5	6812,5	6660,9	6509,0	34 097,4
– совокупный чистый денежный поток	0	1352,4	1320,9	1282,1	1252,1	1223,7	6431,2
Чистый дисконтированный доход (NPV = 6431,2 – 1037,3)	0	0	0	0	0	0	5393,7

Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход должен быть неотрицательным. Расчеты, выполненные в таблице 18, показали, что чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта, показывающий величину денежного потока в течение срока его реализации и приведенную к текущей стоимости, положителен и составляет 5393,7 тыс. руб. Следовательно, по показателю NPV проект является эффективным.

График дисконтированного денежного потока представлен на рисунке 11.

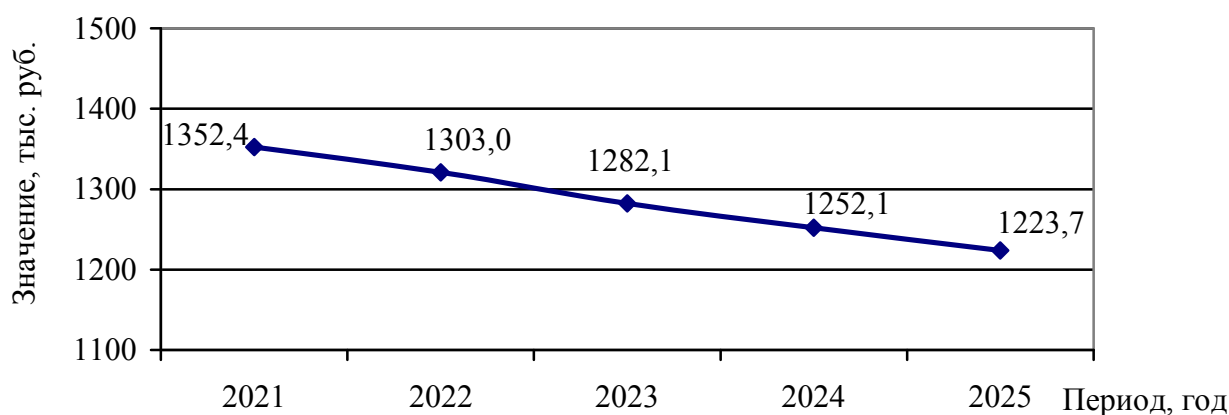


Рисунок 11 – График дисконтированного денежного потока по проекту открытия хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

Индекс рентабельности инвестиций – отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям. Обязательное условие

реализации проекта – индекс рентабельности инвестиций должен быть больше единицы. В соответствии с формулой (3) индекс рентабельности проекта составляет:

$$PI = 5393,7 / 1037,3 = 5,2.$$

На каждый рубль, инвестированный в проект, планируется получить 5,2 руб. прибыли. Следовательно, по показателю индекса рентабельности инвестиционный проект является эффективным.

Внутренняя норма доходности – ставка дисконтирования, при которой NPV = 0. В таблице 19 проведен расчет чистого дисконтированного дохода методом последовательных приближений. Примем ставку дисконтирования, равную 180 %.

Таблица 19 – Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту (при  $r = 180\%$ )

В тысячах рублей

Период, год, n	Денежный поток	Дисконтированный множитель, $d=1/(1+r)^n$ (при $r = 180\%$ )	NPV
0	-1037,3	1,000	-1037,3
2021	1352,4	0,357	482,8
2022	1420,3	0,127	180,4
2023	1482,2	0,045	66,7
2024	1555,3	0,016	24,9
2025	1633,8	0,006	9,8
Итого	–	–	-272,7

Расчеты показали, что при ставке дисконтирования, равной 7,5 %, чистый дисконтированный доход по проекту положителен (5393,7 тыс. руб.), а при увеличении ставки дисконтирования до 180 % он становится отрицательный (-272,7 тыс. руб.). Следовательно, внутренняя норма доходности лежит в пределах этих значений ставки дисконтирования. Определим внутреннюю норму доходности проекта:

$$IRR = 0,075 + [5393,7 / (5393,7 - 272,7)] \cdot (1,8 - 0,075) = 1,891 \text{ или } 189,1\%.$$

Внутренняя норма доходности проекта составляет 189,1 %, что является верхним пределом процентной ставки, по которой учреждение сможет окупить

средства для финансирования проекта (в нашем случае  $r = 7,5 \%$ ). Проект признается эффективным, когда внутренняя норма доходности (IRR) больше чем ставка дисконтирования ( $r$ ). Следовательно, в соответствии с критерием IRR проект является эффективным.

Проведем расчет дисконтированного срока окупаемости проекта, который показывает, за какое время первоначальные инвестиции обеспечат достаточные поступления денег, для того чтобы возместить инвестиционные расходы. В знаменателе формулы лежит среднегодовая чистая прибыль от реализации проекта, рассчитанная по данным таблицы 14:

$$DPP = (1037.3 \cdot 1 / (1 + 0,075)^5) / 1281,3 = 0,6 \text{ года или } \approx 8 \text{ мес.}$$

Критерием приемлемости проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт расчета проекта (в нашем проекте горизонт расчета 5 лет). Следовательно, по критерию окупаемости проект является эффективным.

Показатели эффективности разработанного проекта обобщены в таблице 20.

Таблица 20 – Показатели экономической эффективности проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

Показатель	Расчетное значение	Нормативное значение
Ставка дисконтирования ( $r$ ), %	7,5	–
Горизонт расчета ( $t$ ), лет	5	–
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	5393,7	NPV > 0
Индекс рентабельности (PI)	5,2	PI > 1
Внутренняя норма доходности (IRR), %	189,1	$r < IRR$
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет	8 мес.	DPP < $t$

Таким образом, полученные значения чистого дисконтированного дохода, индекса рентабельности инвестиций и внутренней нормы доходности соответствуют нормативным значениям. В случае реализации предложенного инвестиционного проекта срок его окупаемости составит 8 месяцев при горизонте расчета 5 лет. Следовательно, проект открытия хостела показывает свою эффективность по всем оцениваемым критериям.

### 3.3 Анализ рисков инвестиционного проекта

Учет факторов неопределенности и риска является одной из ключевых проблем в процессе разработки инвестиционной стратегии. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий. В настоящей работе анализ рисков проекта проводится с использованием метода количественной оценки рисков – анализа безубыточности проекта и описательного метода оценки рисков.

Анализ безубыточности проекта предполагает выявление уровня объема продукции, при котором выручка равна суммарным издержкам, то есть нахождение «точки безубыточности». Если предприятие производит больше, чем объем безубыточности, то оно получает прибыль, иначе – несет убытки.

Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности по проекту проводится в таблице 21. Расчеты ведутся для первого года реализации проекта.

Таблица 21 – Расчет безубыточности проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» для 2021 года

Показатель	Значение, расчет
Цена 1 койко-места в сутки, руб.	756
Объем предоставленных услуг, койко-сутки	11 234
Выручка, тыс. руб.	8492,9
Постоянные затраты, тыс. руб.	3808,7
Переменные затраты, тыс. руб.	3337,3
Переменные затраты на единицу услуг, руб./ед.	$3337,3 / 11\ 234 \cdot 1000 = 297,1$
Маржинальный доход, тыс. руб.	$8492,9 - 3337,3 = 5155,6$
Доля маржинального дохода в выручке	$5155,6 / 8492,9 = 0,607$
Безубыточный объем продаж в натуральном выражении, койко-сутки	$3808,7 / (756 - 297,1) \cdot 1000 = 8300$
Критическая выручка от реализации, тыс. руб.	$8300 \cdot 756 / 1000 = 6274,8$
Запас финансовой прочности, %	$(8492,9 - 6274,8) / 8492,9 \cdot 100 = 26,1$
Уровень безубыточности	$(3337,3 / (11\ 234 - 3808,7)) = 0,45$
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1346,9
Сила воздействия операционного рычага	$5155,6 / 1346,9 = 3,8$

Фактический планируемый объем реализации услуг в стоимостном выражении планируется 8492,9 тыс. руб., а безубыточный 6274,8 тыс. руб. Сравнив точку безубыточности с планируемым объемом продаж по проекту, можно сделать

вывод, что запас финансовой прочности составляет 26,1 %. Именно на эту величину можно снизить продажи, чтобы не понести убытки. Так как уровень безубыточности не превышает 1, то проект можно признать устойчивым. Сила воздействия операционного рычага показывает, что при возможном увеличении выручки от реализации на 1 %, прибыль увеличится на 3,8 % и наоборот.

Графическая интерпретация результатов анализа безубыточности проекта представлена на рисунке 12.

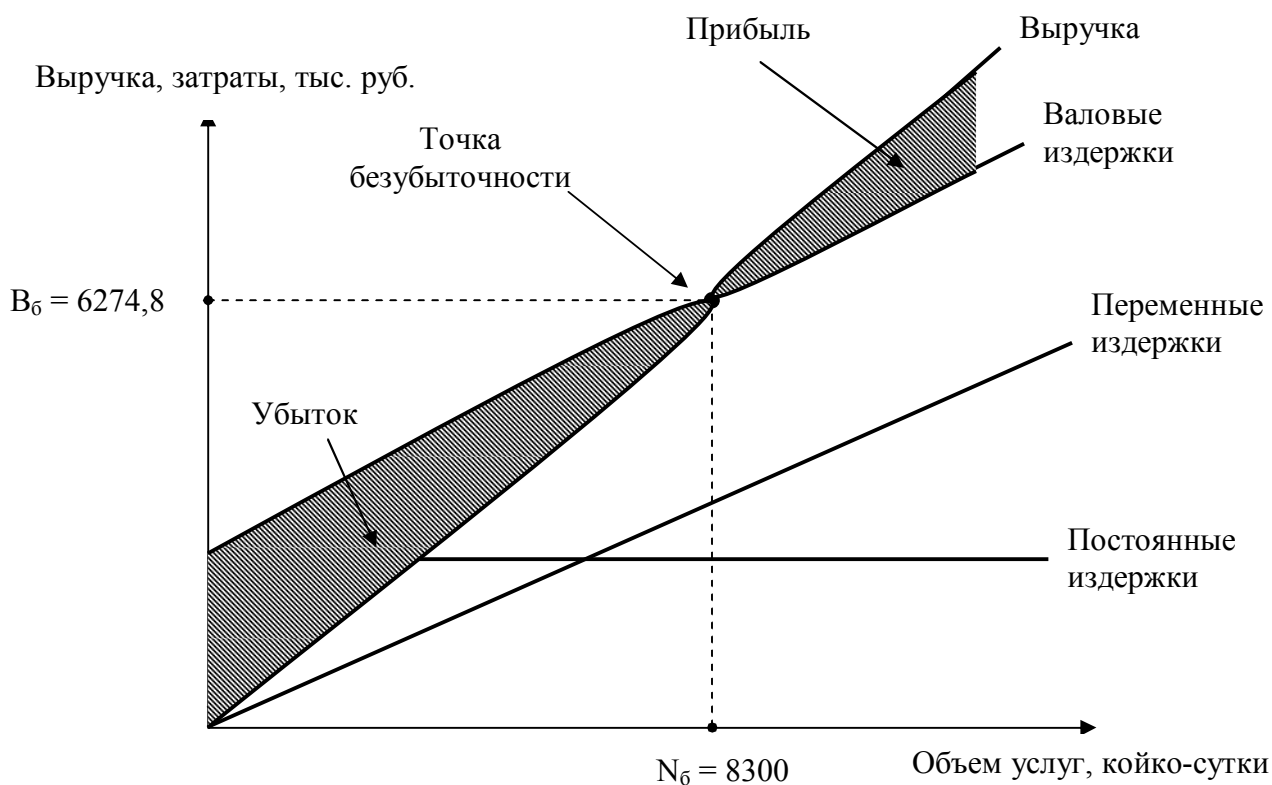


Рисунок 12 – График безубыточности проекта по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО»

Оценка рисков позволяет предприятию учитывать, в какой степени события могут оказать влияние на достижение его целей и своевременно разработать мероприятия, компенсирующие риски. Количественная оценка рисков часто сопровождается качественную и также предполагает идентификацию рисков.

Риски, имеющие отношение к хостелам, разнообразны, и делятся на внешние и внутренние. Наиболее существенными рисками для хостела МАУ «ЦРТ ЗГО» являются:



– экономический риск – всевозможные неблагоприятные события, возникающие во внешней среде организации (неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры, инфляционные процессы и другие риски);

– коммерческий риск – всевозможные неблагоприятные изменения рынка, на котором функционирует организация (противодействие конкурентов, недобросовестная конкуренция, низкий уровень сдачи номеров постояльцам по заявленным ценам и другие риски);

– финансовый риск – нехватка или отсутствие денежных средств для запуска проекта, а также в процессе его реализации;

– форс-мажорный риск – чрезвычайные и непредотвратимые при конкретных условиях обстоятельства, делающие невозможным надлежащее исполнение обязательства (наводнение, пожар, эпидемия и другие риски).

Перечень рисков инвестиционного проекта и методы страхования от рисков представлены в таблице 22. Степень риска оценена экспертным путем, в качестве экспертов выступили ключевые специалисты МАУ «Центр развития туризма Златоустовского городского округа».

Таблица 22 – Виды рисков проекта по открытию хостела на базе МАЦ «ЦРТ ЗГО» и методы страхования от них

Вид риска	Степень риска	Методы страхования от риска
Неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры	Неизбежный	1 Глубокое маркетинговое исследование рынка, проводимое систематически 2 Применение прогрессивных методов обслуживания клиентов
Противодействие конкурентов. Недобросовестная конкуренция	Допустимый	1 Использование методов судебной защиты 2 Отслеживание конъюнктуры рынка 3 Использование аппарата маркетинга
Инфляционные процессы	Допустимый	Проведение разумно обоснованной ценовой политики: рост цен не отстает от уровня инфляции
Форс-мажорные обстоятельства	Чрезмерный	Страхование имущества и клиентов
Финансовые риски	Неизбежный	Создание высокого финансово-кредитного потенциала – совокупности инструментов, позволяющих обеспечивать деятельность необходимыми денежными средствами на условиях финансирования и кредитования

Таким образом, проведя анализ рисков хостела, можно сделать вывод о том, что риски необходимо не только уметь выявлять, не менее важно умение ликвидировать их, при возможности заблаговременно. Обозначенные в таблице 22 методы страхования позволят снизить отрицательное воздействие рисков на проект.

### Выводы по разделу три

В данном разделе работы проведена оценка эффективности проекта создания хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» методом дисконтированных денежных потоков и рисков проекта с помощью анализа безубыточного и описательного метода оценки рисков.

Установлено, что в течение своей экономической жизни инвестиционный проект возместит первоначальные затраты, обеспечит получение прибыли, а также ее некоторый резерв, равный чистому дисконтированному доходу ( $NPV = 5393,7$  тыс. руб.). Индекс рентабельности проекта больше единицы ( $PI = 5,2$ ), то есть современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая тем самым наличие положительной величины  $NPV$ . Инвестиционные вложения окупаются через 8 месяцев от начала реализации проекта. Внутренняя норма доходности проекта ( $IRR = 189,1\%$ ) превышает ставку дисконтирования ( $r = 7,5\%$ ), что показывает эффективность инвестиционного решения. Проект имеет достаточный запас финансовой прочности. В целях снижения рисков проекта разработаны компенсирующие мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена раскрытию теоретических и методологических основ бизнес-планирования и разработки бизнес-планов, обоснованию экономической эффективности проекта по созданию хостела.

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать следующие выводы:

1) Рассмотрение понятия, целей и задач бизнес-плана показало, что существуют различные подходы к пониманию его сущности, на основе обобщения которых дано следующее определение: бизнес-план – это формализованная программа действий, представленная в виде документа, направленная на получение разработчиком максимальной выгоды, важный инструмент обоснования предпринимательской деятельности, включая взаимоотношения с инвесторами, потребителями, поставщиками и конкурентами. Главной целью разработки бизнес-плана является определение основных направлений предпринимательской деятельности организации на отдаленные (стратегические бизнес-планы) и ближайшие периоды времени (текущие бизнес-планы) в соответствии с потребностями и возможностями приобретения необходимых ресурсов, что позволит получить прибыль. Достижение главной цели бизнес-плана осуществляется решением следующих задач: обобщения имеющихся исходных сведений, проведения технико-экономических расчетов, анализа текущей рыночной ситуации, проведения маркетинговых исследований, оценки финансовых перспектив проекта.

2) Изучение принципов, функций и структуры бизнес-плана показало, что для успешной деятельности организации в процессе бизнес-планирования необходимо руководствоваться рядом принципов, которые должны обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления в условиях неопределенности и динамичности внешней и внутренней среды организации. В процессе своей реализации бизнес-план выполняет ряд важных функций, таких как возможность его применения для выработки стратегии

развития организации; планирование; привлечение потенциальных инвесторов и денежных средств. Структура бизнес-плана представляет собой письменное описание проекта, суммы и сроков его реализации и зависит от сферы реализации и размеров проекта. Основными разделами бизнес-плана инвестиционного проекта являются: исполнительное резюме, общее описание предприятия, продукция и услуги, маркетинг, производственный план, управление и организация, финансовый план, оценка эффективности и рисков проекта.

3) Рассмотрение методических основ оценки эффективности инвестиционных проектов показало, что процедура предварительной оценки проектов имеет особую актуальность для инвесторов и инициаторов проекта и является неременным атрибутом процесса инвестирования, тестовой проверкой целесообразности инвестирования. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом фактора времени включает группу таких показателей, как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс рентабельности инвестиций (PI), внутренняя норма рентабельности проекта (IRR) и дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP).

4) Объектом исследования в работе выступило Муниципальное автономное учреждение «Центр развития туризма Златоустовского городского округа», которое создано для сохранения и развития туристического потенциала Златоустовского городского округа. На протяжении 2017–2019 годов деятельность учреждения была убыточной, что обуславливает необходимость поиска направлений деятельности, которые бы приносили прибыль и позволяли учреждению развиваться. В рамках работы разработан и экономически обоснован бизнес-план инвестиционного проекта по организации хостела на 41 место на базе МАУ «ЦРТ ЗГО».

5) На основании проведенных исследований рынка хостелов установлено, что для реализации проекта имеется рыночная ниша. Наблюдается рост количества объектов гостиничной инфраструктуры в России почти в 2 раза за период 2015–2020 годы, увеличивается удельный вес хостелов в структуре номерного фонда

средств размещения с 1,7 % в 2017 году до 4,1 % в 2020 году. Уровень обеспеченности гостиничными номерами в Златоустовском городском округе остается крайне низким – на 1000 жителей в среднем приходится 1,7 номеров, что почти в 2,5 раза меньше, чем в Москве и более чем в 8 раз меньше, чем в европейских странах. Конкурентный анализ позволил выявить основных конкурентов МАУ «ЦРТ ЗГО» – это хостел «Пчелка» и бутик-отель «Дом на Мельнова» и сделать вывод, что услуги создаваемого хостела при грамотной ценовой и маркетинговой политике будут достаточно конкурентоспособными. Для целей ценообразования применен метод ориентации на текущие цены.

б) В целях определения потребности в источниках финансирования рассчитаны необходимые вложения на приобретение оборудования и инвентаря для хостела, которые составили 1037,3 тыс. руб. В рамках организационного раздела бизнес-плана проекта определены необходимые должности и численность персонала, а также постоянная и переменная части фонда оплаты труда. В рамках производственного раздела бизнес-плана рассчитаны расходы хостела (7145,9 тысяч рублей для первого полного года реализации проекта), определена их структура. Проведен расчет стоимости койко-суток в хостеле (756 руб. для первого года реализации проекта) и выручки от реализации гостиничных услуг. Прогнозируется, что за период 2021–2025 годы прирост выручки составит порядка 20 % за счет роста цен при неизменном номерном фонде.

На протяжении жизненного цикла (5 лет) проект будет приносить прибыль. Поступлений денежных средств по проекту достаточно для покрытия текущих затрат.

По результатам оценки эффективности проекта по открытию хостела можно сделать вывод, что проект является эффективным по следующим критериям:

- чистый дисконтированный доход (NPV), характеризующий превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами, положительный и прогнозируется в 5393,7 тыс. руб.;

- дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) составляет 8 мес.;

– индекс рентабельности инвестиций (PI) больше единицы – на каждый рубль, инвестированный в проект, прогнозируется получить 5,2 руб. дохода.

Оценка безубыточности проекта показала достаточный запас его финансовой прочности. Выявлены основные риски проекта – это экономический, коммерческий, финансовый и форс-мажорные риски, предложены методы страхования от рисков.

Таким образом, проведенная оценка показала, что проект по открытию хостела на базе МАУ «ЦРТ ЗГО» является привлекательным и эффективным и может быть рассмотрен к внедрению, а также использован в качестве инструмента привлечения капитала от потенциальных инвесторов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.04.2020).
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 01.09.2020).
- 3 Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 08.12.2020).
- 4 Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 08.06.2020).
- 5 Федеральный закон «О внесении изменений в статью 17 Жилищного кодекса Российской Федерации» от 15.04.2019 № 59-ФЗ.
- 6 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 245 с.
- 7 Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: учебное пособие / Д.А. Панков, Е.А. Головкова, Л.Н. Пашковская; под общ. ред. Д.А. Панкова, Е.А. Головковой. – М.: Новое знание, 2015. – 409 с.
- 8 Барроу, П. Бизнес-план, который работает / П. Барроу. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. – 210 с.
- 9 Бацына, Я.В. Проблемы и перспективы российских хостелов в контексте общемировых тенденций / Я.В. Бацына, Н.А. Белоусова, Т.В. Паленова // Вестник Алтайской Академии экономики и права, 2019. – № 10. – С. 24–30.
- 10 Беляева, М.Н. Проблемы и перспективы развития хостелов Екатеринбурга / М.Н. Беляева. – <https://docviewer.yandex.ru/view/>
- 11 Бизнес-план. Методические материалы / под ред. проф. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 160 с.
- 12 Бизнес пошёл по звезде: кому принадлежат отели Челябинска. – <https://74.ru/text/business/2019/10/30/66273580/>

- 13 Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия: теория и практика / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 258 с.
- 14 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. – 224 с.
- 15 Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебник / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М.: РИОР, Инфра-М, 2017. – 870 с.
- 16 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2016. – 857 с.
- 17 Данилов, Д.Е. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях: учебник / Д.Е. Данилов, В.Е. Арабникова, Л.К. Шипиков. – Мн.: Интерпрессервис, 2015. – 336 с.
- 18 Деева, А.И. Инвестиции: учебное пособие / А.И. Деева. – М.: Изд-во «Экзамен», 2016. – 436 с.
- 19 Епанчинцев, В.Ю. Особенности бизнес-планирования в торговле при открытии собственного дела / В.Ю. Епанчинцев, Е.А. Зиновьева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий, 2018. – № 1 (25). – С. 25–33.
- 20 Золотун, Е.П. Методологические основы анализа финансового состояния бюджетного учреждения / Е.П. Золотун // Вестник МГУП им. И. Федорова. – М.: Изд-во МГУП им. И. Федорова, 2015. – С. 140–150.
- 21 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 768 с.
- 22 Койкам не место. Рынок хостелов в Челябинске замер из-за нового закона. – <https://www.kommersant.ru/doc/4112220>
- 23 Купцова, Е.В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для СПО / Е.В. Купцова; под ред. А.А. Степанова. – М.: Юрайт, 2019. – 435 с.
- 24 Липсиц, И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: учебно-справочное пособие / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: Издательство БЕК, 1996. – 304 с.



- 25 Лудольф, Ф. Бизнес–план: Профессиональная подготовка и убедительная презентация / Ф. Лудольф, С. Лихтенберг [Немецкая академия менеджмента Нижней Саксонии]. – М.: Олма-Пресс, 2018. – 205 с.
- 26 Любанова, Т.П. Бизнес-план: практическое пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко. – М.: «Книга сервис», 2018. – 96 с.
- 27 Малиновская, О.В. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие / О.В. Малиновская, И.П. Скобелева, А.В. Бровкина. – М.: КноРус, 2017. – 480 с.
- 28 Маховикова, Г.А. Инвестиционный процесс на предприятии: практическое пособие / Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор. – СПб: Питер, 2017. – 176 с.
- 29 Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие / Я.С. Меркулов. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 420 с.
- 30 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. – М: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2016. – 421 с.
- 31 Морозов, М.А. Экономика туризма: учебник для СПО / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 291 с.
- 32 Официальный сайт МАУ «Центр развития туризма ЗГО». – <https://qinform.ru/company/mau-crt-zgo-1147404012690>
- 33 Официальный сайт Златоустовского городского округа. Отчет об исполнении бюджета на 01.01.2020 год. – [https://www.zlatgo.ru/07\\_financial\\_management/district\\_budget/budget\\_execution/2019/](https://www.zlatgo.ru/07_financial_management/district_budget/budget_execution/2019/)
- 34 Официальный сайт бутика-отеля «Дом на Мельнова». – [https://vk.com/dom\\_na\\_melnova\\_zlatoust](https://vk.com/dom_na_melnova_zlatoust)
- 35 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие / Т.Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.
- 36 Прогнозы социально-экономического развития. Министерство экономического развития Российской Федерации. – [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/)

37 Романова, М.М. Характеристика особенностей индустрии гостеприимства как объекта управления / М.М. Романова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО, 2019. – № 5. – С. 88–90.

38 Росстат: Гостиницы, хостелы и мотели. Чудеса статистики и 17 лет истории. Что происходит с альтернативными средствами размещения. – <https://hotelier.pro/tourizm/item/2973-rosstat/>

39 Саркисов, А.С. Финансирование капитальных вложений: Жизненный цикл инвестиционного проекта. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Финансовый анализ проектов. Проектное финансирование. Оценка риска / А.С. Саркисов. – М.: Ленанд, 2019. – 288 с.

40 Статистические данные по РФ в период 2018-2020 годы – Ростуризм. – <https://tourism.gov.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf-2/statisticheskie-dannye-po-rf-v-period-2018-2020-gody/>

41 Такмашева, И.В. Развитие рынка хостелов как перспективное направление малого бизнеса / И.В. Такмашева, С.Г. Тяглов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки, 2018. – № 4. – С. 137–144.

42 Тенденции развития гостиничного бизнеса в РФ. – <https://medinardom.ru/informaciya/press-centr/novosti-rynka/tendencii-razvitiya-gostinichnogo-biznesa-v-rf/>

43 Тудвасева, Е.Ю. Бизнес-план и планирование на предприятии / Е.Ю. Тудвасева // Бизнес и дизайн ревю, 2020. – № 3 (19). – С. 3.

44 Фунтов, В.Н. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. Монография. Серия: Практика менеджмента. – СПб: Питер, 2019. – 496 с.

45 Хостел Златоуст «Пчелка» (Мини-Гостиница). – <http://www.zlatoust-hostel-pchelka.ru/>

46 Яндиев, М.И. О применение процедуры дисконтирования в бюджетном процессе / М.И. Яндиев // Финансы, 2008. – № 5. – <https://base.garant.ru/5585938/>