

ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԾՐԱԳԻՐ

ՀՅՈՒՐԱՆՈՑԱՅԻՆ ԵՎ ՌԵՍՏՈՐԱՆԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
ԳՈՐԾԱՐԱՐ՝
ՍԱՐՈՅԱՆ ԱՐԱ ԹԵԼՄԱՆԻ

Կազմեց՝

Ա. Հովհաննիսյան

Մարտ 2022

Բովանդակություն

1.ԾՐԱԳՐԻ ԱՄՓՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ	2
1.1 Գործարար ծրագրի նպատակը	2
1.2 Գործունեության նկարագրություն	4
1.3 Սպառողները.....	5
1.4 Անձնակազմ.....	5
1.5 Ռազմավարական ծրագիր.....	6
1.6 Ծրագրի արժեքը	6
1.7 Առաջարկվող ծառայություն	8
2. ՇՈՒԿԱՅԻ ԵՎ ՈԼՈՐՏԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ	9
2.1 Մրցակցություն	12
2.2 SWOT վերլուծություն	15
2.3 Գնային քաղաքականություն.....	17
2.4 Մարքեթինգային պլան՝ գովազդ և առաջխաղացում	18
3. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ	19
3.1 Սրճարանի և հյուրանոցի կանխատեսում	19

1.ԾՐԱԳՐԻ ԱՍՓՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

1.1 Գործարար ծրագրի նպատակը

Սույն գործարար ծրագիրը մշակվել է Հայաստանի Հանրապետության (ՀՀ) Շիրակի մարզի Գյումրի համայնքին պատկանող Շիրազի և Շիրակացի / Շիրակացու փողոց 162/ փողոցների խաչմերուկին գտնվող շինության տարածքը վարձակալությամբ վերցնելու թույլտվություն ստանալու համար: Գործարար ծրագիրը նաև թույլ կտա ներդրողին մշակելու շուկայավարման արդյունավետ ռազմավարական ուղղություններ իր հետագա գործունեության ընթացքում, ինչպես նաև հնարավորություն կտա շուկայում գրավելու իր մասնաբաժինը:

Համաձայն ՀՀ կառավարության N 1270-Ն 09.09.2004թ.-ին ընդունված «Հայաստանի Հանրապետության Շիրակի մարզի պատմության և մշակույթի անշարժ հուշարձանների պետական ցուցակը հաստատելու մասին» որոշման վերոնշյալ շինությունը հանդիսանում է «Կոմայրի» արգելոցի մի մասնիկը: «Կոմայրի» պատմաճարտարապետական արգելոց-թանգարանը հիմնադրվել է 1980 թվականին: Արգելոցի պահպանման տարածքը կազմում է ավելի քան 1000 հա: Դրանում ընդգրկված է պատմության, մշակույթի 1600-ից ավելի հուշարձան: Հաշվի առնելով այս փաստը, նախատեսվում է տարածքը և շենքը վերանորոգել՝ պահպանելով քաղաքին հատուկ ոճը և շենքի ճարտարապետական տեսքը:



Առաջարկվող գործարար ծրագրի նպատակներն են.

- բացահայտել շուկայում առկա զարգացման միտումները
- խթանել տարածաշրջանում զբոսաշրջության զարգացմանը
- բարելավել տարածաշրջանի սոցիալ-տնտեսական վիճակը
- ստեղծել նոր աշխատատեղեր
- ապահովել ծառայությունների հանդեպ շուկայի պահանջարկը

Վերոնշյալ նպատակներին հասնելու համար անհարժեշտ է

- Բացահայտել շուկայում առկա զարգացման միտումները
- Մշակել ընկերության գործունեության երկարաժամկետ ռազմավարական պլաններ՝ արդյունավետորեն իրականացնելով և վերահսկելով դրանք
- Իրականացնել ակտիվ մարքեթինգային միջոցառումներ՝ սպառողներին մատուցվող ծառայությունների որակական հատկանիշներին առավելագույնս տեղեկացնելու համար նպատակով
- Մշակել ծառայությունների սպառման ռազմավարություն՝ այդպիսով խթանելով մատուցվող ծառայությունների հանդեպ շուկայի պահանջարկի աճին

Ընկերությունը, նպատակ չունենալով մրցելու շուկայում գտնվող համանման ծառայություններ մատուցող ընկերություններ հետ, իր առջև գլխավոր խնդիր է դրել ստեղծել սպառողների համար ժամանցի և հանգստի լավագույն միջավայրը:

Գործարար ծրագրի հաշվարկները, տարածքում օբյեկտների տեղաբաշխումը մոտավոր են և փոփոխման ենթակա, քանի որ նախատեսած տարածքը ուսումնասիրվել է միայն էլեկտրոնային քարտեզի միջոցով (google maps):

1.2 Գործունեության նկարագրություն

Գյումրի քաղաքի տնտեսության հիմնական բնութագրիչներն են արդյունաբերությունը, առևտուրը, մշակույթը, տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և զբոսաշրջությունը: Հյուրանոցային և ռեստորանային ծառայությունների ոլորտը այն սպասարկման ոլորտներից մեկն է, որը զարգանում է արագ տեմպերով: Միևնույն ժամանակ Գյումրի քաղաքում եղած հյուրանոցների քանակը չի բավականացնում՝ վերջին տարիների քաղաքում իրակացվող բազմաթիվ միջոցառումների շրջանականերում ժամանող զբոսաշրջիկների համար, այս իսկ պատճառով հյուրանոցը կարող է լրացնել շուկայում առկա տեղը՝ մարքեթինգային ակտիվ քաղաքականության իրակացման շնորհիվ:

Նախագծված ձեռնարկությունը մուտք է գործում մի շուկա, որը ունի հետևյալ բնութագրիչները.

1. Շուկայում բավականին մեծ է սպառողների թիվը, ովքեր չունեն բավարար տեղեկատվություն հյուրանոցային բիզնեսում գործող ձեռնարկությունների կողմից մատուցվող ծառայությունների մասին: Հետևաբար, հրամայական է վարել ակտիվ մարքեթինգային և գովազդային քաղաքականություն՝ նպատակ ունենալով տեղեկացնել պոտենցիալ հաճախորդներին հյուրանոցի և նրա մատուցած ծառայությունների շրջանակի մասին.

2. Շուկայում գործում են բավականին մեծ թվով համանման ծառայություններ մատուցողներ, որոնց ծառայությունները տարբերվում են, բայց տարբերությունները աննաշան են: Քանի որ ոչ մի ընկերություն չի մատուցում նույն ծառայությունը, այն որոշակի ուժ ունի գնի նկատմամբ: Միևնույն ժամանակ, նմանատիպ ծառայություններ-փոխարինիչների առկայությունը շուկայում սահմանափակում է ընկերության գները բարձրացնելու հնարավորությունը, քանի որ շուկայում նմանատիպ

ծառայությունների առկայության դեպքում սպառողները շատ զգայուն են դրանց գնի նկատմամբ: Այդ իսկ պատճառով գնագոյացման մրցակցությունը շուկայից բացառված է:

Գյումրի քաղաքում (և Շիրակի մարզում) պարբերաբար կազմակերպվում են մշակութային, մարզական, խոհարարական, հումորային և այլ ուղղվածություններ ունեցող փառատոններ և դրանց թիվը տարեցտարի աճում է: Հաշվի առնելով այն փաստը, որ տարածքը գտնվում է քաղաքի պատմական միջուկն ընդգրգող «Կոմայրի» արգելոցի տարածքում, նախատեսվում է ստեղծել այնպիսի միջավայրը, որը իր մեջ կպարունակի քաղաքի պատմամշակութային տեսքն ապահովող արտաքին բաղադրիչներ, ինչն իր հերթին կնպաստի զբոսաշրջության զարգացմանը, քանի որ օտարերկրացի զբոսաշրջիկը գրեթե միշտ ցանկանում է տեսնել տվյալ երկրի ազգայինը, պատմաճարտարապետական շինությունները, փողոցները և ազգային նիստուկացը:

1.3 Սպառողները

Գյումրի քաղաքը միշտ աչքի է ընկել իր յուրահատուկ կոլորիտով, հայտնի մարդկանցով, պատմամշակութային ժառանգությամբ և խոհանոցով, ինչն էլ նպաստում է քաղաքում զբոսաշրջության զարգացմանը: Պատմամշակութային և քաղաքային զբոսաշրջության հարատև զարգացումը ապահովելու համար անհարաժեշտ է նաև քաղաքում ստեղծել ժամանցի և հանգստի համար նախատեղված վայրեր: Ծրագրի նպատակն է ստեղծել այնպիսի վայր, որը կգրավի ոչ միայն հայ սպառողին, այլ նաև ՀՀ ժամանած օտարերկրացիներին՝ ապահովելով տուրիստական խմբերի մեծ հոսքեր: Ստեղծվելու է այնպիսի հյուրանոցառեստորանային համալիր, որտեղ իրենց հանգիստը կգտնեն բոլորը՝ անկախ տարիքից և նախասիրություններից:

1.4 Անձնակազմ

Ընկերության գործունեության հաջողությունը պայմանավորված կլինի անձնակազմի արդյունավետ աշխատանքով, ինչը կվերահսկվի կառավարման ոլորտում

փորձառու և հմուտ աշխատողների կողմից: Ղեկավարության նվիրվածությունը և աշխատանքի հմտությունը կլինի հաջողության թիվ մեկ գրավականը, ինչն էլ վստահ ենք կփոխանցվի աշխատակիցներին: Սկզբնական փուլում նախատեսվում է, որ ընկերությունը կունենա թվով 30 աշխատող, որոնցից 4-ը կլինեն ադմինիստրատիվ, իսկ մնացածը՝ սպասարկման ոլորտի աշխատակիցներ:

1.5 Ռազմավարական ծրագիր

Ընկերությունն իր ռազմավարությունը մշակում է առաջիկա երեք տարիների կտրվածքով, որպեսզի շրջանառու միջոցների համալրման շնորհիվ կարողանա արդյունավետորեն կազմակերպել գործունեությունը՝ շուկայում ներկայացնելով որակյալ ծառայություններ, ինչի արդյունքում ապրանքանիշն ավելի ճանաչելի և մոտ կդառնա թե՛ հայ և թե՛ օտարերկրացի սպառողներին: Ծրագրի իրականացումը ենթադրում է շուկայում սպառողական հատվածի գրավում՝ ավելի որակյալ ծառայությունների մատուցման շնորհիվ, արտահանման կայուն քաղաքականության վարում և աշխատատեղերի ավելացում՝ հայկականը պահպանելու և ժամանակակից տեխնոլոգիաներով զինված արտադրությունում աշխատելու նպատակով:

Գործարար ծրագրի մշակման ընթացքում իրականացված ռեստորանային համալիրների շուկայի իրավիճակի վերլուծությունները թույլ են տալիս բացահայտելու ընկերության հնարավորությունները ռեստորանային և հյուրանոցային ոլորտներում:

1.6 Ծրագրի արժեքը

Ներդրումային ծրագիրը մշակվել է այն սկզբունքով, որ առաջիկա երեք տարիների ընթացքում ընկերությունը կարողանա ծառայությունների մատուցման որակի բարելավման շնորհիվ շուկայում գրավել հստակ մասնաբաժին

Ստորև ներկայացվում է ներդրումների չափը, գոյացման աղբյուրները և ծախսման ուղղությունները:

Ներդրման ուղղությունները

ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆԸ			
	Երկարա- ժամկետ վարկ	Սեփական միջոցներ	Ընդամենը
Հումքի և Շրջանառու միջոցների ձեռք բերում		50,000,000	50,000,000
Կապիտալ վերանորոգում և վերակառուցում		300,000,000	300,000,000
Հիմնական միջոցների ձեռք բերում		200,000,000	200,000,000
Ընթացիկ ծախսեր		100,000,000	100,000,000
ԸՆԴԱՄԵՆԸ		650,000,000	650,000,000

Նշված ներդրման գումարները պայմանական են և կրում են մոտավոր բնույթ: Տվյալ գործունեության կատարման համար կներդրվի այնքան գումար, որքան անհրաժեշտ է: Գումարների չափը կհստակեցվի տեղանքի զննման ժամանակ, երբ կհրավիրվեն համապատասխան մասնագետներ:

Ավելորդ հաշվարկներից խուսափելու նպատակով առանձին ծախսերի հոդվածներ ունեն մինչև 0,3 տոկոսի շեղում:

«Հումքի և Շրջանառու միջոցների ձեռք բերում» հոդվածը իր մեջ ներառում է շինության կառուցման համար անհրաժեշտ հումքի ձեռքբերումը, տեղափոխումը: «Կապիտալ վերանորոգում և վերակառուցում» կառուցման համար անհրաժեշտ աշխատուժի աշխատավարձը և այլ շինության վերջնական տեսքի բերման հետ կապված ծախսեր:

«Հիմնական միջոցների ձեռք բերում» հոդվածը իր մեջ ներառում է խոհարարական սպասքի, ռեստորանային, հյուրանոցային և գրասենյակային գույքի և այլ նմանատիպ գույքի ձեռքբերման հետ կապված ծախսերը:

«Ընթացիկ ծախսեր» հոդվածը իր մեջ ներառում է խոհանոցի սարքավորումների, սրահների օդափոխման համակարգի, լուսային էֆեկտների հետ կապված ծախսերի հանրագումարը:

1.7 Առաջարկվող ծառայություն

Հյունոցառեստորանային համալիրը կդառնա հյուրերի սիրված անկյուններից մեկը, որի հիմնական խնդիրներից մեկը հայկական խոհանոցն իր բոլոր ճոխությամբ ի ցույց դնելն է: Սեղանին մատուցվելու են բացառապես թարմ, որակյալ հումքից պատրաստված ուտեստներ: Լինելու են բացօթյա սրահներ: Բացօթյա սրահում սեղանների դասավորվածությունը լինելու է հնարավորինս առանձացված:

Նախատեսված շինությունը ունի 2 հարկ՝ մոտ 2000 քառ. մ մակերեսով, ամբողջ տարածքի մակերեսը՝ ներառյալ ռեստորանի և ավտոկայանատեղիի համար նախատեսված տարածքը կազմում է մոտ 6000քառ. մ: Քանի որ դեռևս առկա չէ շենքի հատակագիծը, հնարավոր չէ նշել սենյակների դասավորվածությունն ու տեղաբաշխումը: Ակնհայտ է միայն, որ հյուրանոցառեստորանային համալիրում պետք է առկա լինեն հետևյալ սրահները և սենյակները՝

- Ընդունարան
- Խաղասրահ (մեկ սրահ)
- Մարզասրահ (մեկ սրահ)
- Շոգեբաղնիք
- Ճաշարան-ռեստորան
- Բացօթյա սրճարան
- Ստանդարտ մեկտեղանի սենյակներ – 10 սենյակ
- Ստանդարտ երկտեղանի սենյակներ – 10 սենյակ
- Լյուքս երկտեղանի սենյակներ – 6 սենյակ
- Դելյուքս երկտեղանի սենյակներ – 4 սենյակ
- Ավտոկայանատեղի

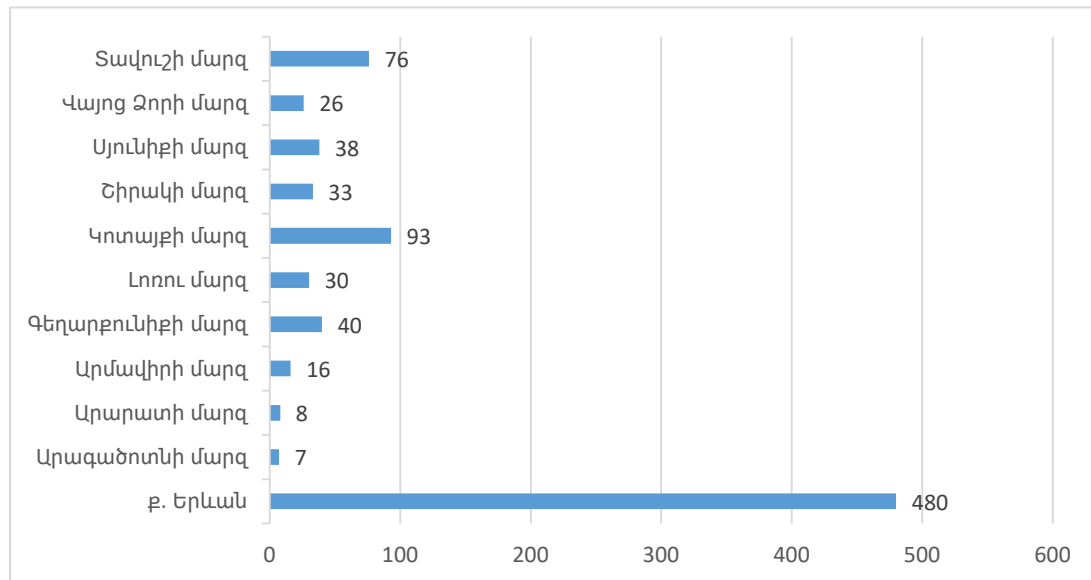
Հյուրանոցում տեղակայված ժամանցի վայրերը (խաղասրահ, մարզսրահ, շոգեբաղնիք) տեղում սպասարկվող հաճախորդների համար կլինեն անվճար, սակայն անհասանելի այն անձինք համար, ովքեր հյուրանոցում չեն հանգրվանելու: Հյուրանոցի ճաշարան-ռեստորանում մատուցվելու են հյուրերի առավոտյան նախաճաշերը, որի արժեքը ներառվելու է հյուրանոցային համարի արժեքի մեջ:

Տարածքում նախատեսված է կառուցել նաև ավտոկայանատեղի, որն անվճար կլինի հյուրանոցի հյուրերի համար:

2. ՇՈՒԿԱՅԻ ԵՎ ՈԼՈՐՏԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հյուրանոցային և ռեստորանային ծառայությունների շուկայի վերլուծությունը հնարավորություն կտա պարզելու շուկայի ընդհանուր պահանջարկը և առաջարկը, և թե ինչ դեր և մասնաբաժին է զբաղեցնելու ընկերությունը տվյալ շուկայում: Հավաքելով բոլոր անհրաժեշտ տեղեկությունները, մենք կարող ենք եզրակացություններ անել հյուրանոցային և ռեստորանային ծառայությունների շուկայի վիճակի, շուկայի հեռանկարների և դրանում գտնվող ընկերությունների մասին: Ճշգրիտ վերլուծությունը թույլ կտա ձևավորել հաճախորդների տարբեր սեգմենտներ, որոնց հետ աշխատելու ենք, և հետագայում ավելի արդյունավետ վարել բիզնեսը:

Ստորև ներկայացված է ՀՀ-ում առկա հյուրանոցային տնտեսությունների օբյեկտների թիվը ՀՀ-ում առկա ընդհանուր 847 հյուրանոցային օբյեկտներից ընդամենը 33-ն է գտնվում Շիրակի մարզում:

Հյուրանոցային տնտեսության օբյեկտների թիվը, 2020թ., հատ¹

Ստորև ներկայացնում ենք ՀՀ-ում ներգնա զբոսաշրջիկների թվաքանակը 2017-2020թթ.-ին:

Աղյուսակ 2

Ներգնա զբոսաշրջիկների թվաքանակը, 2017-2020թթ., մարդ²

Տարածաշրջան/Տարի	2017	2018	2019	2020
Հայաստանի Հանրապետություն	264702	307473	550289	97550
Երևան	234826	265908	489019	87429
Շիրակի մարզ	4683	6006	11868	1824

¹ Տվյալների աղբյուր՝ ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի (ԱՐՄՍՏԱՏ)

https://armstatbank.am/pxweb/hy/ArmStatBank/ArmStatBank_4%20Transport%20and%20tourism_43%20Tourism/TT-tu-1-2021.px/?rxid=a42902e9-cbe1-4617-a338-e978057756aa

² ՀՀ ՎԿ «ՀՀ մայրաքաղաք Երևանը թվերով» 2021թ., էջ 119

ՀՀ ՎԿ «ՀՀ Շիրակի մարզը թվերով» 2021թ., էջ 151

Ըստ հյուրանոցային տնտեսություններից ստացված տվյալներից 2021թ. ՀՀ այցելած և հյուրանոցներում հանգրվանած զբոսաշրջիկների քանակը 2020թ. նկատմամբ աճել է 185%-ով:

Աղյուսակ 3³

Հյուրանոցներում հանգրվանած զբոսաշրջիկների քանակ, 2016-2021թթ., մարդ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Ժամանել են ուղևորներ, որոնք ըստ ՋՀԿ մեթոդաբանության համարվում են զբոսաշրջիկ</i>	1 259 657	1 494 779	1 651 782	1 894 3477	360 338	870 308
<i>Մեկնել են ուղևորներ, որոնք ըստ ՋՀԿ մեթոդաբանության համարվում են զբոսաշրջիկ</i>	1 262 687	1 481 755	1 622 791	1 867 888	301 326	423 380
<i>Հյուրանոցներում հանգրվանած զբոսաշրջիկների քանակ</i>	174 724	264 702	307 473	550 289	97 550	278 393

2021թ. հունվար-դեկտեմբերին զբոսաշրջիկների ընդհանուր թիվը կազմել է 870 308 մարդ, ինչը 2.4 անգամ գերազանցում է 2020թ. նույն ժամանակահատվածի համար հաշվարկված ցուցանիշը: 2021թ.-ին ՀՀ այցելած զբոսաշրջիկների գիշերակացի քանակը կազմել է 27 977 279 օր, իսկ այցի միջին տևողությունը կազմում է 32օր:

Առանձին մարզերի համար կանխատեսումներ չկան սակայն մեր սուբյեկտիվ, սակայն համեստ կանխատեսումերով Հայաստան ժամանած և հյուրանոցներում հանգրվանած տուրիստների մոտ 15 տոկոսը կժամանեն Շիրակի մարզ և կհանգրվանեն Գյումրիի հյուրանոցներում:

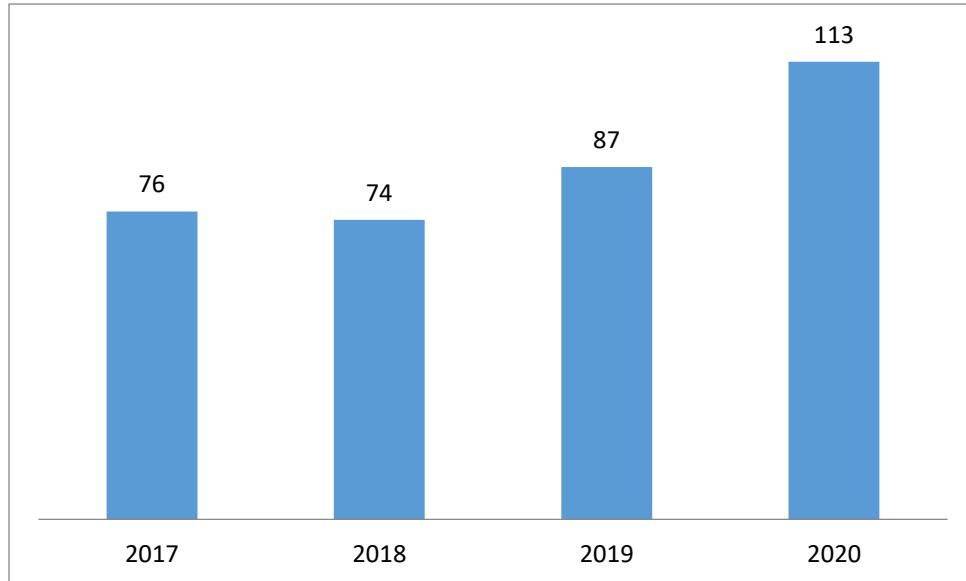
Հյուրանոցատեստորանային շուկան իր ուրույն դերն ունի նաև աշխատանքի շուկայի մեջ, մասնավորապես, հատկանշական է, որ 2020թ. Շիրակի մարզում աշխատանքային ռեսուրսների թվաքանակի նկատմամբ հաշվարկված աշխատուժի մասնակցության

³ Աղբյուրը՝ ՀՀ ՎԿ պաշտոնական կայքէջ

մակարդակը կազմել է 49.8%, իսկ հյուրանոցային ծառայությունների շուկայում աշխատողների միջին քանակը կազմել է ընդհանուր զբաղվածների 0,14%-ը:⁴

Գրաֆիկ 2

Աշխատավարձի հաշվարկման համար կիրառվող աշխատողների միջին ցուցակային (ամսական) թվաքանակը, 2017-2020թթ., մարդ



Նախատեսում ենք բացել 35 աշխատատեղ, ինչի արդյունքում հյուրանոցային ծառայությունների շուկայում աշխատողների միջին քանակը կաճի՝ ընդհանուր զբաղվածների նկատմամբ կազմելով մոտ 0,2%

2.1 Մրցակցություն

Քաղաքում արագ տեմպերով զարգանում է զբոսաշրջությունը, որի վառ վկայությունն է զբոսաշրջիկների քանակի և համապատասխան ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների աճը: Այստեղ կան 13 հյուրանոց (շուրջ 700 տեղ), 14 հատ B&B (ավելի քան 140 տեղ), մի քանի հյուրատուն և 3 հոսթել: 2 խոշոր հյուրանոցները, հյուրատներն ու հոսթելները բացվել են վերջին 1-2 տարվա ընթացքում: Մարզում առկա

⁴ ՀՀ ՎԿ «ՀՀ Շիրակի մարզը թվերով» 2021թ., էջ 57-63

գրոսաշրջային ֆոնդը կազմում է 768 մահճակալ, որը շատ քիչ է և չի կարող սպասարկել մեծ թվով սպառողների, ինչի արդյունքում գրոսաշրջիկների մի մասը շտապում է գիշերել Երևանում:

Ներկայումս դիտարկվող շուկայում իրենց որակով առանձնանում են հետևյալ ռեստորանները՝

- «Պլազա Վիկտորիա» հյուրանոցը
- «Օլիմպիկ» հյուրանոցը
- «Բեռլին արտ» հյուրանոցը
- «Գյումրի» հյուրանոցը
- «Վիլլա Կարս» հյուրանոցը
- «Արաքս» հյուրանոցը

«Պլազա Վիկտորիա» հյուրանոցը գտնվում է Գյումրի քաղաքի կենտրոնում՝ Վարդանանց հրապարակում: Հյուրանոցը ներառում է բոլոր անհրաժեշտ պայմանները լիարժեք և շքեղ հանգստի համար և համապ հյուրանոցն ունի հարմարավետ կահավորված 25 սենյակ, որոնք նախատեսված են ընդհանուր նախատեսված 40 հյուրի համար: Հյուրանոցի տարածքում գտնվում են նաև 2 ռեստորաններ, կոնֆերանս դահլիճ և բանակցությունների սենյակներ:



«Օլիմպիկ» հյուրանոցը առանձնանում է մասնաշենքում գործող Յուրի Վարդանյանի անվան սպորտ դպրոցով, որը տվել է բազմաթիվ չեմպիոններ: Հյուրանոցում առկա են 24 համարներ, որը կարող է միանգամից սպասարկել 41 հաճախորդներ:

Շուկայում առանձնակի տեղ է զբաղեցնում «Բեռլին արտ» հյուրանոցը: Հյուրանոցը բացել է իր դռները 1996 թ.-ին, այդ ժամանակից ի վեր այն դարձել է սիրված վայր: Այս հյուրանոցը առանձանում է իր պատկերասրահով. հյուրանոցի բոլոր 19 սենյակներում ցուցադրվում են ժամանակակից արվեստագետների աշխատանքներ: Տեղի արվեստագետների նկարներն ու քանդակներն հնարավորություն են տալիս ծանոթանալ հայ ժամանակակից արվեստի հետ:



Շուկայում իր զբաղեցրած դիրքով առանձնանում է «Գյումրի» հյուրանոցը: Մուտք գործելով շուկա այն կարողացավ տուրիստական խմբերին գրավել իր առաջարկված նոր գներով, որոնք էապես տարբերվում էին շուկայում առկա գներից: Սակայն սենյակները անհարմար են և շատ հաճախ լսվում են բողոքներ կապված ջրերի տաք կամ սառը լինելու հետ:



Շուկայում իր ոճով և ավանդական կոլորիտով առանձնանում է նաև «Վիլա Կարս» բուտիկ հյուրանոցը գտնվում է Գյումրի քաղաքի կենտրոնական մասում: Բուտիկ



հյուրանոցը կառուցված է մոդեռն ոճով և արտահայտում է նորի և հինի հիանլի համադրություն: «Վիլա Կարսը» հաճելի հանգստավայր է առաջարկում պատմական հյուրանոցի 15 նորոգված սենյակներում: Համարները զարդարված են ձեռագործ

գորգերով, փայտե իրերով, անտիկ կահույքով և կառուցված են յուրօրինակ ճարտարապետությամբ,ինչ հնարավորություն է տալիս հյուրանոցում տեղ գտած զբոսաշրջիներին ծանոթանալ Գյումրվա ավանդական մշակույթին:

«Արաքս» հյուրանոցը գտնվում է Գյումրու կենտրոնում, Կոմայրի արգելոց թանգարանի տարածքում: Հյուրանոցում առկա են 17 սենյակներ, ռեստորան, գործնական հանդիպումների համար նախատեսված դահլիճ, լոդավազան և շոգեբաղնիք:



Մնացած հյուրանոցները ունեն մեծ ներուժ, սակայն վատ սպասարման և ժամանակի հետ զուգընթաց չընթանալու պատճառով կանգնած են մեծ ռիսկի առաջ: Հաշվի առնելով այս ամենը՝ մեր ընկերությունը իր առջև խնդիր է դրել շուկայում գրավել հաստատուն դիրք, ունենալ իր առանձնահատկությունները, որով կգրավի հարմարավետություն և հանգիստ փնտրող զբոսաշրջիկին:

2.2 SWOT վերլուծություն

Հյուրանոցային բիզնեսի շուկայի վերլուծության ընթացքում իրականացվել է SWOT վերլուծություն՝ մանրամասն վերլուծություն, որը բաղկացած է հյուրանոցային ծառայությունների միջավայրում արտաքին և ներքին գործոնների բացահայտումից: Արտաքին գործոնները իր մեջ ներառում են հնարավորություններ և սպառնալիքներ, որոնք հյուրանոցը չի կարող վերահսկել, իսկ ներքին գործոնները ներառում են հյուրանոցի ուժեղ և թույլ կողմերը:

Ներքին միջավայր	
Ուժեղ կողմեր	Թույլ կողմեր
<ul style="list-style-type: none"> • Ճկուն գնային քաղաքականության մշակում • Հմուտ ղեկավարների • Բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների առկայություն • Սպասարկման բարձր որակ • Հաճախորդների նախասիրություններին համապատասխան ծառայությունների մատուցում • Շուկայի պահանջներին հարմարվելու ճկունություն • Հյուրանոցի գրավիչ դիրք • Հյուրանոցի համարների համապատասխանեցում այդ դասի միջազգային ստանդարտներին • Արտաքին տեսքի պատմաճարտարապետական, կոլորիտային տեսք 	<ul style="list-style-type: none"> • Շուկա մուտք գործելու դժվարություններ • Հզոր մրցակիցների առկայություն շուկայում
Արտաքին միջավայր	
Հնարավորություններ	Սպառնալիքներ
<ul style="list-style-type: none"> • Հյուրանոցային ծառայությունների մատուցման ոլորտում աճող պահանջարկ • Սպասարկման մակարդակի բարձրացում • Մատուցվող ծառայությունների շրջանակը բարելավելու և ընդլայնելու հնարավորություն • Հյուրանոցային ծառայությունների շուկայի աճի հնարավորությունը՝ առկա զբոսաշրջային ռեսուրսների և ենթակառուցվածքների արդյունավետ օգտագործմամբ • Շուկայում գերակա դիրք գրավելու հնարավորություն 	<ul style="list-style-type: none"> • Բնակչության նվազում • Նոր մրցակիցների ի հայտ գալը • Քաղաքական միջավայրի փոփոխություն • Տնտեսական միջավայրի անկայունություն (մասնավորապես սպառողների գնողունակության նվազում) • Հարկային դրույքաչափերի փոփոխում • Ֆորս-մաժորային իրավիճակներ

Ընկերությունում բացակայում են թույլ կողմերը քանի որ բոլոր նպաստավոր պայմանները ստեղծված են ընկերության անխափան և որակյալ աշխատանքի համար:

SWOT վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ գործունեության ողջ ընթացքում անհրաժեշտ է ընդլայնել ծառայությունների շրջանակը, պահպանել իմիջը և լավ սպասարկումը, կատարելագործել տեղեկատվական համակարգերը, հետևել նոր միտումներին, թարմացնել տեխնոլոգիական սարքավորումները: Ինչի շնորհիվ ընկերությունը հնարավորություն կունենա ներգրավել նոր այցելուներ:

2.3 Գնային քաղաքականություն

Գնային քաղաքականության գնահատման համար շուկայում առկա մրցակցող մի քանի հյուրանոցների շրջանակներում կատարվել է գնային վերլուծություն՝ նույն սենյակների համար: Որպես ուսումնասիրվող ցուցանիշ ընդունվել են հյուրանոցներում առկա սենյակների հինգ կատեգորիաներ՝ ստանդարտ մեկտեղանի, ստանդարտ երկտեղանի, լյուքս երկտեղանի, դելյուքս երկտեղանի և նախագահական:

Աղյուսակ 5

Գյումրիում գործող մի քանի հյուրանոցների սակագները,

2022թ.մարտ ամսվա դրությամբ,դրամ⁵

	"Օլիմպիկ" հյուրանոց	"Գյումրի" հյուրանոց	"Բեռլին արտ" հյուրանոց	"Վիլա Կարս" հյուրանոց	«Պլազա Վիկտորիա» հյուրանոց	«Արաքս» հյուրանոց
Ստանդարտ մեկտեղանի	17000	17000	27000	25000	24000	15500
Ստանդարտ երկտեղանի	27000	35000	32000	35000	32000	19000
Լյուքս երկտեղանի	30000	40000	38000	45000	49000	24000
Դելյուքս երկտեղանի	40000	48000				39000

⁵ «Հայաստանի հյուրանոցների տեղեկատու» կայքէջ, <https://hotel.am/am/>

Համալիրը հասանելի է լինելու հասարակության բոլոր խավերի համար: Ընկերությունը մտադրված է արագ արձագանքել շուկայի գնային ցանկացած փոփոխության և առաջարկել նոր գին:

Ուստի վերը նշվածը հաշվի առնելով՝ համալիրը կվարի գնային ճկուն քաղաքականություն:

Հյուրանոցային ծառայությունների գներն են՝

- Ստանդարտ մեկտեղանի՝ 25000
- Ստանդարտ երկտեղանի՝ 33000
- Լյուքս երկտեղանի՝ 42000
- Դելյուքս երկտեղանի՝ 46000

2.4 Մարքեթինգային պլան՝ գովազդ և առաջխաղացում

Մարքեթինգային գործունեության պլանավորումը հանդիսանում է ընկերության գործունեության անբաժանելի մասը: Ճիշտ մշակված մարքեթինգային ռազմավարությունը օգնում է ստեղծել հյուրանոցի համար դրական իմիջ, դիմակայել շուկայում առկա մրցակցությանը և տարբեր տեսակի արտաքին ազդեցություններին:

Ընկերության շուկայավարման խնդիրները մոտակա հինգ տարիների համար հետևյալն են.

- ապահովել ծառայությունների մատուցման կայուն որակ
- տեղեկացնել տուրիստական կազմակերպություններին ընկերության և մատուցվող ծառայությունների մասին
- տարեցտարի մշակել ներքի շուկայի ավելի մեծ սեգմենտներ գրավելու ռազմավարություն

Ընկերությունը մտադրված է համագործակցել միջազգային տուրիստական ընկերությունների հետ, տուրիստական խմբեր ուղորդելու համար: Հրավիրվելու են մարքեթինգի ոլորտի առաջատար մասնագետներ, որպեսզի սկզբնական փուլում շուկա մուտք գործելիս ընկերությունը հնարավորինս խնդիրներ քիչ ունենա: Ընկերությունում

միտված են ստեղծելու այնպիսի միջավայր և լինելու է այնպիսի որակ, որ մեկ անգամ ծառայություններից օգտվողը կրկին վերադառնա համալիր:

3. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

3.1 Սրճարանի և հյուրանոցի կանխատեսում

Բացօթյա սրճարանը հնարավորություն կունենա մեկ օրվա ընթացքում 150 հոգի հաճախորդ ընդունել: Տուրիստական խմբերի հոսքերը հիմնականում կլինեն ամռանը, այդ իսկ պատճառով ամռան ծանրաբեռնվածության կանխատեսումն ավելի շատ է: Ստորև ներկայացված աղյուսակում նախատեսվող հյուրերի քանակն է՝ ամսական կտրվածքով:

Աղյուսակ 6

Ռեստորանում հաճախորդների քանակների կանխատեսումն ըստ տարիների, 2023-2028թթ.

ԱՄԻՍՆԵՐ	2023թ.	2024 թ.	2025 թ.	2026 թ.	2027 թ.	2028 թ.	ընդամենը
Ռեստորանի առավելագույն տարողություն /անձ/	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	324,000
Մեկ անձի միջին չեկի արժեք /ներ. ԱԱՀ/	7	7	7	7	7	7	7
Հասույթ 100% ծանրաբեռն. դեպքում	378,000	378,000	378,000	378,000	378,000	378,000	2,268,000
Կանխատ. ծանրաբեռն. %	29	29	29	29	29	29	29.17
ՀԱՍՈՒՅԹ /կանխատեսած/	110,250	110,250	110,250	110,250	110,250	110,250	661,500
Վաճառք /առանց ԱԱՀ/	91,875	91,875	91,875	91,875	91,875	91,875	551,250
ԱԱՀ	18,375	18,375	18,375	18,375	18,375	18,375	110,250

Ռեստորանում հաճախորդների քանակների կանխատեսումն ըստ ամիսների

ԱՄԻՍՆԵՐ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ընդամենը
Ռեստորանի առավելագույն տարողություն /անձ/	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Մեկ անձի միջին չեկի արժեք /ներ. ԱԱՀ/	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Հասույթ 100% ծանրաբեռն. Դեպքում	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	378,000
Կանխատ. ծանրաբեռն. %	-	-	-	-	50	70	80	80	70	-	-	-	29.17%
ՀԱՍՈՒՑԹ /կանխատեսած/	-	-	-	-	15,750.00	22,050.00	25,200.00	25,200.00	22,050.00	-	-	-	110,250
Վաճառք /առանց ԱԱՀ/	-	-	-	-	13,125	18,375	21,000	21,000	18,375	-	-	-	91,875
ԱԱՀ	-	-	-	-	2,625	3,675	4,200	4,200	3,675	-	-	-	18,375

Հյուրանոցում հաճախորդների քանակների կանխատեսումն ըստ տարիների,
2023-2028թթ.

Ամիսներ	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Ընդամենը
Կանխատեսվող ծանրաբեռնվածության %	48%	44%	56%	58%	57%	58%	
համարներ ստանդարտ մեկտեղանի/10 համար/	35,938	33,000	42,000	43,500	42,750	43,500	240,688
համարներ ստանդարտ երկտեղանի/6 համար/	47,438	43,560	55,440	57,420	56,430	57,420	317,708
համարներ լյուքս երկտեղանի/3 համար/	36,225	33,264	42,336	43,848	43,092	43,848	242,613
համարներ դելյուքս երկտեղանի/2 համար/	24,380	10,401	30,912	32,016	31,464	32,016	161,189
Վաճառք /առանց ԱԱՀ/	143,980	120,225	170,688	176,784	173,736	176,784	962,197
ԱԱՀ	28,796	24,045	34,138	35,357	34,747	35,357	192,439

Հյուրանոցառեստորանային համալիրի գործունեություն բնականոն կազմակերպելու համար բացվելու են թվով 35 աշխատատեղեր: Ստորև ներկայացված է բացվող աշխատատեղերի քանակը և տվյալ հաստիքների համար նախատեսվող աշխատավարձերի չափը:

Աշխատողների քանակ և աշխատավարձերի չափ, հազար դրամ

Աշխատողներ	Քանակ	Դրույքաչափ	Ամսական	Տարեկան
Տնօրեն	1	300	300	3600
Հաշվապահ	1	150	150	1800
Շուկայի վերլուծաբան	1	200	200	2400
Մենեջեր	2	250	500	6000
Ադմինիստրատոր	3	130	390	4680
Տնտեսուհի	6	100	600	7200
Լվացքատան աշխատակից	2	90	180	2160
Բեռնակիր	1	80	80	960
Պահեստապետ	1	80	80	960
Պահակ	3	100	300	3600
Խոհարար	4	130	520	6240
Մատուցող	8	100	800	9600
Սպասուհի	2	90	180	2160
Ընդամենը	35	1800	4280	51360

Եկամուտների և ծախսերի կանխատեսում, 2023-2028թթ.

ԻՐԱՅՈՒՄԻՑ ՀԱՍՈՒՅԹ	2023թ.	2024թ.	2025 թ.	2026 թ.	2027 թ.	2028 թ.	Ընդամեն ը
համարներ ստանդարտ մեկտեղանի/10 համար/	35937.5	42000	43500	42750	43500	44250	251,938
համարներ ստանդարտ երկտեղանի/6 համար/	47437.5	55440	57420	56430	57420	58410	332,558
համարներ լյուքս երկտեղանի/3 համար/	36225	42336	43848	43092	43848	44604	253,953
համարներ դեյուքս երկտեղանի/2 համար/	24380	30912	32016	31464	32016	32568	183,356
սրճարան	91875	91875	91875	91875	91875	91875	551,250
ԸՆԴԱՄԵՆԸ ՀԱՄԱՄԱՌՆ ՀԱՍՈՒՅԹ	235855	262563	268659	265611	268659	271707	1,573,054
Մթերքի և կենցաղային իրերի գնում	75825	49422	52878	53454	53166	53454	338,199
կոմունալ ծախսեր	9180	12240	12240	12240	12240	12240	70,380
Ուղղակի աշխատավարձ	32670	43560	43560	43560	43560	43560	250,470
ՄԱՏՈՒՑՎԱԾ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԻՆՔՆԱՐԺԵՔ	117675	105222	108678	109254	108966	109254	659,049
Համախառն Շահույթ	118180	157341	159981	156357	159693	162453	914,005
Համախառն Շահույթի տոկոս	50%	60%	60%	59%	59%	60%	58%
Անուղղակի ծախսեր							
Իրացման Ծախսեր	1200	1200	1200	1200	1200	1200	7,200
Ընդհանուր և Վարչական Ծախսեր	5850	7800	7800	7800	7800	7800	44,850
Մաշվածք	37781.1	50375	50375	50375	50375	50375	289,656
ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՈՉ ՈՒՂՂԱԿԻ ԾԱԽՍԵՐ	44831.1	59375	59375	59375	59375	59375	341,706
% Ընդհանուր վաճառքից	19%	23%	22%	22%	22%	22%	22%
Գործունեությունից ստացված եկամուտ	73348.9	97966	100606	96982	100318	103078	572,299
% Ընդհանուր վաճառքից	31%	37%	37%	37%	37%	38%	36%
Այլ եկամուտներ	0	0					-
ՇԱՀՈՒՅԹ ՀԱՐԿՈՒՄԻՑ ԱՌԱՋ	73348.9	97966	100606	96982	100318	103078	572,299
Շահութահարկ	14669.7 8	19593. 2	20121. 2	19396. 4	20063. 6	20615. 6	114,460
ԶՈՒՏ ՇԱՀՈՒՅԹ	58679.12	78372.8	80484.8	77585.6	80254.4	82462.4	457,839
% Ընդհանուր վաճառքից	25%	30%	30%	29%	30%	30%	29%

Դրամական միջոցների հոսքերի մասին հաշվետվություն, 2023-2028թթ.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Ընդ.
Նախ. տարվ. մնացած դր. Միջոցներ	0	161300	342560	527152	708235	892596	0
Եկամուտ Վաճառքից	235855	262563	268659	265611	268659	271707	1573054
Ավելացված արժեքի հարկ	47171	52513	53732	53122	53732	54341	314611
ԸՆԴ. ԴՐԱՄԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՆԵՐՀՈՍՔ	283026	315076	322391	318733	322391	326048	1887665
ԴՐԱՄԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ԱՐՏԱՀՈՍՔ							
Մթերքի և կենցաղային իրերի գնում	75825	49422	52878	53454	53166	53454	338199
Կոմունալ ծախսեր	9180	12240	12240	12240	12240	12240	70380
Ուղղակի աշխատավարձ	32670	43560	43560	43560	43560	43560	250470
Իրացման Ծախսեր	1200	1200	1200	1200	1200	1200	7200
Ընդհանուր և Վարչական Ծախսեր	5850	7800	7800	7800	7800	7800	44850
Շահութահարկի կանխավճարներ	14670	19593	20121	19396	20064	20616	114460
Ձեռքբերումների գծով ԱԱՀ	80001	12332	13024	13139	13081	13139	144716
Գործ. Գործուն. դր. միջոցների արտահոսք	204726	133815	137799	137650	138030	138870	890890
Գործ. գործունեությունից դր. միջոցների մնացորդ	78300	342560	527152	708235	892596	1079775	996775
Շինության կառուցում	290000	0					290000
Մեքենասարքավորումների ձեռքբերում	107000	0					107000
Գույքի ձեռքբերում	120000						120000
Վճարվելիք ԱԱՀ	-32830	7350	40708	39983	40651	41203	137065
Հումք և շրջանառու միջոցների ձեռքբերում	50000						50000
Սեփական ներդրում	650000	0					650000
Դրամական Միջոցների Հաշվեկշիռ	161300	342560	527152	708235	892596	1079775	1079775