



Планирование деятельности гостиничных предприятий

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ



2007



СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по
государственному
заказу города
Москвы

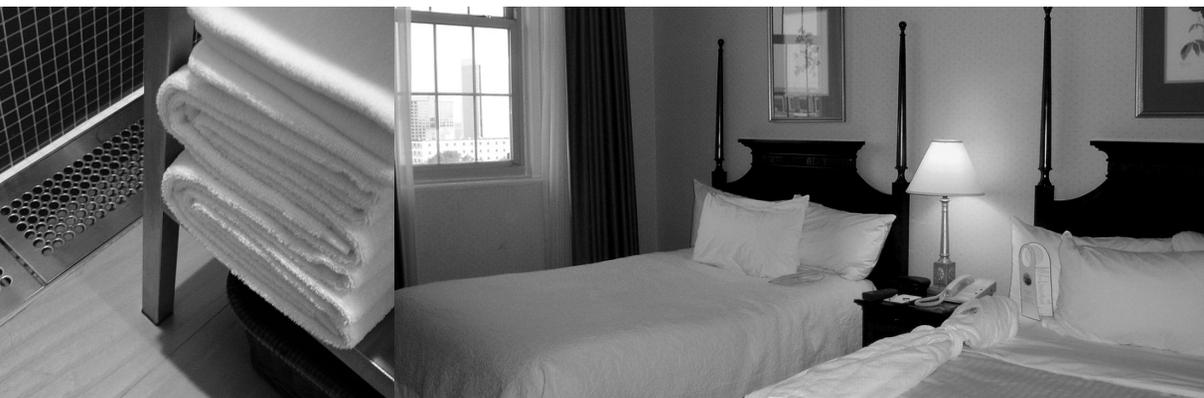
Использование
материалов целиком
или частично
допускается только
с письменного
разрешения
заказчика по
государственному
контракту
ОАО «ГАО «Москва»
и Правительства
Москвы.

Все права
принадлежат
Правительству
Москвы.

стр. 4	введение.
стр. 6	глава I. Основы внутрифирменного планирования деятельности гостиничных предприятий в современных условиях хозяйствования. 1.1. Принципы и методы планирования. 1.2. Система планов гостиничного предприятия.
стр. 14	глава II. Текущий план предприятия гостеприимства. 2.1. Структура текущего плана гостиничного предприятия. 2.2. Показатели текущего планирования и порядок его формирования.
стр. 21	глава III. Планирование маркетинга. 3.1. Содержание и порядок разработки плана маркетинга. 3.2. Методические подходы к определению эффективности маркетинговых мероприятий.
стр. 51	глава IV. Разработка эксплуатационной программы гостиничного предприятия. 4.1. Содержание эксплуатационной программы гостиничного хозяйства. 4.2. Планирование эксплуатационной программы.
стр. 60	глава V. Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда. 5.1. Планирование фонда рабочего времени. 5.2. Планирование численности персонала гостиницы. 5.3. Планирование фонда заработной платы.
стр. 71	глава VI. Планирование издержек гостиничного предприятия. 6.1. Классификация издержек на выполнение услуг гостеприимства. 6.2. Управление издержками предприятия. 6.3. Планирование затрат гостиничного предприятия.
стр. 81	глава VII. Планирование финансовых результатов деятельности. 7.1. Прибыль гостиничного предприятия и порядок ее распределения. 7.2. Показатели финансового плана гостиничного предприятия.
стр. 94	заключение.
стр. 95	список литературы.

Рассматриваются методические подходы к планированию деятельности гостиничных предприятий, анализируются особенности внутрифирменного планирования в сфере услуг гостеприимства, виды планов предприятия, роль экономического анализа в планировании, дана структура и содержание отдельных разделов текущего плана предприятия, показаны методики расчета различных плановых показателей деятельности гостиничных предприятий.

Для специалистов гостиничного бизнеса, научных работников, студентов, обучающихся по соответствующим специальностям и специализациям.



Планирование деятельности гостиничных предприятий

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ



Введение

В настоящее время планирование работы предприятия становится необходимым элементом управления. Правильное и своевременное составление планов деятельности предприятия обуславливает успешную и согласованную работу всех подразделений предприятия, а также его согласованную работу с другими предприятиями. Планирование позволяет избежать необоснованных затрат, повысить эффективность использования ресурсов предприятия. Ценность планирования заключается не столько в документе, называемом планом, сколько в анализе учитываемых в процессе планирования факторов, оценке их роли, в сохранении или повышении эффективности деятельности предприятия и возможных значений, которые могут быть достигнуты в результате

реализации мероприятий, намеченных к осуществлению по итогам анализа.

Планирование является одной из основных функций менеджмента. В прежних условиях хозяйствования в области планирования накоплен немалый положительный опыт. Процесс реформирования российской экономики сопровождался вначале достаточно негативным отношением к идее планирования. Сегодня стало понятно, что без ведения плановой работы на предприятии вряд ли можно достичь желаемых результатов. Роль и значимость планирования в условиях динамичного развития экономики, стохастичности рынка и постоянно нарастающей конкурентной борьбы возрастает. Известный специалист в области управления Р. Акофф, утверждал, что «лучше пла-

нирывать для себя — неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими — неважно, насколько хорошо».

Существует ряд факторов, которые влияют на подходы к планированию в индустрии гостеприимства. Среди них существенным является мощность предприятия. В настоящее время большое развитие получает организация и открытие малых гостиниц. В данном случае при разработке показателей планирования важно учесть не только необходимость комплексности обслуживания клиентов, но и обеспечение минимума затрат на содержание предприятия с целью извлечения планируемой прибыли. Кроме того, при разработке планов гостиничных предприятий следует учитывать их инвестиционную направленность, поскольку обеспечение комплексности обслуживания клиентов, достижение высокого качества и классности обслуживания достигается

при существенных инвестиционных вложениях.

Цель предлагаемого методического пособия направлена на рассмотрение вопросов планирования гостиничных услуг и предприятий гостеприимства как объекта управления. В работе проведен анализ факторов и показателей процесса планирования гостиничного предприятия, рассматриваются методы и показатели оценки эффективности планирования. Пособие рассматривает как теоретические основы процесса планирования, так и практические аспекты планирования работы гостиничных предприятий.

Целевая аудитория: владельцы и менеджеры гостиниц, преподаватели и студенты учебных заведений, готовящих специалистов для сферы гостиничного бизнеса, а также — широкий круг читателей, интересующихся туризмом и гостиничным хозяйством.

Основы внутрифирменного планирования в современных условиях хозяйствования

1.1. Принципы и методы планирования.

В рыночной экономике внутрифирменное планирование рассматривается как взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, направленная на выработку и принятие решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем.

Методология планирования — система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов.

Технология планирования представляет собой совокупность конкретных методов

и способов разработки планов деятельности как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов.

В современных условиях хозяйствования предприятие индустрии гостеприимства самостоятельно решает, какие виды услуг и в каком объеме оказывать клиентам, по каким ценам и сколько получить при этом прибыли. Всего этого можно достичь лишь с помощью применения научно-обоснованной системы планирования. Применение такой системы планирования призвано способствовать более эффективному использованию потенциала предприятия, росту объема выполненных услуг и завоеванию определенной доли

рынка. При планировании необходимо соблюдать ряд важнейших принципов.

Принцип единства означает, что планирование на предприятии должно быть системным, то есть планирование необходимо осуществлять по вертикали: гостиница в целом; структурное подразделение; рабочее место и по горизонтали: разрабатывать планы маркетинга, деятельности, финансов.

Принцип непрерывности (преемственность стратегического и текущего планирования) означает, что стратегические и текущие планы должны быть четко скоординированы, т.е. разработанные планы должны непрерывно следовать один за другим (стратегический → текущий план → оперативный). Кроме того, соблюдение данного принципа означает, что процесс планирования на гостиничных предприятиях должен осуществляться постоянно в пределах установленного цикла.

Принцип гибкости означает, что план не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Планы целесообразно разрабатывать вариантами, рассчитанными на различные условия его реализации. При этом может быть «оптимистический» вариант плана при благоприятных условиях внешней и внутренней среды, «пессимистический» — при серьезных угрозах со стороны внешней среды и слабости внутренних факторов и «средний прогноз», который характеризует средние нормальные условия функционирования гостиничного предприятия. В процессе же деятельности предприятия выбирается вариант, обеспечивающий выполнение запланированной цели с наименьшими затратами на ее разработку и реализацию.

Принцип полноты планирования предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана. Для сферы гостиничной индустрии, где довольно сложно планировать в связи с некоторой непредсказуемостью спроса на услуги, этот принцип приобретает особую актуальность. Предприятие

данной сферы всегда должно иметь в «запасе» идеи по повышению классности обслуживания, по развитию новых видов дополнительных услуг, форм обслуживания гостей, активно работать в плане совершенствования рекламы услуг, ценовой политики.

Принцип ранжирования объектов планирования по их важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов.

Принцип экономической обоснованности плана — окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Принцип социальной ориентации плана предусматривает решение наряду с техническими и экономическими вопросами проблем обеспечения соответствия международным стандартам обслуживания, требованиям безопасности оказываемых услуг, а также показателей социального развития коллектива.

Принцип автоматизации системы планирования — требует применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение.

Принцип участия заключается в том, что исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в плановом задании. Он также означает, что каждый член коллектива должен быть участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности и выполняемых функций.

Принцип ответственности за разработку и выполнение плана означает, что хотя ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответ-

ственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей плана предприятия.

Принцип точности означает, что план должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений. Планы предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяет это сделать внутренняя среда и внешняя среда предприятия.

Формирование планов предприятий сферы гостеприимства осуществляется с использованием различных методов. Методы планирования представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемых при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке¹.

При выборе конкретных методов планирования учитываются следующие факторы:

- длительность планового периода;
- особенности расчетов плановых показателей;
- обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;
- наличие соответствующей технической базы обработки информации и проведения расчетов;
- уровень квалификации работников.

В практике плановой деятельности гостиничных предприятий могут быть использованы следующие методы планирования: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, экономико-математический.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает гостиничное предприятие, т.е. трудовые ресурсы, оборудование, материальные и финансовые ресурсы. Этот метод планирования реализуется посредством составления системы балансов: трудовых, стоимостных, материально-вещественных.

Нормативный метод предусматривает расчет плановых заданий на основе норм и нормативов. Норма — минимально необходимый расход чего-либо (материалов, рабочего времени, энергетических ресурсов) на единицу услуги (работы, продукции). Норматив показывает степень использования ресурса, является более укрупненным показателем и определяется на 1 рубль выручки, 1 м² площади, на 1 рабочее место и т.д. Нормативный метод планирования является как самостоятельным, так и вспомогательным по отношению к балансовому методу.

Расчетно-аналитический метод планирования используется в том случае, когда отсутствует какая-либо нормативная база. Сущность этого метода заключается в том, что планирование осуществляется на основе анализа достигнутого уровня показателей деятельности предприятия индустрии гостеприимства и планируемых темпов их изменения с учетом стадий жизненного цикла предприятия. Использование этого метода требует большого опыта и развитой интуиции работников аппарата управления, хорошего знания регионального рынка гостиничных услуг.

Экономико-математический метод предусматривает осуществление плановых расчетов на основе различного рода моделей. Так, на гостиничных предприятиях могут быть использованы простейшие статистические модели, например, корреляционные, которые количественно выражают взаимосвязь между плановыми показателями и факторами, их определяющими.

1.2. Система планов гостиничного предприятия.

Экономическая политика предприятия сферы услуг представляет собой определение общей стратегии его развития и формирование тактических подходов к

¹ Экономика и организация деятельности торгового предприятия. Учебник / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2001, с. 41.

достижению поставленных целей. Задачей экономической политики предприятия является разработка адекватных рыночным условиям планов его деятельности.

Все планы, которые разрабатываются на предприятиях индустрии гостеприимства, прежде всего можно охарактеризовать по их экономическому содержанию. Экономическое содержание предполагает объединение планов предприятия соответствующими группами показателей, характеризуется определенными объектами планирования. Так, по экономическому содержанию можно выделить три группы планов: технико-экономические планы, бизнес-планы, инвестиционные проекты.

Технико-экономические планы предусматривают разработку планов, охватывающих все стороны деятельности гостиничного предприятия, начиная от процессов обслуживания клиентов и заканчивая планированием издержек и финансовых результатов от оказания услуг. Технико-экономические планы предприятия разрабатываются по всему кругу показателей деятельности, т.е. и количественных и качественных. Объектом при таком виде планирования является гостиница в целом. Период технико-экономического планирования колеблется в очень широком диапазоне от одного месяца до 5 лет.

Бизнес-планирование является особым видом планирования. Бизнес-планы разрабатываются в случае создания нового гостиничного предприятия, при обосновании заявок на кредиты и т.д. По содержанию бизнес-план представляет собой документ, где в концентрированной форме отражены цели и задачи предприятия, его конкурентные позиции на рынке, объем предполагаемых финансовых ресурсов, намеченные маркетинговые мероприятия, основные аспекты организации деятельности по выполнению услуг, а также оценка предпринимательского риска.

Бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности гостиничного комплекса и в то

же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В плане характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Отсюда бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Бизнес-план является основой управления не только конкретным коммерческим проектом, но и всем предприятием. Благодаря бизнес-плану у управляющего появляется возможность взглянуть на предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономических и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизоваться.

Бизнес-план — многоплановый управленческий инструмент. Он предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, независимо от его функциональной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В практике планирования деятельности гостиничных предприятий сферы услуг целесообразно выделить несколько типов бизнес-планов в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие.

1. Бизнес-план выхода на рынок нового предприятия, который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, для определения

целей его развития, для решения проблем, с которыми предприятие будет сталкиваться при реализации своих целей и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Бизнес-план позволяет убедиться, что организация нового предприятия индустрии гостеприимства целесообразна и направлена на удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах и извлечение при этом прибыли.

2. Бизнес-план реализации новой дополнительной услуги, нового вида деятельности необходим для того, чтобы предприниматель мог реально оценить достоинства нового вида услуги (проектируемого вида деятельности) по сравнению с аналогами, имеющимися на соответствующем рынке, предусмотреть все возможные «подводные камни», которые могут возникнуть при выполнении новых видов услуг; попытаться застраховать свой бизнес от возможных рисков.

3. Бизнес-план финансового оздоровления, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит довольно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

4. Бизнес-план заявки на кредит — разрабатывается с целью получения на конкурсной основе заемных средств, например, для пополнения оборотных средств предприятия или для реализации проектов по расширению сфер деятельности.

Инвестиционные планы — планы капитальных вложений, направляемых на создание новых и реконструкцию действующих предприятий сферы гостеприимства. Инвестиционные планы определяют наиболее выгодные направления долговре-

менных финансовых вложений в ценные бумаги, недвижимость и др.

В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов — обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных планов.

По длительности планового периода различают следующие виды планов: стратегические планы, долгосрочные планы, среднесрочные планы; краткосрочные (текущие) планы.

Стратегические планы — долговременные планы предприятия, разрабатываемые на срок 5–10 лет. В нем формулируются перспективные стратегии развития гостиничного предприятия. В зависимости от комбинаций выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия индустрии гостеприимства. Он предполагает освоение кардинально новых видов дополнительных услуг, повышение категорийности гостиницы, выход на новые сегменты рынка, значительные инвестиции в расширение возможностей. Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке услуг позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство предприятия. Стратегический план не имеет жесткой структуры, к выбору его разделов и показателей каждое предприятие подходит с собственных позиций.

Долгосрочные планы — планы, разрабатываемые предприятием на 3–5 лет, нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии предприятия. Такие планы разрабатываются чаще всего как составная часть стратегического плана.

Среднесрочные планы — планы, разрабатываемые предприятием на 2–3 года, являются продолжением долгосрочных планов, определяют конкретные величи-

ны показателей по различным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятий сферы гостеприимства.

Краткосрочные (текущие) планы — планы предприятия, в которых увязываются все направления деятельности гостиничных предприятий и работа всех функциональных подразделений на текущий фи-

нансовый год. Они разрабатываются на период от одного месяца до одного года.

План предприятия представляет как общую картину его деятельности, так и возможности его реагирования на изменение ситуации на рынке. С учетом этого в процессе планирования на предприятии можно выделить три основных этапа (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основные этапы разработки плана предприятия сферы гостеприимства.

На первом этапе проводится **анализ исходных позиций предприятия**. Этот анализ носит двойственный характер. В процессе его проведения необходимо, с одной стороны, получить подробную информацию о внешних факторах, влияющих на деятельность предприятия сферы гостеприимства, а с другой — оценить внутренние возможности предприятия.

Опыт западных стран показывает, что низкая эффективность работы предприятия очень часто связана именно со слабым изучением внешней среды и в частности рынка услуг и переоценкой его емкости.

С учетом этого в процессе анализа рынка услуг гостеприимства предприятию необходимо выполнить следующий объем работ:

1. Провести оценку потенциальной емкости рынка, то есть общего объема услуг, которые могут получить потребители определенного региона. Она зависит от многих факторов: социальных, национальных, культурных, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных потребителей, структуры их расходов, темпов инфляции и т.д.

2. Провести оценку потенциальной суммы объема услуг, то есть той доли рынка, на которую может рассчитывать данное гостиничное предприятие с учетом его возможностей. Проведение такого анализа позволит предприятию рассчитать примерное число своих будущих клиентов.

3. Получить и исследовать подробную информацию об основных конкурентах предприятия, в том числе в области изменения стратегии старых конкурентов и появления новых.

Кроме того, необходимо проанализировать и другие факторы внешней среды, такие как:

- политические факторы, включая новые органы управления (местные, национальные, зарубежные); новые политические методы; новое законодательство.

- экономическая ситуация, в том числе структурные изменения, циклические

изменения, инфляция, валютные курсы, международные факторы, вопросы кредитования и ценообразования;

- тенденции научно-технического прогресса, определяющие качественные характеристики выполняемых услуг, скорость и степень их обновления и развития.

Анализ внутрипроизводственных возможностей предприятия включает:

1. Оценку финансово-экономического положения гостиничного предприятия и в первую очередь его экономического потенциала. В динамике за ряд лет рассматриваются объемы реализации услуг, цены, степень загрузки номерного фонда, количество видов и объемы дополнительных услуг, обеспечение безопасности проживания гостей, степень развитости инфраструктуры предприятия (информационного обслуживания, инженерных служб, складского хозяйства, средств транспорта), обеспеченность материально-техническими ресурсами, показатели общих доходов и расходов предприятия, обеспеченности финансовыми ресурсами, показатели эффективности работы предприятия (прибыли до и после выплаты налогов, проценты по кредитам, отчисления в фонды предприятия, рентабельность) и другое.

2. Ревизию ассортимента выполняемых услуг и оценку их конкурентоспособности. Составляется перечень предоставляемых видов услуг и по каждому из них проводится оценка объема реализации, валовой и чистой прибыли, затрат предприятия, цены, качественных характеристик. Такой анализ позволяет определить наиболее весомые с точки зрения прибыльности и эффективности работы гостиницы, а также наиболее перспективные виды услуг по ассортименту.

3. Оценку материально-технической базы предприятия, в частности, ситуацию снабжения материалами, энергией, стабильность поставок, надежность поставщиков и их дисциплину по выполнению хозяйственных договоров, географию поставок. Анализируются энергоемкость и

материалоемкость услуг, возможности использования более дешевых и более удобных материально-технических ресурсов.

4. Оценку рабочей силы предприятия, его кадрового состава, уровня образования и повышения квалификации, движение персонала, условия его развития, текучесть кадров, формы мотивации труда.

5. Анализ организационной структуры управления предприятием, составление ее схемы, что позволяет определить основные управленческие и исполнительные подразделения по функциональным и линейным связям, оценить их гибкость и мобильность.

6. Оценку информационной структуры предприятия, то есть насколько полно и своевременно предприятие располагает качественной, достоверной и достаточной по объему информацией по рынку, динамике спроса, предложения и ценам, прогнозам изменения рыночной конъюнктуры, по предприятиям-партнерам, предприятиям-конкурентам.

Главная цель проведения предплановых аналитических исследований — обеспечить баланс рыночных запросов с реальными возможностями гостиничного

предприятия, определить его конкретные возможности, выявить его слабые и сильные стороны, выработать обоснованные программы его развития и поведения на рынке.

Собрав и проанализировав информацию, характеризующую различные аспекты деятельности предприятия индустрии гостеприимства, а также ситуацию на рынке, переходят к следующему этапу планирования — оценке сильных и слабых сторон предприятия. При этом желательным является проведение сравнительного анализа сильных и слабых сторон деятельности данного предприятия и его важнейших конкурентов.

На третьем этапе планирования осуществляется *процесс разработки стратегических долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов предприятия*. Этот этап является самым сложным, поскольку он включает всю информацию, полученную на первых двух этапах, вмещает в себя анализ всех возможных аспектов функционирования предприятия и определяет оптимальный вариант развития предприятия сферы гостиничных услуг на долгосрочный или краткосрочный периоды.

Текущий план предприятия гостеприимства

2.1. Структура текущего плана гостиничного предприятия.

Ведущим видом планирования на предприятиях индустрии гостеприимства является краткосрочное (текущее) планирование. Оно имеет своей целью максимальную конкретизацию концепции предприятия посредством определения методов и форм ее реализации. Текущий план разрабатывается как комплекс взаимосвязанных разделов по основным направлениям деятельности предприятия сферы гостиничных услуг.

Характерной особенностью текущего плана хозяйственной деятельности гостиничных предприятий является то, что все

его разделы и показатели взаимосвязаны между собой и взаимообусловлены.

Текущему планированию в условиях рыночной экономики присущи следующие отличительные черты:

- текущее планирование является этапом реализации стратегии предприятия;
- если в условиях государственного управления экономикой отправной точкой текущих планов являлся план деятельности, то в рыночной экономике это место занимает план реализации на текущий год;
- изменяется структура и форма представления результатов текущего плана.

С учетом этих особенностей можно выделить два метода составления текущих планов.

Один из них основывается на финансово-экономической информации предшествующих лет и долгосрочных планов предприятия на предстоящий период, существующего и будущего влияния на отдельные направления его деятельности рыночной конъюнктуры, а также вероятных затрат предприятия в будущем.

Другой метод игнорирует или придает относительно небольшое значение информации предыдущих лет и основывается на достижении намеченных целей по реализации услуг при планируемых затратах или при установленном уровне прибыли.

Первый метод обычно применяется, если предприятие функционирует уже несколько лет и накоплен достаточный объем финансово-экономической информации, чтобы выявить тенденции изменения расходов и доходов, а также определить взаимосвязь между уровнями объемов реализации услуг и расходов. Необходимые для его применения тенденции можно выявить только в тех случаях, когда имеется достаточный период функционирования предприятия. Этот период не одинаков для предприятий в различных отраслях и обычно составляет не менее трех лет после начального периода работы предприятия.

При применении данного метода краткосрочного планирования основными составными разделами текущего плана крупного гостиничного предприятия являются:

1. План маркетинга, определяющий основные направления деятельности предприятия в области повышения уровня конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства и укрепления его позиций на рынке. Он предусматривает на основе исследований конъюнктуры рынка, потребителей, конкурентов и прогнозов развития рынка услуг в регионе, формирование маркетинговых стратегий и разработку конкретных мероприятий

для их реализации. План маркетинга является одним из основных разделов краткосрочного плана, на его основе разрабатываются показатели всех других разделов плана. Так, для разработки эксплуатационной программы гостиничного предприятия могут быть использованы прогнозные оценки плана маркетинга по структуре услуг, объему и сезонности спроса на них, данные по формированию ценовой политики. Приведенные в плане маркетинга расчеты дополнительных затрат на осуществление планируемых мероприятий необходимо учесть при планировании издержек на услуги.

2. План реализации услуг, представляющий подробную программу предприятия по всем направлениям реализации предоставляемых им услуг, т.е. услуг размещения, питания, дополнительных услуг.

Цель данного раздела краткосрочного плана состоит в том, чтобы своевременно предложить клиентам такой перечень услуг, который бы соответствовал и возможностям предприятия гостиничного сервиса и возможно более полно удовлетворял потребности клиентов. Планирование реализации услуг осуществляется с учетом сегментов рынка, форм предоставления услуг и др. факторов. Кроме того, при разработке плана реализации определяется соотношение объемов выполнения старых и новых видов основных и дополнительных услуг, соотношение в уровнях цен на услуги.

3. Инвестиционный план, определяющий объемы необходимых дополнительных капитальных вложений в дальнейшее развитие предприятия (техническое перевооружение, реконструкцию, капитальное строительство) и их эффективность.

Планирование инвестиций на предприятии сферы гостеприимства должно предусматривать:

- поиск новых идей по эффективному техническому развитию предприятия;
- финансовый анализ проектов технического перевооружения, реконструкции предприятия;

– принятие решений по источникам финансирования;

– оценка потребности в инвестиционных ресурсах.

Необходимым элементом планирования инвестиций является оценка их эффективности, то есть определение, прежде всего, срока их окупаемости.

4. План деятельности, отражающий общий уровень затрат предприятия на выполнение запланированного объема услуг (материально-техническое обеспечение, трудовые ресурсы, производственная мощность и другое).

Данный раздел текущего плана предприятия разрабатывается на основе данных плана маркетинга и планируемого объема и структуры реализации услуг. Здесь показывается программа выполнения услуг в расчетном периоде, эта программа сравнивается с производственными возможностями гостиницы и определяется уровень ее загрузки. На запланированный объем реализации услуг определяется потребность в персонале и фонде заработной платы для вознаграждения за результаты труда; в материально-энергетических ресурсах; формируется структура и объем издержек на выполнение и реализацию услуг.

5. Финансовый план представляет подробный расчет всех доходов и расходов предприятия. Вначале анализируется финансовое положение предприятия; затем планируются возможные доходы и поступления средств; далее планируются расходы и отчисления и наконец составляется баланс доходов и расходов предприятия.

При составлении текущего плана на небольшом предприятии сферы услуг гостеприимства его структура может быть упрощена и включать в себя следующие разделы:

- план маркетинга;
- план реализации услуг;

– план деятельности;

– финансовый план.

Второй метод краткосрочного планирования используется, если фирма образована недавно и надежная информация, на основе которой можно строить планы отсутствует, особенно если это совершенно новое предприятие. В этом случае лучше начать с бизнес-плана, который устанавливает цели фирмы и пути их достижения, заранее намеченный уровень доходов от реализации услуг и товаров, планируемые уровни затрат и оценочные финансовые требования.

Детально подходы к бизнес-планированию на предприятиях услуг гостеприимства, структура разделов и порядок их формирования рассматриваются в учебном пособии по данному направлению².

2.2. Показатели текущего планирования и порядок их формирования.

Контроль за достижением поставленных целей предусматривает сравнение фактически достигнутых и планируемых показателей финансово-экономической деятельности предприятия. **Показатели деятельности гостиничного предприятия** — это комплекс взаимосвязанных экономических и информационных параметров, которые отражают цели и задачи плана и различные стороны деятельности. Показатели деятельности предприятия сферы услуг должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать отраслевую специфику. В таблице 2.1 приведена классификация показателей деятельности, применяемых в индустрии гостеприимства по основному признаку деления на количественные и качественные.

В зависимости от способа выражения все показатели делят на **абсолютные и относительные**. Абсолютные устанавливаются в натуральных или денежных измерите-

² Виноградова М.В., Панина З.И., Ларионова А.А., Васильева Л.А. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие. М.: ИТД «Дашков и К», 2007.



Рис. 2.3. Характеристики деятельности гостиничного предприятия

лях, а относительные отражают соотношение каких-то двух абсолютных показателей и чаще всего определяются в процентах или коэффициентах. Так, в таблице 2.1 приведенный показатель «выручка от реализации услуг» является **абсолютным показателем, исчисленным в денежном измерении**; показатель «количество ночевок» является соответственно **абсолютным, исчисленным в натуральном измерении**; показатель «**рентабельность**» является **относительным показателем**.

Для оценки целесообразности создания нового гостиничного предприятия можно использовать три основных группы характеристик, представленные на рисунке 2.3.

Показатели деятельности гостиничного предприятия должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать специфику данного вида услуг (табл. 2.2).

Показатели, представленные в таблице 2.2 очень полезны для контроля, особенно когда они сравниваются со сметными или запланированными значениями. Значительные расхождения между фактическими результатами и сметными или запланированными могут указывать на необходимость дальнейшего анализа и корректирующих действий руководства гостиниц.

Таблица 2.1. Классификация показателей планирования деятельности гостиничных предприятий.

Наименование групп показателей	Характеристика подгрупп показателей	Примеры показателей
<p>1. Количественные – характеризуют общий объем и масштабы деятельности предприятия.</p> <p>2. Качественные – характеризуют результативность деятельности предприятия.</p>	<p>1.1. Информационные параметры, дающие представление об экономическом потенциале предприятия.</p> <p>1.2. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия.</p> <p>2.1. Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия.</p> <p>2.2. Показатели оценки финансового положения предприятия.</p> <p>2.3. Показатели конкурентоспособности предприятия..</p>	<p>Численность персонала; общая площадь предприятия; количество номеров.</p> <p>Выручка от реализации услуг, количество ночевок; фонд заработной платы; объем затрат материально-энергетических ресурсов и др.</p> <p>Выручка на 1 работника; прибыль; рентабельность услуг; коэффициент загрузки гостиницы; среднее время проживания гостя; реализованная доходность номера и др.</p> <p>Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности; коэффициент покрытия; коэффициент общей платежеспособности и др.</p> <p>Количество видов оказываемых услуг; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания, классность гостиницы и т.п.</p>

Таблица 2.2. Показатели оперативной деятельности гостиничного предприятия³.

№	Показатель	Расчет	Пояснение
1	Средняя цена номера (ARR)	Выручка от номеров/ количество номеров, занятых на возмездной основе	позволяет определить средние фактические расценки за номер за определенный период времени. Чаще всего месяц, год Ежедневные расценки за номер (Average Daily Rate – ADR) - позволяет определить средние фактические расценки за номер за конкретный день и обычно присутствует в составе ежедневного отчета по номерному фонду. Разница между стоимостью номера «на стойке» и величиной показателя ARR будет свидетельствовать об уровне скидок, в том числе маркетинговых и скидок, предоставляемых туроператорам
2	Средние поступления на действующий номер (RevPAR)	Общая выручка по номерам / общее число действующих номеров в гостинице	позволяет сравнить результативность деятельности гостиницы по периодам, оценить обоснованность маркетинговой политики гостиницы

³ Виноградова М.В., Панина З.И., Ларионова А.А., Васильева Л.А. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие. М.: ИТД «Дашков и К», 2007

№	Показатель	Расчет	Пояснение
3	Реализованная доходность номера	Фактическая выручка по предоставляемым номерам / теоретическая выручка на основе объявленных расценок гостиницы за проживание	характеризует уровень скидок, обоснованность тарифной политики
4	Коэффициент эффективности управления	Выручка без НДС/ чистый доход * 100%	Характеризует качество менеджмента гостиницы
5	Индекс ликвидности номерного фонда	Коэффициент загрузки * индекс прибыльности	Чем ближе величина к 100%, тем лучше работает гостиница
6	Коэффициент потенциальных возможностей	Количество номеров * объявленные расценки	Реальный объем услуг , который может произвести гостиница при полном использовании имеющегося потенциала
7	Индекс балансовых расхождений	Потенциальная возможность – индекс ликвидности	При увеличении индекса балансовых расхождений в 50% или более менеджеры по продажам вносят изменения в прейскурант цен
8	Доля расходов на оплату труда	Заработная плата и расходы/ общая сумма выручки	Самой крупной статьёй издержек для большинства гостиниц является расходы на оплату труда. Они включают общую сумму жалованья и заработной платы и связанных с ними расходов по всем отделам и сферам деятельности гостиницы Для целей контроля коэффициент должен рассчитываться по каждой службе и сфере деятельности гостиницы
9	Коэффициент загрузки	Количество ночевок / число мест в гостинице	Характеризует использование гостиничных ресурсов
10	Индекс проникновения	Загрузка по гостинице / средняя загрузка по рынку	Показывает результативность гостиничного предприятия в сравнении с потенциальным возможным результатом
11	Среднее время проживания гостя	Пропускная способность гостиницы/ количество гостей, обслуженных за год	
12	Количество оборотов гостиничного места в год	Число мест/ среднее время проживания одного гостя	Характеризует интенсивность номерного фонда гостиницы за определенный период
13	Коэффициент многократной загрузки	Число проживающих гостей – число проданных номеров/ число проданных номеров * 100%	Определяет долю номеров, занятых более чем одним лицом
14	Число гостей на один проданный номер	Общее число гостей / число проданных номеров	Характеризует качество загрузки номерного фонда
15	Средняя загрузка одной горничной (среднее количество убранных номеров)	Количество занятых номеров/ количество горничных(смен)	Для оперативного управления службой горничных, определение оптимального режима работы

№	Показатель	Расчет	Пояснение
16	Средняя сумма посещения (АСР) Пакет услуг	Общая выручка подразделения/ число посещений Общая выручка гостиницы (без аренды) / число гостей	Средняя сумма одного посещения клиентом общественного питания гостиницы или пользования какой-либо услугой, предоставляемой гостиницей
17	Коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами	Число выполненных заявок/ число заявок, поданных на каждую услугу	Число выполненных заявок определяется на основании числа оказанных услуг, число заявок, поданных на каждую услугу, определяется по журналам учета заявок, результаты позволяют выявить потребность в основном капитале
18	Коэффициент оказания дополнительных платных услуг	Выручка, полученная за оказание дополнительных платных услуг / заселенный потребителями платных услуг номерной фонд	Позволяет оценить востребованность дополнительных услуг гостиницы
19	Стоимость реализованной продукции (доля себестоимости продуктов)	Себестоимость проданных продуктов/ выручка от продажи продуктов	обычно используется для оценки деятельности подразделений общественного питания и сравнивает себестоимость проданных продуктов с выручкой от их продажи. Многие менеджеры полагаются в значительной мере на этот коэффициент для определения обоснованности уровня расходов на закупаемые продукты
20	Доход от продажи продуктов питания на один номер	Общий доход от продажи питания и напитков / число номеров занятых под размещение	Используется для оценки деятельности службы питания
21	Число перекрытий	Число накрытий (число гостей, обслуженных в течение дня)/ количество посадочных мест	Характеризует уровень загрузки ресторана (для большого ресторана 2 перекрытия в течение дня хватает для получения минимального дохода)

Планирование маркетинга

3.1. Содержание и порядок разработки плана маркетинга.

Планирование деятельности гостиничного предприятия позволяет представить общую картину его возможностей в зависимости от срока планирования. Однако, без подробной оценки ситуации на рынке, позиций самого предприятия на различных рыночных сегментах, а также оценки внутренних возможностей гостиницы невозможно разработать оптимальный план его развития.

Планирование маркетинга — это систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ре-

сурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля.

В странах с развитой рыночной экономикой сложились различные подходы к порядку планирования маркетинга, затрагивающие вопросы его содержания, последовательности и организации процесса планирования. Иногда он лишь немного шире плана материально-технического снабжения и сбыта, а в другом случае основан на подробном рассмотрении стратегии бизнеса предприятия, включает цели и программы выполнения различных сторон его деятельности. Общей является лишь системная логика принятия плановых решений. Представляется, что в сфе-

ре гостиничных услуг весь план производственно-хозяйственной деятельности гостиницы в целом должен быть основан на плане маркетинга, а его исходные положения должны лежать в основе остальных разделов краткосрочного плана.

План маркетинга — это письменный документ, или проект, описывающий внедрение и контроль маркетинговой деятельности организации, связанной с конкретной маркетинговой стратегией⁴.

Благодаря маркетинговому планированию организации ориентированы на рынок с его тенденциями, всегда в курсе потребностей потребителей, что особенно важно в сфере сервиса, и знают о том, что делают конкуренты.

Среди основных направлений маркетинговой деятельности гостиничных предприятий можно назвать использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, ориентированных на целевых потребителей, создание положительного имиджа гостиницы и ее услуг на основе строгой политики в области качества, внедрения инноваций и гибкой ценовой политики.

Планирование маркетинговой деятельности гостиничных предприятий должно осуществляться с учетом особенностей этой сферы бизнеса и маркетинга услуг в целом. К особенностям маркетинга в сфере гостеприимства можно отнести⁵:

- управление спросом на гостиничные услуги;
- достоверность и полнота информации о гостиничной услуге;
- особое внимание к вопросам защиты прав потребителя и обеспечение его безопасности;
- диверсификация и усиление маркетинговых мероприятий в межсезонье;
- учет социально-психологических и духовно-эмоциональных особенностей

потребителей гостиничных услуг при разработке маркетинговой программы.

Таким образом, основными принципами планирования маркетинга и маркетинговой деятельности в сфере гостеприимства являются:

- нацеленность на достижение конечного результата деятельности гостиницы — эффективную реализацию услуг гостиницы и овладение определенной долей рынка;

- направленность деятельности гостиничного предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат работы, что требует особого внимания к прогнозным исследованиям, качеству услуг и обслуживания;

- взаимосвязь тактики и стратегии деятельности гостиничного предприятия, ее приспособление к требованиям потенциальных потребителей с целенаправленным воздействием на них, поддержание стандартов обслуживания.

Рассмотрим основные элементы планирования маркетинговой деятельности гостиничных предприятий:

- изучение и прогнозирование рынка;
- постановка целей и задач;
- разработка стратегии и тактики;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- анализ и контроль;
- формирование стандартов обслуживания, в том числе при работе с персоналом, в процессе оказания основных и дополнительных услуг.

Изучение и прогнозирование рынка предусматривает:

- систематическое, комплексное исследование состояния и тенденций развития рынка гостиничных услуг;
- анализ текущей ситуации, емкости, динамики, структуры рынка гостиничных услуг;
- анализ основных конкурентов;

⁴ С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. С-Пб.: Питер, 2001, с 31–32.

⁵ Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. — М.: КНОРУС, 2005. с. — 183–184.

– оценка собственных позиций гостиничного предприятия на рынке;

– SWOT-анализ, т.е. суммирование всей поступающей информации, выделение сильных и слабых сторон деятельности гостиничного предприятия на рынке, а также определение возможностей и угроз деятельности.

Результаты, полученные в процессе анализа рынка могут быть сведены в таблицу, отражающую основные рыночные показатели (табл. 3.1).

Количество показателей, детальность их рассмотрения зависит от необходимости проведения анализа рынка и желания гостиничного предприятия повысить ре-

Таблица 3.1. Характеристика рынка гостиничных услуг.

наименование показателя	единицы измерения	величина показателя		темпы роста, %
		базовый год	отчетный год	
1. Емкость рынка	млн. руб.			
2. Рыночная доля исследуемой гостиницы	%			
3. Количество гостиничных предприятий на исследуемом рынке, всего	ед.			
в т.ч. 5* и 5+*				
4*				
3*				
2* и 1*				
неаттестованных				
4. Общее количество мест в гостиничных предприятиях на исследуемом рынке, всего	ед.			
в т.ч. в 5* и 5+*				
в 4*				
в 3*				
в 2* и 1*				
в неаттестованных гостиничных предприятиях				
5. Общее количество номеров, всего	ед.			
в т.ч. в 5* и 5+*				
в 4*				
в 3*				
в 2* и 1*				
в неаттестованных гостиничных предприятиях				
6. Уровень загрузки гостиничных предприятий	%			
в т.ч. 4-5*				
3*				
1-2*				
неаттестованных гостиничных предприятий				

наименование показателя	единицы измерения	величина показателя		темп роста, %
		базовый год	отчетный год	
7. Уровень загрузки гостиничных предприятий с учетом сезонности	%			
- январь				
- февраль				
- ... - декабрь ⁶				
8. Средний срок пребывания 1 посетителя - у исследуемого гостиничного предприятия	дней дней			
9. Средняя стоимость 1 дня пребывания ⁷	руб.			
в т.ч. 5* и 5+*				
4*				
3*				
1-2*				
неаттестованных гостиничных предприятий				
10. Общее количество посетителей, всего		тыс. чел.		
в т.ч. - исследуемое гостиничное предприятие				
- по целям поездки деловая туристская ...				
- по возрасту до 25 лет ...				

альность разрабатываемого плана маркетинга. Не следует, однако, забывать, что чем подробнее предприятие проводит анализ рынка и факторов, влияющих на его конъюнктуру, тем более точным будет прогноз поведения потребителей и производителей гостиничных услуг в зависимости от изменений рыночной ситуации.

Для оценки сил и слабостей формулируются **ключевые факторы успеха (КФУ)**, т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке. Каждому фактору приписывается вес, соответствующий его значимости на рынке, затем для рассматриваемого предприятия и нескольких конкурентов проставляются оценки по каждому фактору в выбранной шкале, и

вычисляется суммарная взвешенная оценка (табл. 3.2).

Основные факторы, оказывающие значительное влияние на деятельность гостиничного предприятия в настоящем или могут существенно повлиять на него в будущем, удобно расположить в таблице 3.3.

Иногда результаты проведенного анализа и оценки состояния и тенденций развития рынка гостиничных услуг показывают, что слабые стороны деятельности предприятия в ближайшее время преодолеть не удастся, поэтому в условиях конкурентной борьбы необходимо поддерживать сильные стороны, т.е. не распылять силы, что может привести к потере занимаемой позиции.

⁶ Данный показатель можно рассмотреть детальнее по классу гостиничных предприятий.

⁷ Данный показатель можно рассматривать детальнее по сезонам предоставления услуг.

Таблица 3.2. **Ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе.**

КФУ	Вес	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
			А	В	С
1. Факторы, характеризующие предприятие 1.1 Имидж предприятия 1.2 Квалификация руководителей 1.3 Квалификация специалистов 1.4 Квалификация рабочих 1.5 Уровень обслуживания 1.6 Издержки оказания услуг					
2. Факторы, характеризующие гостиничные услуги 2.1 Эстетические показатели 2.2 Экологические показатели 2.3 Показатели безопасности 2.4 Патентно-правовые показатели 2.5 Себестоимость услуг 2.6 Цена на услугу 2.7 Класс гостиничного предприятия и его услуг 2.8 Наличие и структура дополнительных услуг					
3. Факторы, характеризующие маркетинг 3.1 Исследование рынка 3.2 Организация рекламы 3.3 Стимулирование сбыта					
Оценка					

Таблица 3.3. **Возможности и угрозы.**

№ КФУ	Возможности	Угрозы

На основании детального анализа рынка, спроса и предложения, основных конкурентов, а также прогнозирования развития ситуации на рынке, предприятие гостиничной индустрии разрабатывает цели своей деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективы, формулирует первостепенные задачи для достижения поставленных целей.

Еще один элемент плана маркетинга гостиничного предприятия — **разработка стратегии и тактики деятельности**. При этом стратегия и тактика действий может быть разработана на долгосрочную, сред-

несрочную и краткосрочную перспективы.

Долгосрочное планирование маркетинга обычно не содержит точных финансовых целей, здесь рассматриваются варианты развития деятельности гостиницы, среднесрочное планирование маркетинга предполагает описание путей достижения долгосрочных (стратегических) целей, в краткосрочных маркетинговых планах разрабатываются конкретные мероприятия, способствующие улучшению текущей позиции гостиничного предприятия, например, введение новых дополнитель-

ных услуг, усиление рекламных мероприятий, обучение персонала и др.

В современном маркетинге детально рассмотрены и изучены вопросы формирования стратегии. Однако, нельзя совершенно точно сказать, что только одна стратегия правильна и выгодна для гостиничного предприятия. Прежде чем сформулировать маркетинговую стратегию деятельности предприятия необходимо изучить содержание известных, их достоинства и недостатки, предпосылки их реализации и основные риски, связанные с ошибочным выбором стратегии маркетинга. В таблице 3.4 дана сравнительная характеристика известных в настоящее время маркетинговых и конкурентных стратегий.

Таким образом, можно выделить основные базовые стратегии, на которые может ориентироваться гостиничное предприятие при планировании маркетинга (табл. 3.5)⁸. На проектирование конкурентной стратегии предприятия оказывают влияние различные факторы. Этими факторами могут быть как внешние, так и внутренние, определяемые деятельностью гостиницы. Особо следует выделить два фактора: динамика рынка и рыночная доля предприятия. Однако принятие решения о выборе той или иной стратегии маркетинга должно опираться на данных об имеющихся рыночных сегментах, в которых осуществляет или собирается осуществлять свою деятельность гостиничное предприятие.

Формирование спроса и стимулирование сбыта, как элемент маркетингового планирования деятельности гостиницы, связано с привлечением новых потребителей и удержанием постоянных, поиском новых возможностей сбыта, рекламы, управлением ценой услуг, связями с общественностью, формированием имиджа и репутации гостиницы на рынке.

Анализ и контроль выполнения поставленных задач и достижения целей — необ-

ходимые меры маркетингового планирования, направленные на корректировку плановых решений в зависимости от фактически полученных результатов. Проведение анализа и контроля необходимо в связи с высокими финансовыми затратами на маркетинговую деятельность гостиничного предприятия. Для этого может быть использован критерий эффективности маркетинговой деятельности ($E_{м.д.}$) как отношение прироста прибыли от реализации маркетинговых мероприятий ($\Delta\Pi_{м.м.}$) к приросту затрат на их разработку и внедрение ($\Delta Z_{м.м.}$)

$$E_{м.д.} = \frac{\Delta\Pi_{м.м.}}{\Delta Z_{м.м.}}$$

При достижении поставленных промежуточных или конечных целей задаются новые цели в соответствии с изменениями на рынке и ориентацией на внутренние возможности гостиничного предприятия.

Особым элементом маркетингового планирования гостиничного предприятия является **формирование стандартов обслуживания потребителей**. Этот элемент включает в себя несколько составных частей, в том числе:

— ориентация на определенную классность оказываемых гостиничных услуг, которая формирует ценовую и сервисную политику, набор обязательных дополнительных услуг, нормы обслуживания и др.;

— требования к персоналу гостиницы, как с точки зрения его подготовки (уровню минимальных знаний, обязанностям, поведению, личностным характеристикам), так и к численности персонала;

— требования к оснащению гостиничных номеров, в том числе инженерно-технические, санитарно-гигиенические, эргономические;

⁸ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. Маркетинг. Учебник. 2-е изд-е, переработанное и дополненное/ Под ред. Г.Л. Багиева. М.: Экономика, 2001, с. 167.

Таблица 3.4. Сравнительная характеристика маркетинговых и конкурентных стратегий.

Стратегия	Содержание стратегии	Риск, связанный со стратегией	Необходимые предпосылки	Преимущества
1. Конкурентные стратегии по Портеру				
1. Лидерство в области затрат	<p>Все действия и решения фирмы направляются на сокращение затрат. Прочие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными.</p>	<p>Принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект опыта; конкуренты могут перенять методы снижения затрат; неспособность своевременно распознать изменения требований рынка; непредсказуемое повышение затрат на сырье.</p>	<p>Большая доля рынка или другие существенные преимущества, строжайший контроль расходов.</p>	<p>Фирма получает прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате сильной борьбы попали в зону убытка; фирма защищена от сильных потребителей, поскольку они не могут опустить цену ниже затрат второго по эффективности продавца; преимущества по отношению к поставщикам, т.к. повышение цен меньше всего задевает лидера.</p>
2. Стратегия дифференцирования	<p>Услуга фирмы должна отличаться от услуги конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Затраты играют второстепенную роль.</p>	<p>Отрыв в цене лидера может быть настолько большим, что для потребителей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке; характеристика услуги, на которой основывается дифференцирование, может потерять свое значение в результате изменения системы ценностей у потребителя; подражание уменьшает преимущества, связанные с дифференцированием.</p>	<p>Особая известность предприятия, обширные исследования, обширные соответствующий дизайн; применение материалов высокого качества; интенсивная работа с покупателями</p>	<p>У потребителей вырабатывается приверженность марке, которая снижает их чувствительность к цене для входа конкурентов на рынок; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.</p>
3. Концентрация на сегменте	<p>Обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе. Возможные сегменты: избранные группы клиентов; географически ограниченные рынки</p>	<p>Отрыв в цене лидеров по затратам, работающих на всем рынке, может стать настолько большим, что перевесит в восприятии потребителей преимущества специализированных товаров для данного сегмента; опасность сближения потребностей отдельного сегмента и всего рынка, риск дальнейшей специализации конкурентов на подсегментах сегмента</p>	<p>Фирма должна работать на сегменте рынка эффективнее, чем конкуренты, охватывающие весь рынок</p>	<p>Преимущества предыдущих стратегий по отношению к пяти конкурирующим силам могут быть реализованы и на отдельном сегменте рынка</p>

Стратегия	Содержание стратегии	Риск, связанный со стратегией	Необходимые предпосылки	Преимущества
2. Стратегические рекомендации по матрице Анзоффа (товар/рынок)				
1. Разработка рынка	Усиление мероприятий для имеющихся услуг на имеющихся рынках с целью стабилизации или увеличения доли рынка или объема рынка	Неверно выбранные и направленные мероприятия могут повлечь противоположную реакцию потребителей и подтолкнуть конкурентов на активные и агрессивные действия	Увеличение потребления (снижение цен, введение дополнительных услуг и др.), привлечение потребителей конкурирующих предприятий, активизация скрытой потребности (реклама, ФОСТИСС и др. меры)	Увеличение объема услуг, доли рынка, охват большего количества целевых потребителей, повышение имиджа и укрепление репутации
2. Расширение рынка	Выход со старыми услугами на новые рынки	Отсутствие в регионе (стране) кадров необходимой квалификации, неверно определенные масштабы сбыта, влекущие увеличение срока возврата инвестиций, политические условия и налоговая политика государства могут стать дестабилизирующими факторами	Формирование собственной сети предприятий в регионах (странах), комплексность услуг, приспособление к требованиям нового рынка	Увеличение объема реализации услуг, обеспечение роста мощности предприятия и его развития, повышение имиджа и укрепление репутации, поддержание стандартов обслуживания
3. Инновации (развитие услуг)	Выведение на истощаемые рынки новых, исключительных услуг	Быстрое освоение конкурентами новых технологий и потеря новизны услуги, неверно выявленная потребность и слишком высокая цена могут оттолкнуть имеющихся потребителей	Мониторинг рынка и потребностей, изучение новинок (технологий оказания услуг, тенденций интерьера и т.п.), регулярное финансирование маркетинговых исследований и инноваций	Снятие «сливок» от реализации эксклюзивных услуг, формирование репутации новатора, приобретение определенного круга потребителей, готовых платить за предоставление эксклюзивных услуг
4. Диверсификация	Предприятие расширяет сферы деятельности	Распыление сил, потеря контроля за основной деятельностью, превышение затрат, вложенных в новые продукты над доходами от их реализации	Включение в структуру услуг продуктов, не имеющих никакой связи с прежними услугами предприятия	Уменьшение риска основной деятельности, получение дополнительной финансовой выгоды

Таблица 3.5. Характеристика базовых стратегий маркетинга.

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
<p>Снижение себестоимости услуг, работ, продукции</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большая доля фирмы на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам. 2. Ценовая эластичность и однородность спроса на услуги, продукцию фирмы. 3. Преимущественно ценовая конкуренция. 4. Потеря потребителями своего дохода при повышении цен. 5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные услуги. 2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области дифференциации услуг и локализации рынка ввиду доступности цен на услуги собственного предприятия. 3. Сокращение числа конкурентов ввиду ужесточения входного барьера на данный рынок фирмам с аналогичными услугами. 4. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сторонние услуги, материалы и пр. 5. Гарантии на получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов. 6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) за счет массовости и низких издержек производства. 7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.
<p>Дифференциация услуг, работ, продукции</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие широкой возможности выделения услуг на рынке, хорошее восприятие и оценка услуг потребителями. 2. Разнообразная структура спроса на производимые услуги. 3. Неценовая конкуренция 4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение услуг в структуре их бюджета. 5. Независимость стратегии дифференциации услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей благодаря превосходству в технологии и качестве, обеспечению более широкого диапазона или привлекательности низких цен. 2. Усиление позиции на рынке благодаря разрушению стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартных услуг и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемых услуг и лояльности потребителя. 3. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей. 4. Возможность появления резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты. 5. Гарантии на получение прибыли от реализации продукции предприятиям, пользующимся услугами только данной организации. 6. Возможность вытеснения товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров) путем укрепления связей с потребителями. 7. Хорошие условия для создания имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о потребителях и их специфических запросах

Вид базовой стратегии	Условия формирования	Конкурентные преимущества
Сегментирование рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара. 2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка. 3. Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительный рост объема реализации и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (покупатели с особыми потребностями, географический район). 2. Возможность использования преимуществ стратегии снижения себестоимости или дифференциации услуг для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка. 3. Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации услуг. 4. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях потребителей
Внедрение новшеств	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие аналогов услуг. 2. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества. 3. Готовность крупных предприятий оказать поддержку внедрению новшеств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен. 2. Сокращение числа фирм, желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию и т. Д. 3. Гарантия на получение прибыли в течение действия исключительных прав. 4. Отсутствие аналогичных услуг. 5. Создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.
Ориентация на потребность рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэластичность спроса на услуги. 2. Отсутствие трудностей для «выхода» и «выхода» из отрасли. 3. Количество конкурентов на рынке невелико. 4. Нестабильность рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитные услуги. 2. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении услуг. 3. Небольшое количество товаров-заменителей (при реализации сопутствующих товаров). 4. Возможность создания имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей потребителей.

Таблица 3.6. Сравнительная характеристика комплексов «4Р» и «4С».

4Р	4С
Товар (product)	Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants)
Цена (price)	Затраты покупателя (Cost to the customer)
Методы распространения (Place)	Удобство (Convenience)
Методы продвижения (Promotion)	Обмен информацией (Communication)

– требования к гостиничному предприятию в целом, заложенные в классификации средств размещения.

Именно стандарты обслуживания и их неуклонное соблюдение позволяют гостиничному предприятию поддерживать свою репутацию и занимать определенный рыночный сегмент.

На основании проведенных исследований формируется маркетинговая программа (оперативный план) гостиничного предприятия. Оперативный план маркетинга предполагает использование основных маркетинговых инструментов — услуга, цена, методы распространения и продвижения услуг, совокупность которых гостиничное предприятие использует для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все инструменты, которые использует гостиница для влияния на собственную услугу и деятельность («4Р»).

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей гостиницы. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого решения о позиционировании услуг на имеющемся или новом рынке. При разработке комплекса «4Р» следует

параллельно разрабатывать, так называемый, комплекс «4С» для сбалансирования внешней и внутренней маркетинговой среды (табл. 3.6). Таким образом, преуспевать будут те предприятия, которые смогут удовлетворить потребности клиента экономно, удобно и при хорошем взаимопонимании.

Весь комплекс проведенных мероприятий должен найти отражение в программе действий маркетинга (табл. 3.7).

Современный маркетинг требует планирования бюджета исходя из целей, с учетом стратегий и стандартов обслуживания, утвержденных в стратегическом плане маркетинга. Однако на практике приходится использовать и другие методы. Составление бюджета маркетинга позволяет правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль.

Основная задача оперативного планирования маркетинга заключается в том, чтобы для каждой целевой группы потребителей гостиничных услуг подобрать оптимальную с точки зрения поставленных целей (которых, как правило, несколько) смесь маркетинга, тем самым наиболее эффективно удовлетворить потребителя и укрепить репутацию гостиницы.

Таблица 3.7. Структура плана маркетинговых мероприятий.

Раздел	Назначение
Обзор плана маркетинговых мероприятий (резюме)	Представляет основные тезисы предлагаемого плана для быстрого просмотра
Текущее состояние рынка	Предоставляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах и распространении товара
Угрозы и возможности	Описывает основные возможности, которые могут оказать влияние на товар
Задачи и проблемы	Кратко формулирует задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, доли рынка, прибыли, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при выполнении этих задач
Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей
Программы действий	Определяют, что, кем, когда будет сделано, и сколько это будет стоить
Бюджеты	Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана
Контроль	Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана

3.2. Методические подходы к определению эффективности реализации маркетинговых мероприятий.

Определение эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия занимает центральное место в управлении им, так как она показывает целесообразность разработки планов предприятия, расширения деятельности, эффективность управления ресурсами, т.е. качество управленческих решений.

При оценке экономической эффективности деятельности предприятия чаще всего используют два показателя — экономический эффект и экономическая эффективность.

Экономический эффект показатель абсолютный и отражает полезный результат, выраженный в стоимостной оценке. В общем виде экономический эффект определяется по формуле

$$\mathcal{E} = P - Z$$

где P — стоимостная оценка результата осуществления мероприятия за расчетный период;

Z — стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятия за расчетный период.

Стоимостная оценка результатов выражается в снижении себестоимости услуг или увеличении прибыли.

Стоимостная оценка затрат складывается из текущих и инвестиционных.

Принимая во внимание, что результатом деятельности предприятия является реализация услуг, а в состав затрат входят капитальные вложения с учетом долгосрочных кредитов (КВ), прирост оборотных средств (ОС) и текущие расходы (С), включающие затраты на эксплуатацию вновь введенных основных фондов, все виды налогов, погашение кредита и уплату по нему процентов, расчетная формула *экономического эффекта* (чистой прибыли) приобретает следующий вид

$$\mathcal{E} = P - KB - OC - C.$$

В экономической литературе различаются понятия «интегральный экономический эффект» и «текущий экономический эффект». Интегральный эффект определяется за весь период стратегического планирования. Текущий эффект рассчитывается на определенном шаге, чаще всего шагом расчета является год.

Экономическая эффективность — это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами живого и овеществленного труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также затрат и ресурсов, которые образовали данный результат. Таким образом, экономическая эффективность — это показатель (*коэффициент*), характеризующий отношение результата к необходимым для его достижения затратам представляет собой

$$E = \frac{P}{З} = \frac{P}{KB + OC + C}.$$

Обычно для характеристики эффективности деятельности используются оба эти показателя, так как по отдельности они не могут полностью характеризовать результативность принимаемых решений, поскольку, в некоторых ситуациях, при высоком уровне экономической эффективности экономический эффект может быть небольшой и наоборот.

При расчете показателей эффективности и эффекта различают понятия абсолютного и сравнительного эффекта, абсолютной и сравнительной эффективности. Приведенные выше формулы выражают абсолютный эффект и абсолютную эффективность. При расчете этих показателей применяются новые величины результатов и затрат. Показатели сравнительного эффекта и сравнительной эффективности рассчитываются с учетом дополнительных результатов и дополнительных затрат по сравниваемым вариантам инвестирования.

Показатель *сравнительного экономического эффекта* (чистой прибыли) определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \Delta P - \Delta З,$$

где ΔP и $\Delta З$ — соответственно дополнительные результаты и затраты по сравниваемым вариантам инвестирования, тыс. руб.

Показатель (коэффициент) сравнительной эффективности рассчитывается следующим образом

$$E = \frac{\Delta P}{\Delta З}.$$

Особое место при оценке эффективности управленческих решений в гостиничном бизнесе занимает вопрос своевременности и обоснованности инвестиционных проектов. Экономическая оценка эффективности инвестиционных проектов занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложений денежных средств с целью их увеличения. Реализация инвестиционных проектов требует отказа от денежных средств сегодня в пользу получения прибыли в будущем. Поскольку хозяйствующие субъекты не всегда располагают необходимыми ресурсами для реализации инвестиционных проектов, перед ними возникает задача обосновать перед потенциальными инвесторами привлекательность каждого проекта на основе оценки его эффективности. Инвестиционный проект не будет принят к реализации, если не обеспечит возмещение вложенных сумм денежных средств, получение прибыли и рентабельности не ниже желательного для инвесторов уровня, окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для инвестора.

Методической основой оценки эффективности инвестиционных проектов в Российской Федерации являются «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования» (утверждены Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финан-

сов РФ, Госкомпромом России 31.03.94 г. № 7-12/47).

В соответствии с Методическими рекомендациями при оценке эффективности инвестиционных проектов используются:

- коммерческая (финансовая) эффективность;
- бюджетная эффективность;
- общая экономическая эффективность.

Коммерческая (финансовая) эффективность инвестиционных проектов отражает финансовые последствия их реализации непосредственно для инвесторов — участников проекта. Она может быть рассчитана как по проекту в целом, так и для каждого его участника. Коммерческую эффективность проектов рассчитывают подрядные, кредитуемые организации, поставщики и др. Коммерческая эффективность отражает экономический результат, получаемый непосредственными участниками инвестиционного проекта в результате его реализации, она определяется как разность между оттоком и притоком денежных средств.

Бюджетная эффективность инвестиционных проектов отражает финансовые последствия их реализации для федерального, территориального или местного бюджета. Поступления в бюджеты от реализации инвестиционного проекта складываются из налоговых поступлений создаваемых, реконструируемых организаций (НДС, налог на прибыль, подоходный налог и др.), платы за пользование ими природными ресурсами, а также поступлений во внебюджетные фонды.

Общая экономическая эффективность инвестиционных проектов отражает помимо коммерческого результата и прямых бюджетных поступлений различных уровней еще и сопутствующие, сопряженные затраты и результаты (развитие производственной и социальной инфраструктуры, увеличение числа рабочих мест и занятости населения, улучшение экологической обстановки и др.).

Оценка эффективности инвестиционных проектов осуществляется на основе

определения и соотнесения *затрат и результатов* их осуществления.

В зависимости от учитываемых затрат и результатов, связанных с реализацией проекта различают: *экономическую, социальную, экологическую эффективность* инвестиций.

Экономическая эффективность инвестиций учитывает в стоимостном измерении все виды результатов и затрат, связанных с реализацией инвестиционных проектов.

Социальная эффективность отражает социальные результаты реализации реальных инвестиционных проектов (сокращение безработицы, снижение социальной напряженности и т.д.).

Экологическая эффективность отражает влияние осуществления инвестиционных проектов на улучшение окружающей природной среды.

В зависимости от характера инвестиционных решений используются показатели *абсолютной и сравнительной* экономической эффективности.

Абсолютная экономическая эффективность инвестиционных проектов отражает экономическую целесообразность их вложения и реализации вообще и характеризует количественно эту целесообразность.

Сравнительная экономическая эффективность позволяет сравнивать различные варианты инвестиционных проектов и выбирать из них наиболее предпочтительные.

Оценка эффективности инвестиционных проектов осуществляется в пределах расчетного периода — горизонта расчета. Его продолжительность принимается с учетом: требований инвестора; продолжительности создания, эксплуатации объекта; нормативного срока службы оборудования; достижения заданных характеристик прибыли и т.д.

Горизонт расчета измеряется годами, а при расчетах экономической эффективности делится на шаги расчета. В пределах расчетного периода шагом расчета может быть месяц, квартал, год.

Оценка инвестиционных проектов, сравнение вариантов проектов, выбор лучшего из них производятся согласно мировой практике и «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования» с использованием следующих показателей:

- чистого дисконтированного дохода (интегрального эффекта);
- индекса доходности инвестиций;
- срока окупаемости инвестиций;
- других показателей, отражающих интересы участников или специфику проекта.

При оценке эффективности инвестиционных проектов осуществляется приведение (**дисконтирование**) указанных показателей к стоимости на момент сравнения, за который, как правило, в расчетах принимается дата начала реализации инвестиционного проекта. Это обусловливается тем, что денежные поступления и затраты осуществляются в различные временные периоды и, следовательно, имеют разное значение. Деньги, затраченные или полученные ранее, всегда дороже денег, затраченных или полученных позднее, это обусловлено тем, что полученные ранее они могут быть задействованы в оборот и принести доход. Неравенство стоимости денег во времени предопределяет необходимость сравнения и приведения получаемых и затрачиваемых сумм в процессе реализации инвестиционных проектов.

В применяемых методах оценки эффективности инвестиций используются следующие понятия: будущая стоимость денег; текущая стоимость денег, приведенная стоимость денег.

Текущая стоимость денег — их номинальная сумма на текущий (фактический) момент их затрат или получения.

Будущая стоимость денег — сумма, в которую превратится номинальная сумма поступивших или затраченных денег через соответствующий период времени в соответствии с принятой ставкой доходности. Определение будущей стоимости

денег отражает итоговый результат того наращивания номинальной их суммы, которое бы осуществилось в результате ее увеличения путем присоединения суммы процентных платежей согласно процентной ставке к рассматриваемому будущему моменту.

Приведенная стоимость денег — это их номинальная сумма, приведенная к конкретной временной дате или временному отрезку реализации инвестиционного проекта в соответствии с принимаемой ставкой процента доходности (так называемой «дисконтной ставкой»). Определение приведенной стоимости называется **дисконтированием**. В расчетах экономической эффективности инвестиционных проектов стоимость инвестиционных вложений и денежных поступлений, как правило, приводится к дате начала их реализации.

Приведение величин затрат и результатов производится путем умножения их на *коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель)* определяемый для постоянной нормы дисконта E по формулам:

$$a_t = (1 + E)^t$$

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

где t — время от момента получения результата (произведения затрат) до момента сравнения, измеряемое в годах;

E — принятая дисконтная ставка.

Коэффициент дисконтирования, рассчитанный по формуле 1, применяется при дисконтировании сумм, поступивших или затраченных ранее момента приведения, а коэффициент дисконтирования, рассчитанный по формуле 2, — при дисконтировании сумм, поступивших или затраченных позднее момента приведения.

Норма дисконта E — коэффициент доходности капитала (отношение величины дохода к капитальным вложениям), при которой другие инвесторы согласны вложить свои средства в реализацию проектов аналогичного профиля. Большое зна-

чение при оценке эффективности инвестиционных проектов уделяется обоснованию величины норматива дисконтирования. В рыночной экономике эта величина часто определяется исходя из депозитного процента по вкладам. Если принять норму дисконта ниже депозитного процента, инвесторы предпочтут вкладывать деньги в банк, а не в реальные проекты.

Размер предполагаемого дохода от инвестиций зависит от: уровня доходности проекта, которая устраивает инвестора (средней реальной дисконтной ставки), темпа инфляции (инфляционной премии) и уровня риска (премии за риск). С учетом этих факторов при сравнении проектов с различными уровнями доходности и риска должны применяться неодинаковые ставки дисконта. Более высокая величина нормы дисконта применяется в проектах с высоким уровнем риска, с более длительным сроком реализации. Размер премии за риск устанавливается экспертным путем.

Важнейшей задачей экономического анализа инвестиционных проектов является расчет будущих денежных потоков, возникающих в результате реализации проекта. В процессе анализа потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: инвестиционная, основная (операционная) и финансовая.

Инвестиционная деятельность в гостиничном бизнесе связана с реализацией и приобретением имущества долгосрочного использования, т.е. строительством новых гостиниц, корпусов, выходом на новые региональные и мировые рынки, капитальным ремонтом и переоборудованием имеющегося номерного фонда.

Инвестиционная деятельность в целом приводит к оттоку денежных средств.

Основная деятельность — это деятельность предприятия, приносящая ему основные доходы, а также прочие виды деятельности, не связанные с инвестициями и финансами. Так как основная деятельность является главным источником прибыли, она является основным источником денежных средств.

Финансовая деятельность — это деятельность, результатом которой являются изменения в составе и структуре собственного капитала и заемных средств гостиничного предприятия.

Для каждого инвестиционного проекта необходима информация об ожидаемых потоках наличности с учетом налоговых платежей.

Поток реальных денег — разность между притоком (поступлением) и оттоком (расходом) средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде (на каждом шаге расчета) осуществления инвестиционного проекта. Операционные доходы включают чистую выручку от реализации услуг (основных и дополнительных), проценты по вкладам, поступление арендных платежей, другие денежные поступления. Операционные расходы включают денежные затраты на производство и реализацию продукции, управление организацией, уплату налогов, прочие расходы.

Сальдо реальных денег — разность между притоком и оттоком денежных средств от всех видов деятельности за рассматриваемый период осуществления проекта.

Рассмотрим подробнее расчет основных показателей эффективности инвестиционных проектов.

Чистый дисконтированный доход. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), называемый интегральным экономическим эффектом, а также в английской версии — чистой текущей стоимостью (net present value — NPV), представляет собой величину чистого дохода, который получит инвестор от реализации проекта за весь расчетный период. Этот показатель определяется как сумма текущих эффектов, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \times \frac{1}{(1+E)^t}$$

где P_t — результаты, достигаемые на t -м шаге расчета;

Z_t — затраты, осуществляемые на t -м шаге расчета;

T — временной период расчета;

E — норма дисконта.

$\mathcal{E}_t = P_t - Z_t$ — эффект, достигаемый на t -м шаге.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, то проект является эффективным (при данной норме дисконта), и может рассматриваться вопрос о его реализации. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Пример. Гостиничное предприятие планирует строительство нового корпуса.

Первоначальные инвестиционные затраты составляют 2200 т.р., в течение 1-го года планируется дополнительно инвестировать 1420 т.р. Денежный поток составляет 1700 т.р. в год, ликвидационная стоимость оборудования в конце 5-го года составит 630 т.р. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта — 16% годовых.

Проект может быть принят к реализации так как интегральный экономический эффект положительный (ЧДД > 0).

Пример. Гостиничное предприятие планирует закупить новую мебель для 25

Таблица 3.8. Расчет чистого дисконтированного дохода.

Период	Денежный поток т.р.	Коэффициент дисконтирования (при $E=16\%$ или 0,16)	Дисконтированный денежный поток т.р.
0	-2200	1	-2200
1	-1420	0,8621	-1224,18
2	1700	0,7432	1263,44
3	1700	0,6407	1089,19
4	1700	0,5523	938,91
5	630	0,4761	299,94
Итого ЧДД	-	-	167,30

Таблица 3.9. Динамика денежного потока от инвестиционной и операционной деятельности.

№ п/п	Наименование показателей	Значения показателей по годам, т.р.				
		0	1	2	3	4
1	Инвестиционные затраты	- 600	- 400			
2	Выручка от реализации услуг		3000	3800	4200	4700
3	Себестоимость реализованных услуг		2800	3500	3700	4000
4	В том числе: амортизация		72	120	120	120
5	Прибыль от реализации услуг		200	300	500	700
6	Налог на прибыль (24%)		48	72	120	168
7	Чистая прибыль		152	228	380	532
8	Денежный поток	- 600	- 176	348	500	652
9	Чистый приток от операционной деятельности (экономический результат стр.4+стр.7)		224	348	500	652

Таблица 3.10. Расчет чистого дисконтированного дохода.

Период	Денежный поток т.р.	Коэффициент дисконтирования (при $E=10\%$ или 0,1)	Дисконтированный денежный поток т.р.
0	-600	1	-600
1	-176	0,9091	-160
2	348	0,8264	287,59
3	500	0,7513	375,65
4	652	0,6830	445,32
Итого ЧДД	-	-	348,56

номеров, срок эксплуатации которой 4 года. Затраты на внедрение составляют 1000 т.р., выручка от реализации услуг планируется по годам в размерах: 3000 т.р., 3800 т.р., 4200 т.р., 4700 т.р.; себестоимость реализованных услуг составит соответственно: 2800 т.р., 3500 т.р., 3700 т.р., 4200 т.р. (ежегодные амортизационные отчисления в себестоимости услуг представлены в таблице). Ставка налога на прибыль — 24%. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта — 10% годовых.

Расчет чистого дисконтированного дохода может быть представлен в таблице 3.10.

Расчеты показывают, что величина чистого дисконтированного дохода составляет 348,56 т.р., это свидетельствует о том, что проект может быть принят к реализации (ЧДД > 0).

Если инвестор согласен вложить средства в проект при норме дисконта не ме-

нее 20%, то расчет ЧДД производится при $E=0,2$ (табл. 3.11).

Расчеты показывают, что величина чистого дисконтированного дохода положительная и проект может быть реализован.

В том случае, если инвестор согласен вложить средства в проект при норме дисконта не менее 30%, то расчет ЧДД производится при $E=0,3$ (табл. 3.12).

Расчеты показывают, что величина чистого дисконтированного дохода отрицательная — 73,6 т.р., поэтому проект отвергается.

На величину чистого дисконтированного дохода оказывает влияние масштаб деятельности, выраженный в объемах инвестиций, размерах оказания услуг, прибыли от операционной и других видов деятельности. Отсюда вытекает естественное ограничение применения показателя ЧДД при сопоставлении различных по масштабам инвестиционных проектов: более высокое значение ЧДД не всегда со-

Таблица 3.11. Расчет чистого дисконтированного дохода.

Период	Денежный поток т.р.	Коэффициент дисконтирования (при $E=0,2$)	Дисконтированный денежный поток т.р.
0	-600	1	-600
1	-176	0,8333	-146,66
2	348	0,6944	241,65
3	500	0,5787	289,35
4	652	0,4823	314,46
Итого ЧДД	-	-	98,80

Таблица 3.12. Расчет чистого дисконтированного дохода.

Период	Денежный поток т.р.	Коэффициент дисконтирования (при E= 0,3)	Дисконтированный денежный поток т.р.
0	-600	1	-600
1	-176	0,7692	-135,38
2	348	0,5917	205,91
3	500	0,4552	227,60
4	652	0,3501	228,27
Итого ЧДД	-	-	-73,60

ответствует более эффективному проекту. Поэтому рекомендуется дополнительно использовать показатели доходности или рентабельности инвестиций.

Индекс доходности инвестиций. Индекс доходности инвестиций (ИД) — представляет собой отношение суммы приведенных результатов от текущей деятельности к величине приведенных инвестиционных затрат. Индекс доходности показывает относительную величину доходности проекта в расчете на единицу вложений

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \times a_t}{\sum_{t=0}^T 3_t \times a_t}$$

Этот показатель тесно связан с показателем чистого дисконтированного дохода: если ЧДД имеет положительное значение, то ИД > 1, и наоборот. Можно утверждать,

что, если ИД > 1, то проект эффективен и обеспечивает доходность на уровне принятой нормы дисконта. Проекты с высоким значением ИД более устойчивы.

Индекс доходности инвестиций тесно связан также с показателем рентабельности инвестиций, который определяется на основании ЧДД и величины инвестиционных затрат

$$P_{инв.} = \frac{ЧДД}{\sum_{t=0}^T 3_t \times a_t} \times 100$$

Пример. На основе показателей табл. 3.9, определить индекс доходности и уровень рентабельности инвестиций при различных нормах дисконта (10%, 20%, 30% годовых).

Дисконтированные результаты за весь период реализации проекта, приведенные к начальному этапу (шагу) составят:

$$\text{при } E=0,1 \quad \sum_{t=0}^T P_t \times a_t = \frac{224}{(1+0,1)^1} + \frac{348}{(1+0,1)^2} + \frac{500}{(1+0,1)^3} + \frac{652}{(1+0,1)^4} = 1312,2 \text{ м.р.}$$

$$\text{при } E=0,2 \quad \sum_{t=0}^T P_t \times a_t = \frac{224}{(1+0,2)^1} + \frac{348}{(1+0,2)^2} + \frac{500}{(1+0,2)^3} + \frac{652}{(1+0,2)^4} = 1032,1 \text{ м.р.}$$

$$\text{при } E=0,3 \quad \sum_{t=0}^T P_t \times a_t = \frac{224}{(1+0,3)^1} + \frac{348}{(1+0,3)^2} + \frac{500}{(1+0,3)^3} + \frac{652}{(1+0,3)^4} = 1312,2 \text{ м.р.}$$

Дисконтированные затраты за весь период реализации проекта, приведенные к начальному этапу (шагу) составят:

$$\text{при } E=0,1 \quad \sum_{t=0}^T 3_t \times a_t = 600 + \frac{400}{(1+0,1)^1} = 963,6 \text{ м.р.}$$

$$\text{при } E=0,2 \quad \sum_{t=0}^T 3_t \times a_t = 600 + \frac{400}{(1+0,2)^1} = 933,3 \text{ м.р.}$$

$$\text{при } E=0,3 \quad \sum_{t=0}^T 3_t \times a_t = 600 + \frac{400}{(1+0,3)^1} = 907,3 \text{ м.р.}$$

Индекс доходности инвестиций равен:

$$\text{при } E=0,1 \quad \text{ИД} = \frac{1312,2}{963,6} = 1,362$$

$$\text{при } E=0,2 \quad \text{ИД} = \frac{1032,1}{933,3} = 1,106$$

$$\text{при } E=0,3 \quad \text{ИД} = \frac{834,1}{907,3} = 0,919$$

Уровень рентабельности инвестиций равен:

$$\text{при } E=0,1 \quad P_{\text{инв.}} = \frac{348,56}{963,6} \times 100 = 36,2\%$$

$$\text{при } E=0,2 \quad P_{\text{инв.}} = \frac{98,8}{933,3} \times 100 = 10,6\%$$

$$\text{при } E=0,3 \quad P_{\text{инв.}} = \frac{-73,6}{907,3} \times 100 = -8,1\%$$

Срок окупаемости инвестиций. Срок окупаемости (Ток.) — один из наиболее часто применяемых показателей для анализа инвестиционных проектов (в международной практике этот показатель называют: payback period method — РР). Срок окупаемости — это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интег-

ральный эффект (ЧДД) становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами, это — период времени (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными доходами от его реализации. Срок окупаемости иногда называют сро-

ком возмещения или возврата инвестиционных затрат. Этот показатель можно определить как отношение инвестиционных затрат к среднегодовым денежным поступлениям

$$T_{ок.} = \frac{З}{P_{ср.год.}}$$

где $З$ — величина инвестиций, руб.

$P_{ср. год.}$ — среднегодовой денежный поток (чистый доход), руб.

Пример. Инвестиции в проект составили 1300 т.р., среднегодовые поступления денежных средств составляют 500 т.р. Срок окупаемости инвестиционных затрат равен:

$$T_{ок.} = 1300 : 500 = 2,6 \text{ года}$$

Более точно срок окупаемости определяется с учетом дисконтирования ожидаемого дохода (например $E=0,14$). Очевидно, что срок окупаемости увеличивается.

Сумма поступлений в первые три года составит:

$$438,6 + 384,8 + 337,5 = 1160,9 \text{ т.р.}$$

т.е. из первоначальных инвестиций не-возмещенными остается

$$1300 - 1160,9 = 139,1 \text{ т.р.}$$

При стартовом объеме инвестиций в размере 1300 т.р. срок окупаемости с учетом дисконтирования составит:

$$T_{ок.} = 3 \text{ года} + (139,1 : 296,1) = 3,5 \text{ года}$$

Если расчетный срок окупаемости меньше максимально приемлемого для инвестора, то проект принимается, если нет — отвергается.

При расчете срока окупаемости инвестиций большое значение имеет специфика денежного потока. Он может быть равномерным (табл. 3.13), убывающим, нарастающим (табл. 3.14). Даже при одинаковом среднегодовом значении показателя денежного потока, срок окупаемости различен.

При нарастающем денежном потоке величина невозмещенных затрат за полных четыре года составит:

$$1300 - (175,4 + 230,9 + 337,5 + 414,5) = 141,7 \text{ т.р.}$$

Срок окупаемости инвестиций

$$T_{ок.} = 4 + (141,7 : 415,5) = 4,3 \text{ года.}$$

При убывающем денежном потоке невозмещенные затраты за полные два года составят:

$$1300 - (701,8 + 538,7) = 59,5 \text{ т.р.}$$

Срок окупаемости сократится почти в два раза и составит:

$$T_{ок.} = 2 + (59,5 : 337,5) = 2,2 \text{ года.}$$

Часто инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект.

Показатель срока окупаемости инвестиций прост в расчетах, однако он имеет ряд недостатков. Один из них — он не учитыва-

Таблица 3.13. Исходные данные для расчета срока окупаемости инвестиций (равномерный денежный поток).

Показатели	Период				
	1	2	3	4	5
Ожидаемый денежный поток (результат) т.р.	500	500	500	500	500
Коэффициент дисконтирования (при $E=0,14$)	0,8772	0,7695	0,6750	0,5921	0,5194
Дисконтированный Денежный поток т.р.	438,6	384,8	337,5	296,1	259,7

Таблица 3.14. Исходные данные для расчета срока окупаемости инвестиций (неравномерный денежный поток).

период	Коэффициент Дисконти- рования (при E=0,14)	Нарастающий денежный поток т.р		Убывающий денежный поток т.р.	
		Недискон- тированный	Дисконти- рованный	Недискон- тированный	Дисконти- рованный
0	1	- 1300	-1300	-1300	-1300
1	0,8772	200	175,4	800	701,8
2	0,7695	300	230,9	700	538,7
3	0,6750	500	337,5	500	337,5
4	0,5921	700	414,5	300	177,6
5	0,5194	800	415,5	200	103,9

ет влияние доходов последних периодов, другой состоит в том, что этот показатель не обладает свойством аддитивности.

Таким образом, показатель ЧДД отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации в случае принятия рассматриваемого проекта, данный показатель обладает свойством аддитивности, т. е. ЧДД различных проектов можно суммировать для определения общего эффекта.

Критерий ИД показывает доход на единицу затрат, этот критерий является предпочтительным, когда требуется упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности общего объема инвестиций.

Критерий $T_{ок}$ показывает число базовых периодов, за которые инвестиции будут возмещены за счет генерируемых проектом денежных поступлений.

Ни один из рассмотренных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта не является достаточным для принятия решения о реализации или отклонении проекта. Решение должно приниматься с учетом значений всех показателей и интересов участников инвестиционного проекта. Важную роль в этом решении должны играть структура и распределение во времени капитала, привлекаемого для осуществления проекта.

Если же маркетинговые мероприятия не требуют инвестиций для их реализации, то в этом случае рассчитывается текущий годовой экономический эффект, а затраты для их реализации относят на себестоимость услуг.

В гостиничном бизнесе дополнительный эффект (рост прибыли) может быть получен от введения дополнительных услуг, проведения рекламных и других стимулирующих акций, повышения классности услуг и качества обслуживания, сдачи в аренду неиспользуемого имущества и др.

Расчеты эффективности мероприятий по введению дополнительных услуг в гостинице предусматривают определение возможного прироста объема реализации услуг (работ) и прироста вследствие этого прибыли предприятия.

Прирост объема реализации услуг (работ) рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n C_i \times O_i,$$

где C_i — цена единицы вновь вводимой услуги (работы) после проведения мероприятий (в проектируемом периоде), руб;

O_i — объем нового вида услуг (работ) в проектируемом периоде в натуральном выражении, ед;

n — количество вновь вводимых услуг (работ).

Прирост прибыли за счет увеличения объема реализации услуг (работ) определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta V \times \Pi_p$$

где Π_p — прибыль на 1 рубль реализации услуг.

Если внедрение мероприятий требует единовременных текущих затрат, то текущий (годовой) экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \Delta\Pi - \mathcal{Z}_T,$$

где \mathcal{Z}_T — текущие годовые затраты на проведение мероприятий.

Пример. Рассчитать прирост объема реализации услуг, прирост прибыли, текущий (годовой) экономический эффект в результате внедрения дополнительных платных услуг в гостинице.

Таблица 3.15. Исходные данные.

Виды услуг	Планируемое количество услуг	Цена единицы услуг, руб.	Прибыль на 1 рубль услуг, руб.	Текущие единовременные затраты на проведение мероприятий, руб.
1. Заказ междугородного телефонного разговора	2500	25	0,25	1500
2. Отправка вещей в химчистку	400	15	0,15	1500
3. Доставка в номер горячих напитков, сигарет и др.	1200	5	0,2	-
4. Упаковка вещей	300	15	0,12	600

Прирост объема реализации услуг составит:

$$\Delta V = 25 \times 2500 + 15 \times 400 + 5 \times 1200 + 15 \times 300 = 79000,0 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = 25 \times 2500 \times 0,25 + 15 \times 400 \times 0,15 + 5 \times 1200 \times 0,2 + 15 \times 300 \times 0,12 = 18265,0 \text{ руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_T = 18265,0 - 3600,0 = 14665,0 \text{ руб.}$$

Пример. Рассчитать прирост объема реализации услуг, прирост прибыли, текущий (годовой) экономический эффект от сдачи клиентам гостиницы в прокат предметов длительного пользования.

Таблица 3.16. **Исходные данные.**

Наименование предмета проката (аренда)	Един. времени пользования	Цена за пользование в единицу времени (руб.)	Среднее время пользования	Кол-во предметов проката ед.	Прибыль на 1 руб. реализации, руб.	Годовая сумма амортизации (тыс. руб.)
Музыкальный центр	один час	200	2400	3	0,28	40,8
Эл. вентилятор	одни сутки	20	1500	40	0,2	-
Аренда конференц-зала	один час	150	1950	1	0,23	310,1

Прирост объема реализации услуг составит:

$$\Delta V = 200 \times 2400 \times 3 + 20 \times 1500 \times 40 + 150 \times 1950 \times 1 = 2932,5 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 200 \times 2400 \times 3 \times 0,28 + 20 \times 1500 \times 40 \times 0,2 + 150 \times 1950 \times 1 \times 0,23 = 710,5 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_T = 710,5 - 40,8 - 310,1 = 359,6 \text{ тыс.руб.}$$

Пример. Рассчитать прирост объема выручки, прирост прибыли от реализации сопутствующих товаров в гостинице.

Таблица 3.17. **Исходные данные.**

Группы (виды) сопутствующих товаров	Ожидаемый объем реализации в натур. един.	Закупочная цена единицы товара, руб.	Торговая наценка, %	Прибыль на 1 рубль выручки, руб.
А	20000	43	20	0,3
Б	15400	187	25	0,1
В	4700	1300	15	0,2

Прирост объема выручки от реализации товаров составит:

$$\Delta V = 43 \times 20000 \times 0,2 + 15400 \times 187 \times 0,25 + 1300 \times 4700 \times 0,15 = 1809,2 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta V = 43 \times 20000 \times 0,2 \times 0,3 + 187 \times 15400 \times 0,25 \times 0,1 + 1300 \times 4700 \times 0,15 \times 0,2 = 306,97 \text{ тыс.руб.}$$

Данное мероприятие может потребовать дополнительных затрат за счет привлечения на работу дополнительного работника. При месячной заработной плате в пределах 4,5 тыс. руб. и отчислениях по единому социальному налогу в размере 35,6%, дополнительные текущие затраты составят:

$$Z_2 = 4,5 \times 12 \times 1,356 = 73,3 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$Э_1 = 306,97 - 73,3 = 233,67 \text{ тыс.руб.}$$

Эффективность от реализации рекламных мероприятий проявляется в увеличении объема реализации услуг гостиницы и получении дополнительной прибыли.

Прирост объема реализации услуг можно определить по формуле:

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср. дн.}} \times \beta \times D}{100},$$

где $V_{\text{ср. дн.}}$ — среднедневной объем выручки до рекламного периода, руб.;

β — относительный прирост среднедневного объема выручки за рекламный период в сравнении с до рекламным периодом, %;

D — количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_p,$$

где Π_p — прибыль на 1 рубль выручки от реализации продукции, услуг.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле:

$$Э_1 = \Delta \Pi - Z_1,$$

где Z_1 — текущие затраты на проведение рекламных мероприятий, руб.

Можно рассчитать рентабельность рекламирования товаров по формуле:

$$P_{\text{рекл}} = \frac{\Delta \Pi}{Z_p} \times 100$$

Пример. Рассчитать эффективность от проведения рекламной кампании гостиницы (табл. 3.18).

Дополнительный объем выручки составит:

$$\Delta V = 675,3 \times 0,017 \times 140 = 1607,2 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 0,18 \times 1607,2 = 289,3 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$Э = 289,3 - 86,9 = 202,4 \text{ тыс.руб.}$$

Кроме этих расчетов целесообразно определить эффективность психологического воздействия рекламы.

Эффективность психологического воздействия рекламы определяется метода-

Таблица 3.18. Исходные данные.

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем услуг до рекламного периода	тыс. руб.	675,3
Относительный процент прироста среднедневного объема реализации услуг	%	1,7
Количество дней учета объема реализации услуг в рекламный период	дни	140
Прибыль на один рубль реализации услуг	руб.	0,18
Затраты на рекламу	тыс. руб.	86,9

ми: наблюдений, экспериментов, опросов.

Метод наблюдения является пассивным методом и применяется при исследовании воздействия отдельных рекламных средств на потребителей. Наблюдатель при этом никак не воздействует на потенциального потребителя и ведет за ним наблюдение незаметно. Этот метод позволяет оценивать психологическое воздействие рекламы в естественном общении потенциального потребителя с конкретным рекламным средством.

Эффективность рекламы может определяться, например, отношением общего числа туристов, посетивших город (регион, страну) к общему количеству туристов, разместившихся в исследуемой гостинице.

Метод эксперимента используется в условиях, искусственно созданных экспериментаторами. Этот метод используется, например, при определении воздействия на потребителей интерьера, экстерьера гостиницы, помещенных в различных рекламных средствах.

Метод опроса трудоемкий, но дает высокую достоверность. Он выявляет непосредственно у самих потребителей их отношение к рекламе в целом и к ее составным элементам. Результаты опроса позволяют оценить эффективность различных рекламных средств, способы подачи информации, ее оформление и т. д.

Главная особенность способа оценки средств рекламы методом опроса посетите-

лей заключается в случайности отбора людей. Для гостиницы чаще всего используется опрос всех без исключения посетителей.

Другим расчетным способом оценки эффективности средств рекламы, применяемых гостиничными предприятиями, может служить способ, основанный на увязке двух контрольных значений эффективности. В данном случае конкретные значения находятся или один раз перед длительной серией расчетов, или один раз в год и служат в качестве контрольных величин, так как поток целевой аудитории в данной сфере резко отличается в различные сезоны года.

Эффективность рекламы \mathcal{E}_p , как обычно, находится через количество новых клиентов. Это количество связано с целевой аудиторией E через коэффициент g , учитывающий эффект воздействия рекламы; этот эффект концентрированным образом отражает все стороны собственно объявления — содержание текста, его креативность, новизну, тематику, контрастность и т. д.

Таким образом, эффективность рекламы \mathcal{E} контрольного исследования связана с целевой аудиторией E выражением:

$$\mathcal{E}_p = N_p = g \times E$$

Если проведены два указанных контрольных замера величины эффективности рекламы в пиковый сезон N_{nc} и сезон спада N_{cc} , то общая эффективность рекламы за год или сезон будет найдена с учетом

количества пиковых дней пд и дней спада в сезоне dc ;

$$\mathcal{E}_p = nd \times Nnc + dc \times N_{cc}$$

Пример. Рассчитать эффективность от внедрения мероприятий по введению дисконтных карт различного уровня на услуги гостиницы.

Таблица 3.19. Расчет дополнительного объема реализации услуг.

Наименование дисконтной карты	Величина скидки	Количество услуг		средневзвешенная цена единицы услуг, руб.		Объем реализации, тыс. руб.		Изм. Объема реал. +/-
		до провед. мер.	после провед. мер.	до провед. мер. (без. скид)	после провед. мер. (со скид)	до провед. мер.	после провед. мер.	
VIP	12%	100	150	7100	6248	710,0	937,2	+227,2
золотая	7%	1200	1160	5600	5208	6720,0	6041,3	-678,8
серебряная	5%	970	1230	5100	4845	4947,0	5959,4	+1012,4
простая	2,5%	640	710	3700	3607	2368,0	2561,0	+193,0
Итого						14745,0	15498,9	+753,9
Прибыль на 1 рубль реализации								0,2

Особое значение при оценке эффективности маркетинговых мероприятий занимают мероприятия, связанные с совершенствованием ценовой политики. Ценовая политика является частью общей стратегии гостиничного предприятия, так как влияет на величину выручки и прибыли, жизнеспособность, а также на эксплуатационную программу, долю гостиницы на рынке.

Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами. Совершенствование ценовой политики обычно связано с введением систем скидок на услуги гостиницы. Данный шаг не требует дополнительных затрат и способствует увеличению объемов реализации и, в конечном итоге, приросту прибыли.

$$\Delta\Pi = \Pi_{p1} \times \Delta V = 0,2 \times 753,9 = 150,8 \text{ тыс.руб.}$$

Однако, на ценовую политику предприятия влияет множество факторов, таких как объем рынка, эластичность спроса, затраты и другие факторы. Поэтому размеры скидок должны быть обоснованы экономическими расчетами.

Пример. Рассчитать при какой величине эластичности спроса по цене прибыль сохранится на прежнем уровне при снижении цены на 10%.

Формула для определения увеличения физического объема в процентном отношении, необходимого для сохранения прибыли, будет иметь вид:

$$\Delta O\% = \frac{\Delta\Pi}{\Pi - \Delta\Pi + (1 - d_{\text{пер } \delta}) \times C_{\text{ед}}} \times 100\%,$$

где $\Delta\Pi$ — разница между базовой ценой и сниженной, руб.

Формула для исчисления величины коэффициента эластичности спроса по цене:

$$E = \frac{\Delta O\% (\Pi_{\text{ед}} + C)}{\Delta\Pi}$$

Тогда для нашего примера:

$$\Delta O\% = \frac{15}{150 - 15 + (1 - 0,8) \times 2300} 100\% = \frac{15}{595} = 2,52\%$$

$$E = \frac{0,0252 \times (150 + 2300)}{15} = 4,12$$

В этом случае прирост объема реализации составит:

$$\Delta O = 1000 \times 0,0252 = 25,2 \text{ ед.}$$

$$\Delta V_{\text{min}} = 25,2 \times 2450,0 = 617400,0 \text{ руб.}$$

Если же по данным маркетинговых исследований гостиница за счет введения данной скидки планирует получить прирост объема на 7%, то текущий (годовой) экономический эффект может быть рассчитан следующим образом:

$$\Delta V_{\text{нл}} = O \times \Pi \times d_v,$$

где d_v — планируемый процент увеличения объема реализации.

Чистый прирост объема составит:

$$\Delta V_{\text{ч}} = \Delta V_{\text{нл}} - \Delta V_{\text{min}}$$

В нашем примере:

$$\Delta V_{\text{нл}} = 1000 \times 2450,0 \times 0,07 = 171,5 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta V_{\text{ч}} = 171,5 - 61,74 = 109,76 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta V_{\text{ч}}}{\Pi} \times \Pi_{\text{ед}} = \frac{109,76}{2,45} \times 0,15 = 6,72 \text{ тыс.руб.}$$

Снижение себестоимости за счет увеличения объемов реализации услуг и снижения уровня постоянных расходов:

$$\Delta C_{\text{пост}} = \frac{V_2 - V_1}{V_1} \times C_{\text{пост}}$$

$$C_{\text{пост}} = C_{\text{ед}} \times O \times (1 - 0,8)$$

Следовательно:

$$\Delta C_{\text{пост}} = \frac{2621,5 - 2450,0}{2450,0} \times 460,0 = 32,2 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_T = \Delta\Pi + \Delta C_{\text{пост}}$$

$$\mathcal{E}_T = 6,72 + 32,2 = 38,92 \text{ тыс.руб.}$$

Мероприятия, связанные с реализацией маркетинговой программы гостиницы чаще всего требуют дополнительных затрат на маркетинг. В связи с этим необхо-

Таблица 3.20.

Показатели	Ед. изм.	Величина показателя
1. Прибыль от реализации единицы услуги ($\Pi_{\text{ед } \delta}$)	руб	150,0
2. Себестоимость единицы услуги ($C_{\text{ед } \delta}$)	руб.	2300,0
3. Размер скидки (p)	%	10
4. Доля переменных затрат в полной себестоимости услуг ($d_{\text{пер } \delta}$)		0,8
5. Объем реализации услуг (O)	ед.	1000
6. Цена единицы услуги (Π)	руб.	2450,0

димым становится экономическое обоснование бюджета маркетинга.

Бюджет маркетинга — это расходы на исследование рынков, на обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия и его услуг, на информационную связь с покупателями (реклама, участие в выставках, ярмарках и т.д.), на организацию гостиничной сети, системы бронирования.

Выделение средств на маркетинг — это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. Влияние переменных к тому же нелинейно и часто определяется только эмпирическим путем. В определении бюджета основную часть занимают установление глобальных и маркетинговых стратегий предприятия, сопоставление целей и задач в долгосрочном и краткосрочном периоде, учет финансовых возможностей.

Чтобы оценить порядок величины расходов на маркетинг, можно использовать уравнение прибыли:

$$П = ОЦ - [V(S_m + S_{yd}) + S_n + S_m],$$

где $П$ — прибыль

$О$ — объем продаж, шт.;

$Ц$ — средневзвешенная цена за услугу;

S_m — транспортные, комиссионные или иные расходы на реализацию 1 единицы услуги;

S_{yd} — затраты на выполнение 1 ед. услуги, не связанные с маркетингом, но зависящие от эксплуатационной программы гостиницы;

S_n — не связанные с маркетингом и не зависящие от эксплуатационной программы гостиницы и реализации услуг;

S_m — затраты на маркетинг:

— исследования и разработки;

— организация каналов сбыта;

— реклама;

— управление персоналом сферы маркетинга.

$$S_m = ОЦ - [V(S_m + S_{yd}) + S_n] - П$$

При определении бюджета маркетинга можно предположить, что возможная прибыль в зависимости от доли рынка может составлять от 10 до 30% инвестированного капитала. Сейчас уже принят общепризнанным тот факт, что одним из главных определяющих факторов рентабельности бизнеса является доля на рынке.

Доля рынка, %	Норма прибыли, %
10	5-12
20-30	16-22
40	27-25
более 40	30

Исследования показывают, что завоевание доли рынка — одна из важнейших маркетинговых целей предприятий. Однако при планировании бюджета необходимо помнить, что в краткосрочном плане расходы на завоевание доли рынка ведут к снижению прибыли.

Проведение мероприятий по повышению качества услуг способствует увеличению объема реализации услуг и росту прибыли. Поскольку эти мероприятия не требуют дополнительных затрат, то текущий (годовой) экономический эффект будет равен приросту прибыли.

Расчет изменения объема реализации услуг и прибыли производится по отдельным показателям, характеризующим качество услуг (работ).

Увеличение удельного веса объема реализации услуг повышенного класса способствует росту объема реализации услуг за счет более высоких цен на аналогичные услуги и обеспечивает прирост прибыли предприятия.

Рост объема реализации услуг при повышении их классности определяется по формуле:

Таблица 3.21. Исходные данные.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Величина показателя	
			Базисный год	Планируемый год
1	Средневзвешенная цена за единицу услуг	руб.	2050	3300
2	Годовое количество услуг	ед.	3270	2100
3	Прибыль на 1 рубль реализации услуг.	руб.	0,11	0,19

$$\Delta V = C_{np} \times O_{np} - C_{np} \times O_{np},$$

где C_{np} , C_{np} — средневзвешенная цена за единицу услуг соответственно повышенного класса и обычного разряда;

O_{np} — годовое количество услуг, запланированное (фактически выполненное) в гостинице повышенного разряда, ед.;

O_{np} — количество услуг, выполненных в гостинице в базисном году, ед.

Прирост прибыли в результате увеличения удельного веса услуг, оказываемых в подразделениях повышенного класса, рассчитывается по формуле:

$$\Delta P = C_{np} \times O_{np} \times P_{p2} - C_{np} \times O_{np} \times P_{p1},$$

где P_{p1} , P_{p2} — прибыль на 1 руб. реализации услуг соответственно в действующем подразделении и подразделении повышенного класса, руб.

Пример. Рассчитать эффективность мероприятий по повышению классности обслуживания клиентов в гостинице.

Прирост объема реализации услуг за счет более высоких цен на услуги составит:

$$\Delta V_2 = 3300 \times 2100 - 2050 \times 3270 = 226500,0 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит

$$\Delta P_{np} = 3300 \times 2100 \times 0,19 - 2050 \times 3270 \times 0,11 = 579,32 \text{ тыс.руб.}$$

Разработка эксплуатационной программы гостиничного предприятия

4.1. Содержание эксплуатационной программы гостиницы.

В условиях рыночной экономики результаты работы предприятия характеризуются целым комплексом взаимосвязанных количественных и качественных показателей. Основным среди них является объем реализации услуг (работ) или эксплуатационная программа гостиницы. Эксплуатационная программа — это предоставляемый гостиницей объем услуг в натуральном и стоимостном выражении. От объема услуг зависят многие экономические показатели деятельности гостиниц, такие как выручка, себестоимость, платежеспособность, финансовая устойчивость и др.

В процессе составления эксплуатационной программы определяются основные показатели, которые позволяют дать реальную оценку возможностям использования номерного фонда гостиницы.

Исходной базой формирования эксплуатационной программы гостиничного предприятия являются:

- потребности рынка в услугах гостеприимства;
- прогноз продаж с учетом уровня спроса;
- способы продвижения услуг и методы стимулирования спроса;
- сегменты рынка, определенные в плане маркетинга.

При планировании эксплуатационной программы изыскиваются возможности для:

– повышения качества обслуживания гостей за счет совершенствования процессов организации выполнения основных и дополнительных услуг;

– сокращения затрат материальных и энергетических ресурсов;

– улучшения использования номерного фонда гостиницы;

– совершенствования систем управления процессами обслуживания клиентов.

Эксплуатационная программа гостиницы может быть охарактеризована рядом показателей, такими как единовременная вместимость, максимальная пропускная способность гостиницы, коэффициент вместимости, среднее время проживания, коэффициент использования номерного фонда и другими.

Единовременная вместимость определяется умножением количества номеров каждой категории на число мест в каждом из них и характеризует количество гостиничных мест.

Максимальная пропускная способность определяется умножением показателя единовременной вместимости на число календарных суток года. Полученное количество место-суток характеризует пропускную способность гостиницы при 100% использовании всех гостиничных мест за период. На практике максимальная загрузка гостиницы вряд ли возможна потому, что возникают простои в связи с ремонтом, реконструкцией и по другим объективным причинам.

Возможная пропускная способность определяется как разность между максимальной пропускной способностью гостиницы и количеством место-суток, находящихся на капитальном, текущем ремонте, реконструкции или непригодны для использования по другим объективным причинам. Этот показатель характеризует число место-суток, которые могут быть проданы в течение планового периода.

Коэффициент использования максимальной пропускной способности (коэффициент вместимости) (K_v)

$$K_v = \frac{M_{возм}}{M_{max}},$$

где $M_{возм}$ — возможная пропускная способность гостиницы;

M_{max} — максимальная пропускная способность гостиницы.

Среднее время проживания ($t_{пр.ср}$)

$$t_{пр.ср.} = \frac{N_{о.с.}}{Ч_г},$$

где $N_{о.с.}$ — число оплаченных место-суток;

$Ч_г$ — численность гостей, чел.

Коэффициент использования номерного фонда ($K_з$)

$$K_з = \frac{N_{о.с.}}{M_{возм}}.$$

Этот показатель отражает интенсивность использования номерного фонда вне зависимости от финансовых результатов этого использования.

Средняя цена гостиничного места ($Ц_m$)

$$Ц_m = \frac{B}{N_{о.с.}},$$

где B — выручка от эксплуатации номерного фонда гостиницы.

Разработка эксплуатационной программы имеет определенный порядок:

– проводится анализ выполнения программы деятельности в отчетном периоде. При этом рассматривается ассортимент оказываемых услуг, их качество, сезонность. На основе данного анализа определяются резервы эксплуатационной программы гостиницы;

– анализируется объем выручки от эксплуатации номерного фонда. Рассматривается структура основных и дополнительных услуг, формы обслуживания клиентов,

эффективность услуг с целью определения структуры в плановом периоде;

- анализируется пропускная способность гостиницы;

- планируется выполнение услуг в натуральном выражении;

- на основе цены и рассчитанной эксплуатационной программы планируется объем услуг в стоимостном выражении;

- для определения эффективности эксплуатационной программы с помощью показателей рентабельности проводится ее оценка;

- завершающим процессом является контроль за реализацией эксплуатационной программы.

Программа деятельности гостиничного предприятия должна быть обоснована расчетом материальных, топливных, энергетических, ресурсов, необходимых для ее выполнения. При этом учитывается их потребность на выполнение услуг, на ремонтно-эксплуатационные нужды, на строительство, реконструкцию и освоение нового оборудования, а также, при необходимости, на прирост материальных запасов.

4.2. Планирование эксплуатационной программы.

Важнейшими показателями, характеризующими эксплуатационную программу гостиницы, являются объем продаж номеров, выручка от реализации дополнительных услуг, коэффициент загрузки номерного фонда.

Факторы, влияющие на объем продаж гостиничных услуг, можно подразделить на три группы:

- факторы услуги;
- факторы положения предприятия;
- факторы рынка.

Среди факторов услуги, влияющих на объем продаж номеров в гостинице, следует учитывать:

- уровень качества услуг по сравнению с конкурентами, т.е. этика и культура обслуживания гостя, обеспечение его безопасности, комплексности обслуживания

за счет предоставления широкого набора различного рода дополнительных услуг;

- местоположение гостиничного предприятия, т.е. удобство расположения в городе, наличие удобных подъездов на общественном транспорте, наличие стоянки для личного транспорта и др.;

- структура услуг, предоставляемых потребителю, т.е. структура номерного фонда, состав и степень разнообразия дополнительных услуг;

- отличие цен на услуги размещения и дополнительные услуги от цен конкурентов. Более высокие цены на услуги, с одной стороны, могут выступать фактором, ограничивающим реализацию данных услуг, а с другой, более высокая цена может быть обусловлена созданием лучших, а именно более благоприятных условий для проживания гостя;

- уровень платежеспособного спроса на услуги, т.е. обладает ли клиент необходимыми средствами для приобретения соответствующих услуг.

Факторы положения предприятия, влияющие на объем продаж номерного фонда гостиницы, характеризуются следующим:

- общее положение гостиничного предприятия на региональном рынке, т.е. его доля на рынке, сильные и слабые стороны деятельности по сравнению с конкурентами, насколько само предприятие гостеприимства удовлетворено своим положением на рынке и как оно его оценивает;

- степень остроты конкурентной борьбы на рынке, т.е. насколько конкурентная среда «давит» на данное гостиничное предприятие;

- репутация предприятия гостеприимства, т.е. оценка услуг и самого предприятия глазами потребителей;

- степень финансовой устойчивости предприятия гостеприимства, т.е. наличие финансовых средств для повышения качества услуг и обслуживания клиентов, дальнейшего развития предприятия, степень ликвидности его имущества и другие финансовые коэффициенты, дающие

оценку его финансового состояния и платежеспособности;

– гибкость деятельности гостиничного комплекса, т.е. возможности по развитию и расширению видов услуг и обслуживания клиентов.

Среди факторов рынка, влияющих на объем продаж гостиничных услуг, следует назвать:

– общая емкость регионального рынка гостиничных услуг, тип рынка (развивающийся, стабильный, стагнирующий и др.);

– соотношение сил предприятия и его конкурентов, т.е. позиция анализируемой гостиницы в сравнении с конкурентами (лидирующее, отстающее, проигрывающее, перспективное и т.д.);

– степень эластичности спроса — влияние ценовой политики на величину спроса.

Программа деятельности гостиницы может быть определена в натуральном выражении, т.е. количеством ночевков в средствах размещения; количеством единиц дополнительных услуг, оказанных клиентам, и в ценностном выражении, как выручка от реализации услуг. Исходными данными для определения объема реализации услуг являются данные плана маркетинга, деятельность гостиничного предприятия по формированию и реализации ассортиментной политики, тарифный план.

Важным для обеспечения конкурентоспособности гостиницы, повышения качества обслуживания гостей и одним из факторов, формирующих эксплуатационную программу гостиничного предприятия, является ассортиментная политика. Формирование оптимальной структуры ассортимента и номенклатуры основных и дополнительных услуг основывается, с одной стороны, на потребительских требованиях определенных групп потребителей (сегментов рынка), а с другой, — необходимостью обеспечения эффективного использования гостиницей материальных, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы оказывать услуги с низкими издержками.

Ассортимент услуг, оказываемых гостиничным предприятием — это один из факторов ценности ее в глазах потребителей, широта ассортимента дополнительных услуг является одним из весомых аргументов при присвоении разряда (класса) гостиницы.

Ассортимент услуг гостиничного предприятия — это набор услуг и других сервисных продуктов разного вида, назначения и наименования.

Гостиничные услуги подразделяются на основные и дополнительные (рис. 4.1). В свою очередь дополнительные услуги можно разделить на две основные части — базовые услуги и услуги, обеспечивающие повышенный комфорт (рис. 4.2).

Следует отметить, что гостиничные услуги носят комплексный характер и состоят из различных услуг, предоставляемых различными сферами, образуя единый продукт в виде «пакета услуг», подобранных для клиента в зависимости от уровня его потребностей. Однако такой «пакет» не носит жесткого характера, и клиент самостоятельно варьирует его составляющими.

Планирование ассортимента услуг предполагает принятие решений об их характеристиках, о принципах формирования ассортимента, ориентируясь на которые гостиница сможет добиться более гармоничной структуры ассортимента и об основных направлениях изменения ассортиментных групп.

Оно заключается в планировании всех видов деятельности, направленных на отбор услуг для будущей деятельности и сбыта, разработки характеристик этой услуги в соответствии с требованиями потребителей.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла услуги, начиная с зарождения замысла о создании новой услуги и кончая снятием ее с реализации.

Тарифный план гостиничного предприятия представляет собой структуру цен на услуги гостеприимства с учетом се-

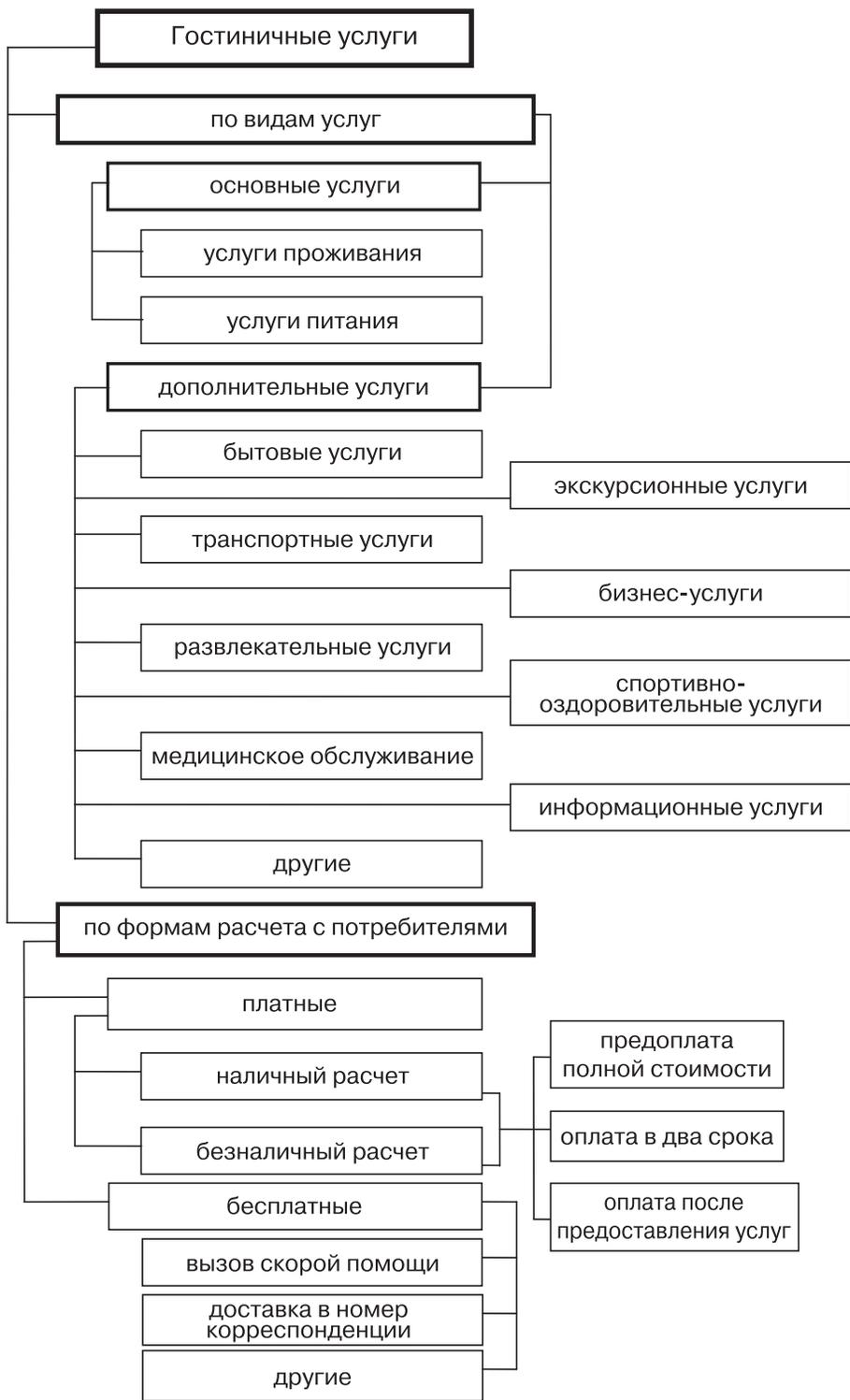


Рис. 4.1. Структура гостиничных услуг.



Рис. 4.2. Структура дополнительных услуг гостиницы.

зонности, категорийности номеров, обслуживаемых сегментов рынка. В представленных ниже таблицах приведены формы, по которым может разрабатываться тарифный план гостиницы по номерам и дополнительным услугам.

Форма для расчета объема гостиничных услуг в натуральном выражении представлена в таблице 4.4.

Форма для расчета объема продаж номерного фонда гостиницы приведена в таблице 4.5.

Форма для расчета выручки от реализации дополнительных услуг представлена в таблице 4.6.

Эксплуатационная программа гостиничного предприятия служит инструментом согласования возможного объема продаж с возможностями предприятия сферы гостеприимства. Она не только определяет объем продаж и процент загрузки номерного фонда, но и является основой для расчета других разделов текущего плана гостиничного предприятия.

Таблица 4.1. **Тарифный план предприятия по номерам.**

Сезоны	Сегменты	Цена по категории номера, руб.				
		Стандартный	Бизнес-класс	Студия	Люкс	Апартаменты
Высокий (см. план выставок г. Москвы)	Одиночные клиенты					
	Корпорации					
	Туристические агентства					
Средний	Одиночные клиенты					
	Корпорации					
	Туристические агентства					
Низкий (июль, август, январь, май)	Одиночные клиенты					
	Корпорации					
	Туристические агентства					

Таблица 4.2. **Тарифный план ресторана.**

Вид питания	Стоимость, руб.
Завтрак	
Обед	
Ужин	

Таблица 4.3. **Тарифный план дополнительных услуг.**

Наименование услуги	Количество	Цена с НДС, руб.
Сауна, час		
Бильярд, час		
Интернет, мин		
Телефон, мин		
Прачечная (аутсортинг)		
Химчистка (аутсортинг)		
Аренда переговорной комнаты, час		
Аренда банкетного зала, час		

Таблица 4.4. План реализации гостиничных услуг в стоимостном выражении.

	Ед. изм.	отчетный год	плановый год	в том числе по месяцам					
				1	2	3	...	11	12
Размещение	ночей								
– апартаменты									
– люкс									
– студия									
– бизнес-класс									
– стандартный									
Питание									
– завтрак									
– обед									
– ужин									
Дополнительные услуги									
сауна	час								
бильярд	час								
интернет	мин.								
телефон	мин.								
прачечная	кг.								
химчистка	кг.								
аренда переговорной комнаты	час								
аренда банкетного зала	час								

Таблица 4.5. План реализации гостиничных услуг в натуральном выражении.

Наименование номера	Наименование показателя	Ед. изм.	отчетный год	плановый год	в том числе по месяцам				
					1	2	...	11	12
Апартаменты	количество ночей	ед.							
	цена номера	т.р.							
	выручка	т.р.							
	уровень загрузки	%							
Люкс	количество ночей	ед.							
	цена номера	т.р.							
	выручка	т.р.							
	уровень загрузки	%							

Наименование номера	Наименование показателя	Ед. изм.	отчетный год	плановый год	в том числе по месяцам				
					1	2	...	11	12
Студия	количество ночей цена номера выручка уровень загрузки	ед. т.р. т.р. %							
Бизнес-класс	количество ночей цена номера выручка уровень загрузки	ед. т.р. т.р. %							
Стандартный	количество ночей цена номера выручка уровень загрузки	ед. т.р. т.р. %							
Итого:	количество ночей цена номера выручка уровень загрузки	ед. т.р. т.р. %							

Таблица 4.6. Расчет объема реализации дополнительных услуг.

Подразделение, оказывающее дополнительные услуги	Наименование видов услуг	Планируемое количество услуг по видам, ед.	Цена за единицу услуги, руб.	Выручка от реализации услуг, т.р.
1. Парикмахерская	стрижка укладка окраска волос химическая завивка			

Планирование потребности в персонале и средствах на оплату труда

Планирование потребности в персонале и фондах заработной платы является важнейшей составляющей текущего плана предприятия.

Во-первых, на любом предприятии, а в сфере услуг гостеприимства особенно, человеческий капитал является главной составляющей экономического потенциала. От того, насколько рационально будет определена потребность в численности по категориям, профессиям и квалификационному уровню, будет зависеть качество выполнения услуг и обслуживания клиентов.

Во-вторых, персонал является важнейшим объектом менеджмента на гостиничном предприятии, поэтому особую значимость представляют вопросы планирования численности и фонда заработной

платы не только в целом по предприятию, но и по отдельным службам гостиницы, уровням и звеньям управления.

Планирование трудовых показателей основывается на данных об объемах предоставляемых услуг, мощности гостиницы, действующих на предприятиях норм и нормативов, учитывает возможные изменения в численности персонала и средствах на оплату труда за счет реализации планируемых маркетинговых стратегий.

5.1. Планирование фонда рабочего времени.

Планирование численности персонала во многом связана с расчетом баланса рабочего времени 1 работника, структура его приведена в таблице 5.1.

Таблица 5. 1. Баланс рабочего времени одного рабочего.

Показатели	Отчетный год		Планируемый год			
	в днях	в %	в днях	в %	по кварталам	
					1	2
<p>Календарный фонд времени (в днях)</p> <p>Количество нерабочих дней, всего в том числе: праздничных выходных</p> <p>Количество календарных рабочих дней</p> <p>Неявки на работу, всего дней в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> очередные и дополнительные отпуска отпуска по учебе отпуска в связи с родами болезни <p>Прочие неявки разрешенные законом</p> <p>Неявки с разрешения администрации (по отчету)</p> <p>Пропулы (по отчету)</p> <p>Целодневные простои (по отчету)</p> <p>Прочие невыходы</p> <p>Число рабочих дней в году</p> <p>Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, всего часов в т. ч. для занятых на тяжелых и вредных работах для подростков</p> <p>внутридневные простои (по отчету)</p> <p>Средняя продолжительность рабочего дня (в часах)</p> <p>Полезный фонд рабочего времени одного рабочего (в часах)</p>						

В качестве исходных данных для расчета баланса рабочего времени используются отчетные данные действующей гостиницы об использовании рабочего времени и намеченные мероприятия по улучшению организации и условий труда, обеспечивающие более рациональное использование рабочего времени в планируемом году.

Календарный фонд времени, количество нерабочих дней определяется по календарю в соответствии с принятым режимом работы персонала, числом дополнительных, вторых дней отдыха в неделю, установленным порядком выхода на работу.

Количество календарных рабочих дней — номинальный фонд рабочего времени, который характеризует потенциальную величину максимально возможного для использования фонда рабочего времени. Его величина определяется по формуле

$$\Phi_{к.р.} = \Phi_{к.} - (D_{в} + D_{п}),$$

где $\Phi_{к.}$ — календарный фонд времени, дней;

$D_{в}$ — число выходных дней в плановом периоде;

$D_{п}$ — число праздничных дней в плановом периоде.

Средняя длительность очередных и дополнительных отпусков ($O_{ср.}$), определяется в соответствии с действующим законодательством РФ, а также с учетом самостоятельных решений гостиничного предприятия, оговоренных в его уставе, коллективном договоре, тарифном соглашении, контрактах по найму на работу. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ номинальная продолжительность отпуска установлена в размере 28 календарных дней. В связи с этим в балансе рабочего времени необходимо осуществить перерасчет его продолжительности в соответствии с установленным режимом работы.

Если баланс рабочего времени определяется из расчета 5-дневной рабочей не-

дели, среднюю длительность очередных и дополнительных отпусков следует пересчитать по формуле

$$O_{б} = \frac{28 \times 5,71}{8,0},$$

Если баланс рабочего времени предусматривает 6-ти дневную рабочую неделю, то необходим следующий пересчет

$$O_{б} = \frac{28 \times 5,71}{6,66},$$

где $O_{б}$ — средняя длительность очередных и дополнительных отпусков, которая заносится в баланс рабочего времени 1 работника.

Если продолжительность рабочего дня 12 часов при соответствующем графике работы персонала (например, два через два), то пересчет продолжительности отпуска производится соответственно

$$O_{б} = \frac{28 \times 5,71}{12}$$

Дополнительные отпуска по учебе представляются всем работающим, которые занимаются без отрыва от производства в высших и средних учебных заведениях, а также в школах рабочей молодежи.

Средняя длительность отпуска по учебе планируется на основе данных предприятия за отчетный год.

Среднюю продолжительность отпуска по учебе, которая заносится в баланс рабочего времени одного работника, можно рассчитать по формуле

$$O_{у} = \frac{O_{у.ср.} \times Ч_{у}}{Ч_{сн.}},$$

где $O_{у.ср.}$ — средняя продолжительность учебного отпуска в отчетном году;

$Ч_{у}$ — численность работников, которым были предоставлены учебные отпуска в отчетном году, чел.;

$\mathcal{C}_{сн}$ — среднесписочная численность гостиничного предприятия.

Отпуска в связи с родами, невыходы, связанные с выполнением государственных обязанностей, также можно запланировать на основе данных действующего предприятия за отчетный год. Расчетные формулы аналогичны предыдущим.

Невыходы по болезни планируются исходя из отчетных данных предприятия с учетом намеченных в плане маркетинга мероприятий по охране труда, улучшению организации труда и отдыха работающих, оздоровлению и улучшению условий труда.

Число рабочих дней в году определяется по формуле

$$\Phi_p = \Phi_{к.р.} - H_{пл.},$$

где $H_{пл}$ — планируемые неявки на работу, дней.

Плановые потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня могут быть определены как суммы недоработанных часов подростками и кормящими матерями по материалам действующего предприятия в отчетном году. На основе этих данных рассчитывается величина потерь, приходящихся на 1 работника

$$П_1 = \frac{П_{общ.}}{Д_p \times \mathcal{C}_{сн}},$$

где $П_{общ}$ — общее число недоработанных на предприятии в отчетном году часов подростками и кормящими матерями;

$Д_p$ — число рабочих дней в году;

$\mathcal{C}_{сн}$ — среднесписочная численность персонала по гостиничному предприятию.

Средняя продолжительность рабочего дня рассчитывается как разность между длительностью рабочего дня, установленной режимом работы предприятия, и потерями времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, приходящимися на одного работника.

$$R_{ср.} = R_n - П_1,$$

где R_n — номинальная продолжительность рабочего дня (8 часов при пятидневной рабочей неделе; 6,76 — при шестидневной рабочей неделе; 12–14 часов при соответствующем графике работы).

Полезный фонд рабочего времени одного рабочего определяется по формуле

$$\Phi_n = \Phi_p \times R_{ср.}$$

По данным баланса рабочего времени одного работника рассчитывается показатель «Планируемый процент невыходов на работу»

$$Z = \frac{H_{пл.}}{\Phi_{к.р.}} \times 100$$

5.2. Планирование численности персонала предприятия.

В соответствии с действующими в настоящее время нормативными документами весь персонал предприятия классифицируется следующим образом:

— промышленно-производственный персонал (персонал основной деятельности);

— непромышленный персонал (персонал неосновной деятельности).

К персоналу основной деятельности относятся те работники, которые заняты непосредственно выполнением услуг (работающие в основных подразделениях предприятия) и те, которые обеспечивают рациональное функционирование предприятия (работающие во вспомогательных и обслуживающих подразделениях предприятия).

К персоналу неосновной деятельности относятся работники медико-санитарных учреждений, учебных центров, подразделений по капитальному ремонту зданий и сооружений, состоящих на балансе предприятия и не участвующих в процессе выполнения услуг.

На предприятиях сферы гостеприимства, как правило, имеет место персонал только основной деятельности.

В состав промышленно-производственного персонала, входят следующие категории работников⁹:

- рабочие (основные и вспомогательные);
- служащие (руководители, специалисты и технические исполнители);
- работники пожарно-сторожевой охраны;
- обслуживающий персонал.

Планирование численности и фонда заработной платы на предприятиях услуг гостеприимства осуществляется по следующим категориям:

- рабочие (в т.ч. основные, вспомогательные);
- руководители;
- специалисты;
- служащие.

К категории основных рабочих относятся лица, занятые оказанием услуг. В частности, горничные, официанты, повара. К вспомогательным рабочим относятся лица, занятые обслуживанием оборудования (слесари-ремонтники, электромонтеры), перемещением грузов, перевозом пассажиров, подносом багажа (лифтеры, шоферы, стюарды, швейцары, консьержи и др.), обслуживанием помещений (сантехники).

К категории руководителей относятся работники, занимающие должности руководителей гостиницы и ее подразделений (выполняющие функции общего и линейного руководства предприятием). В частности: директор (генеральный директор), президент, управляющий, начальники служб бронирования, размещения, инженерных служб, служб эксплуатации номерного фонда, службы безопасности; главные специалисты: главный инженер, главный механик, главный бухгалтер; к категории руководителей относятся также заместители по названным должностям.

В составе специалистов учитываются работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, другими работами, специалисты осуществляют планирование хозяйственной деятельности предприятия, техническую подготовку, бесперебойное снабжение материально-энергетическими ресурсами, проведение маркетинговых исследований, обеспечивают высокий уровень качества и конкурентоспособности услуг. К специалистам относятся: инженеры, экономисты, бухгалтеры, портье, администраторы, психологи, юристы, консультанты и др.

Распределение работников по категориям персонала осуществляется в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих (введены в действие с 1.01.96 г.).

К категории служащих относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: секретарь-машинистка, делопроизводитель, кассир и пр.

При планировании численности персонала различают явочный и списочный состав.

Явочный состав гостиницы — та численность персонала, которая присутствует на рабочих местах на данную дату. Списочный состав — это численность, которая числится в списках предприятия.

Соотношение между явочным и списочным составом персонала выражается формулой

$$Ч_{сп.} = \frac{Ч_{яв.} \times 100}{100 - Z},$$

где $Ч_{сп.}$ — списочный состав персонала, чел.;

$Ч_{яв.}$ — явочный состав персонала, чел.;

Z — планируемый процент невыходов на работу по балансу рабочего времени 1 работника.

⁹ Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. Мн.: Новое знание, 2002, с 446.

Не включаются в списочную численность работники:

— выполняющие работы по заключенным договорам гражданско-правового характера (включая договор наряда), привлекаемые для выполнения разовых работ;

— принятые на работу по совместительству из других фирм;

— привлеченные для работы согласно специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы;

— безработные, привлекаемые на общественные работы;

— временно направленные на работу на другое предприятие, если за ними не сохраняется заработная плата по месту основной работы;

— направленные фирмой на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения с отрывом от работы, получающие стипендию за счет средств фирмы;

— молодые специалисты, находящиеся в отпуске после окончания учебного заведения;

— подавшие заявления об увольнении и прекратившие работу до истечения срока предупреждения или прекратившие работу без предупреждения нанимателя, а также работники, уволенные за прогул. Они исключаются из списочного состава работников с первого дня невыхода на работу.

В течение года списочный состав постоянно изменяется. Поэтому при планировании показатели численности определяются по среднесписочной численности. При определении среднесписочной численности в расчет принимается сумма списочной численности персонала за все календарные дни. Она определяется путем деления суммы списочной численности за все дни месяца на общее число календарных дней в месяце. Списочная численность в среднем за квартал определяется путем суммирования среднемесячной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и делением полученной суммы на три. Ана-

логично рассчитывается списочная численность за полугодие и год.

В практике планирования трудовых показателей предприятия сферы гостеприимства может быть использовано несколько вариантов расчета потребной численности основных рабочих.

Планирование численного состава персонала новой гостиницы зависит от мощности гостиницы (малая, средняя, крупная), класса обслуживания (3, 4, 5 звезд), действующих норм и нормативов, стандартов обслуживания и др. факторов.

Потребность в персонале действующей гостиницы может быть определена на основе оценки наличных ресурсов (численность и структура персонала по возрасту, должностям, профессиям, стажу работы, показатели текучести персонала и т.п.) и разработки программы их развития.

Программа работы с персоналом должна включать конкретный перечень мероприятий по сохранению, привлечению и развитию персонала организации.

5.3. Планирование фонда заработной платы.

5.3.1. Состав средств на оплату труда

Фонд заработной платы включает начисленные предприятием суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах, носящие регулярный характер.

В состав фонда заработной платы входят: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье, топливо.

Оплата за отработанное время предусматривает включение следующих выплат:

1) заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;

2) заработная плата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам, в процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг);

3) стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;

4) премии и вознаграждения (включая стоимость натуральных премий), носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты;

5) стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей и т.п.);

6) ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;

7) компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

7.1) выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда: по районным коэффициентам; коэффициентам за работу в пустынных, безводных местностях и в высокогорных районах; процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера, в приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

7.2) доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;

7.3) доплаты за работу в ночное время;

7.4) оплата работы в выходные и праздничные дни;

7.5) доплата сверхурочной работы;

7.6) оплата работникам за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством;

8) оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов предприятий и организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

9) оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных по-

ручений работников по перечислению страховых взносов из заработной платы;

10) оплата специальных перерывов в работе;

11) выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;

12) выплата разницы в окладах при временном замещении;

13) суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы на предприятии, согласно специальным договорам с государственными организациями (на предоставление рабочей силы, например военнослужащих) как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям;

14) оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству;

15) оплата труда работников неспичного состава. Оплата труда лиц, не состоящих в списочном составе работников предприятия (организации), за выполнение работ по гражданским договорам, если расчеты за выполненную работу производятся предприятием с физическими, а не с юридическими лицами.

За неотработанное время осуществляются следующие виды выплат:

1) оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск);

2) оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам;

3) оплата льготных часов подростков;

4) оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

5) оплата за период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;

6) оплата труда работников, привлека-

емых к выполнению государственных или общественных обязанностей;

7) оплата сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;

8) суммы, выплаченные за счет средств предприятия, за непроработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;

9) оплата работникам — донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови;

10) Оплата простоев не по вине работника;

11) Оплата за время вынужденного прогула.

Единовременные поощрительные выплаты включают:

1) единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;

2) вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);

3) материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников (кроме сумм, предоставляемых отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.п.);

4) дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх нормальных отпускных сумм в соответствии с законодательством);

5) денежная компенсация за неиспользованный отпуск;

6) стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;

7) Другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

Выплаты на питание, жилье, топливо включают:

1) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов (в соответствии с законодательством);

2) оплата (полная или частичная) стоимости питания, в том числе в столовых,

буфетах, в виде талонов, предоставления его по льготным ценам или бесплатно (сверх предусмотренной законодательством);

3) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики (в соответствии с законодательством) жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно;

4) средства на возмещение расходов работников по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством);

5) стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива.

5.3.2. Порядок расчета фонда заработной платы

Исходными данными для расчета фондов заработной платы в гостинице являются:

- объем услуг;
- численность персонала по категориям;
- формы и системы оплаты труда.

Если оплата труда всех сотрудников гостиницы осуществляется по системе установленных должностных окладов, то годовой фонд оплаты труда может быть определен по формуле (табл. 5.2).

Если оплата труда персонала отдельных служб гостиницы, персонала, выполняющего дополнительные услуги осуществляется в процентах от выручки, то расчет фонда заработной платы производится по формуле

$$Z_{np.} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times I_i}{100},$$

где V_i — планируемая выручка от реализации i -того вида услуг, руб.;

I_i — процент отчислений на оплату труда при выполнении i -того вида услуг.

Если труд отдельных групп персонала (например, электриков, слесарей, сантехников) оплачивается повременно, то расчет фонда заработной платы осуществляется по формуле

Таблица 5.2. Расчет фонда заработной сотрудников гостиницы на 200_ г.

Наименование должностей	Категория	Число штатных единиц	Должностной оклад, руб.	Выплаты по районным коэффициентам в год, руб.	Годовой фонд з/п, руб. (гр.3+гр.4*12) + гр.5
...					
Итого:	*		*		

$$Z_{np.} = \sum_{j=1}^m C_j' \times \Phi_j \times \Psi_j'$$

$$Z_{np.} = \sum_{j=1}^k Z_{oj} \times N \times \Psi_{oj}$$

где C_j' — часовая тарифная ставка рабочего повременщика j -того разряда, руб.;

Φ_j — фонд рабочего времени 1 рабочего повременщика в плановом периоде, час;

Ψ_j' — численность рабочих повременщиков j -того разряда, чел.;

m — количество разрядов, по которым тарифицируются рабочие повременщики.

Данные этих расчетов могут быть занесены в соответствующую форму (табл. 5.3).

Если труд оплачивается по установленным должностным окладам, то расчет ведется по формуле

где Z_{oj} — сумма месячного оклада j -той группы персонала, руб.;

N — число месяцев, принимаемых в расчет в планируемом периоде;

Ψ_{oj} — численность персонала j -той группы.

Размер премии персоналу определяется по формуле

$$Z_n = \frac{Z_{np.} \times \alpha}{100},$$

где α — процент премий по группам персонала в соответствии с действующи-

Таблица 5.3. Расчет фонда заработной платы рабочих по ремонту и обслуживанию оборудования на 200_ г.

Наименование профессий	Разряд	Число раб. в 2 смены, чел.	Часовая тарифная ставка, руб.	Количество человеко-часов работы в год., ч.	Тарифный фонд з/п, руб.	Премии		Часовой фонд заработной платы, руб.	Доплаты по районному регулированию з/п., руб.	Доп. З\П		Месячный (годовой) фонд з/п, руб..
						%	сумма, руб.			%	сумма, руб.	
Слесари-ремонтники												
Электромонтеры												

ми (проектируемыми) системами премирования.

Если предприятие использует доплаты высококвалифицированным рабочим, то их размер определяется по формуле

$$D_{в.р.} = \frac{C_{вр.} \times m \times \Phi_n \times v}{100},$$

где $C_{вр.}$ — часовая тарифная ставка рабочих, имеющих высокое профессиональное мастерство, руб.;

m — численность рабочих, имеющих высокое профессиональное мастерство, чел.;

Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного рабочего в плановом периоде, час;

v — процент доплат высококвалифицированным рабочим

Доплаты за работу в вечернюю смену производятся в размере 20%, а за работу в ночную смену — 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в соответствующей смене. Указанная доплата за работу в ночную смену производится в случае, если не менее 50% ее продолжительности приходится на ночное время (с 10 часов вечера до 6 часов утра). Сумма доплат определяется по формуле

$$D_n = \frac{P \times C_n \times \Phi_n}{100},$$

где C_n — средняя часовая заработная плата работающих в ночное (вечернее) время;

P — процент доплат за работу в ночное (вечернее) время;

Φ_n — общее число часов работы в ночное (вечернее) время.

Средняя часовая заработная плата, занятых в ночное время определяется как средневзвешенная величина.

Общее число часов работы в ночное время определяется по формуле

$$\Phi_n = T_{н.в.} \times Ч_{общ.н.} \times \Phi_p,$$

где $T_{н.в.}$ — число часов работы в ночное (вечернее) время;

$Ч_{общ.н.}$ — численность работающих в ночное (вечернее) время, час;

Φ_p — число рабочих дней в году по балансу рабочего времени, дн.

Доплаты подросткам за неотработанные льготные часы определяются по формуле

$$D_n = C_n \times \Phi_{л.н.},$$

где C_n — среднечасовая тарифная ставка подростков, руб.;

$\Phi_{л.н.}$ — общее число льготных часов, недоработанных подростками в течение года, час.

Фонд заработной платы, предназначенный для оплаты очередных и дополнительных отпусков, рассчитывается по формуле

$$D_{от.} = Z_{ср.дн.} \times t_{отн.} \times Ч_{сн.},$$

где — средняя дневная заработная плата работника, руб.;

$Z_{ср.дн.}$ — число дней очередных отпусков (из баланса рабочего времени), приходящееся на одного среднесписочного работника.

Средняя дневная заработная плата 1 работника определяется делением общего фонда заработной платы всего персонала на общее количество отработанных человеко-дней.

Доплаты за отпуска учащимся определяются на основе данных за отчетный период с учетом изменений средней длительности этих отпусков в планируемом периоде. При этом можно использовать и следующую формулу

$$D_{уч.} = Z_{ср.дн.} \times t_{уч.} \times Ч_{сн.},$$

где $t_{уч.}$ — число дней учебных отпусков на 1 работника (из баланса рабочего времени).

Доплаты за выполнение государственных обязанностей рассчитываются так же, как и оплата за очередные и дополнительные отпуска.

$$D_{г.о.} = Z_{ср.дн.} \times t_{г.о.} \times Ч_{сн.},$$

где $t_{г.о.}$ — число дней выполнения государственных обязанностей на 1-го работника (из баланса рабочего времени).

Выплаты стимулирующего и компенсирующего характера (вознаграждение по итогам работы за год, доплаты за выслугу

лет) (B_k) можно рассчитать на основе величины сложившихся в отчетном периоде выплат этого характера в расчете на 1 работника (B_k) с учетом индексации выплат в связи с инфляцией (I_n).

$$B_k = B'_k \times Ч_{сн.} \times I_n,$$

Помимо плановых фондов заработной платы отдельных категорий работников при планировании фонда заработной платы на предприятии ежегодно устанавливаются размеры единовременных поощрительных выплат, единовременные премии, материальную помощь работникам, стоимость бесплатно выдаваемых им акций, а также суммы выплат работникам предприятия на питание, жилье, топливо.

Планирование издержек гостиничного предприятия

Для обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия существенное внимание должно быть уделено проблемам планирования и управления издержками. Известно, что предприятие сферы сервиса для осуществления деятельности по оказанию услуг затрачивает различные ресурсы. Эти затраты в экономической литературе принято делить на одновременные (инвестиции) и текущие (издержки).

Инвестиционные (капитальные) затраты связаны с расширением, реконструкцией, техническим перевооружением гостиничных комплексов, модернизацией и капитальным ремонтом, освоением новых видов услуг.

Текущие затраты связаны с оказанием услуг и принимают форму издержек. Уровень и структура издержек предприятия используется при оценке эффективности

его деятельности, конкурентоспособности и устойчивости функционирования на рынке услуг гостеприимства.

Критерием экономичности текущих затрат гостиничного комплекса выступает минимизация уровня затрат в расчете на 1 рубль полученной выручки от реализации номеров и дополнительных услуг. Низкий уровень затрат позволяет гостиничному комплексу получать определенные конкурентные преимущества на рынке услуг гостеприимства, свободнее осуществлять свою ценовую политику и при прочих равных условиях достигать более высоких размеров прибыли. Однако, следует иметь в виду, что снижение издержек может быть одной из задач гостиничного предприятия, но не его целью, так как необоснованное снижение издержек может привести к снижению уровня обслуживания гостей и в дальнейшем при-

ведет к ухудшению результатов деятельности предприятия.

Целью планирования издержек (себестоимости) является оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.

При разработке плана по себестоимости должны быть решены следующие задачи:

- выполнен анализ стоимостных показателей деятельности предприятия сферы гостеприимства в целом и отдельных его подразделений;

- выявлены возможности и уточнены размеры снижения себестоимости услуг в планируемом году по сравнению с предшествующим периодом;

- составлены калькуляции себестоимости по основному и дополнительным видам оказываемых услуг;

- выявлены нецелесообразные затраты и разработаны меры по их ликвидации;

- определено влияние на себестоимость предприятия мероприятий по повышению качества обслуживания гостей.

При составлении плана по издержкам особое внимание необходимо обратить на выявление резервов снижения себестоимости, а также величины и причин возникновения затрат, не обусловленных нормальной организацией процесса оказания услуг, сверхнормативного расхода материалов, энергии, потерь рабочего времени и доплат за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы, потерь от простоев оборудования, аварий, излишних расходов, вызванных нарушением технологической и трудовой дисциплины и др.

6.1. Классификация издержек на выполнение услуг гостеприимства.

Издержки предприятия сферы гостеприимства — это денежное выражение использования производственных факторов для выполнения и реализации услуг. Суще-

ствует значительное число видов затрат, и проявляют они себя по-разному. В связи с этим требуется группировка, классификация затрат по различным признакам.

Использование системы классификации затрат позволяет руководителям и специалистам предприятий сферы гостеприимства анализировать объемы услуг и прибыль по предприятию в целом, отдельным видам услуг, по отдельным подразделениям предприятия. Подобная классификация нужна также для оценки эффективности работы предприятия и осуществления контроля за затратами.

В рыночной экономике различают **явные** (бухгалтерские) и **неявные** издержки. Такое деление обусловлено тем, что, во-первых, любой ресурс ограничен; и, во-вторых, каждый вид ресурса имеет хотя бы два альтернативных способа применения. К **явным** издержкам относят денежные расходы на оплату труда, приобретение материалов, амортизацию основного капитала и другие расходы, необходимые для выполнения и реализации услуг. Явные издержки проходят по счетам бухгалтерского учета, поэтому они и носят название бухгалтерских.

Затраты на использование какого-то фактора производства, измеренные с точки зрения наилучшего их альтернативного использования, называются **неявными** (вмененными) издержками. Неявные (вмененные) издержки появляются только тогда, когда есть альтернативные варианты. Эти издержки не всегда хорошо просматриваются, но их целесообразно принимать в расчет при принятии управленческих решений. Они носят внутренний характер и не связаны с денежными выплатами со счетов предприятия, а, следовательно, не учитываются в бухгалтерских отчетах. К ним относятся издержки упущенных возможностей, связанные с использованием собственных денежных средств предприятия. Примером могут служить издержки по размещению денежных средств в акциях. Неявные издержки составляют разницу между суммой дивидендов и максимально возможной выруч-

кой при обслуживании этих денег под процент.

Планируя свою деятельность, предприятие должно учитывать альтернативные возможности использования имеющихся средств. Например, увеличивая срок получения дебиторской задолженности, следует учесть не только то, что возрастут налоги с оборота или может измениться валютный курс не в пользу предприятия, но и какую при этом выгоду предприятие упустит в процессе ожидания средств по сравнению с альтернативным их использованием в случае своевременного поступления (например, вложив средства в ценные бумаги, на депозит на этот срок и т.п.).

С точки зрения возможностей упущенной выгоды следует соблюдать следующий принцип налогового планирования — платить налоги необходимо в последний день установленного для этого срока. Если предприятие платит налоги не заранее, как только исчислена сумма налога, а в последний день, то это равносильно получению беспроцентного кредита от бюджета на эти дни.

Хранение наличности также приносит неявные издержки, равные «упущенному» проценту из-за неиспользования этих денег как заемных средств; ссуживание денег под процент дает издержки, равные выгоде, которую владелец денег упустит, не потратив эти деньги на формирование продукта.

К неявным издержкам гостиничного предприятия относятся и недополученные доходы из-за неэффективного использования, знаков обслуживания, места расположения, ноу-хау, а также других преимуществ.

Явные и неявные издержки образуют экономические издержки предприятия.

В российской практике принято учитывать и планировать только явные, или бухгалтерские издержки.

По способу отнесения на себестоимость единицы конкретного вида услуги все затраты можно разделить на *прямые и косвенные*.

Прямые издержки можно прямо непосредственно на основе действующих норм и нормативов отнести на себестоимость единицы услуги. К ним можно отнести заработную плату рабочих по выполнению услуг, расходы на материалы.

Косвенные издержки не могут быть прямо отнесены на единицу услуги и вначале формируются в соответствующей смете расходов (например, накладные расходы). Они распределяются расчетным путем между соответствующими видами услуг либо в процентах к заработной плате основного персонала, либо пропорционально объему выручки, полученной от выполнения различных видов услуг.

По участию в процессе выполнения услуг все виды затрат делят на **производственные и внепроизводственные** (коммерческие) расходы.

Производственные затраты связаны с основным видом деятельности гостиничного предприятия, т.е. это затраты на непосредственное выполнение услуг размещения.

Коммерческие (внепроизводственные) расходы не участвуют непосредственно в выполнении услуги, но являются необходимыми для осуществления деятельности гостиничного предприятия. Сюда можно отнести затраты на маркетинговые исследования, проведение рекламных мероприятий и т.п.

Производственные и коммерческие затраты образуют полную себестоимость услуг.

По экономической роли, которую играют затраты в процессе выполнения услуг, их подразделяют на **основные и накладные издержки**.

Основные затраты непосредственно связаны с выполнением услуг. Сюда могут быть отнесены затраты на заработную плату основного персонала, материалы, расходы по обслуживанию клиентов и др.

Накладные затраты — это издержки, которые необходимы для обеспечения процесса оказания услуг, их нельзя прямо отнести на конкретный вид услуги по следующим причинам:

— либо это невозможно практически, т.е. издержки нельзя непосредственно отнести на отдельный вид услуги (например, расходы на социальное обеспечение работников предприятия),

— либо из-за целесообразности или нецелесообразности, т.е. отнесение издержек на отдельный вид услуг не оправдано экономически.

Экономически более оправдано включать издержки в суммарные начисления на все виды услуг (работ, продукции) с дальнейшим их распределением по видам с помощью ставок накладных расходов.

Ставка накладных расходов выражается в форме издержек на единицу затрат труда, например в процентах от издержек на оплату труда. Фактически ставка накладных расходов является нормативными издержками, предназначенными для распределения накладных расходов на себестоимость продукта.

К накладным относят и те расходы, которые образуются в связи с организацией, обслуживанием предприятия и ее управлением. Они включают расходы по ремонту и обслуживанию оборудования и общехозяйственные расходы.

По степени однородности экономического содержания все затраты подразделяют на одноэлементные (элемент затрат) и комплексные (статьи затрат).

Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента: заработная плата, амортизация и другие.

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких элементов. К ним можно отнести расходы по содержанию и эксплуатации оборудования, общехозяйственные расходы, в состав которых входят заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и оборудования и другие расходы.

Наиболее важной и используемой для целей планирования и контроля является классификация издержек по типу «поведения» затрат в зависимости от изменения объема услуг или от уровня деловой активности предприятия. Рост или снижение объема услуг вызывает соответствующий

рост или снижение уровня определенных затрат. При этом другие затраты остаются неизменными.

Переменными называются затраты, величина которых зависит от объема оказанных услуг. Переменные затраты по своим абсолютным размерам в зависимости от объема оказанных услуг могут как возрастать, так и уменьшаться.

Постоянные затраты — это расходы, относительно стабильные (изменяются незначительно) при колебаниях объемов услуг (например, амортизационные отчисления, арендная плата и т.п.).

Общая сумма всех постоянных и всех переменных издержек образует валовые издержки.

Наряду с понятием «валовые издержки» используется и показатель средних издержек.

Средние издержки — это величина валовых издержек, приходящаяся на единицу услуги.

Для целей анализа может быть использован показатель предельных издержек.

Предельные издержки — это прирост затрат гостиничного предприятия при изменении объема реализации услуг на одну дополнительную единицу услуг.

$$\text{Предельные издержки} = \frac{\Delta \text{Валовые издержки}}{\Delta \text{Объем реализации услуг}}$$

Предельные издержки показывают, во что обойдется предприятию увеличение объема услуг на единицу. Поскольку постоянные издержки не меняются и не зависят от объема услуг, изменение валовых издержек определяется изменением только невременных издержек.

6.2. Управление издержками предприятия.

Успех деятельности предприятия гостеприимства во многом зависит от того, насколько его руководство владеет информацией о формировании и уровне складывающихся на предприятии издержек. Это важно по следующим причинам:

— затраты выступают важным элементом при определении конкурентоспособной продажной цены услуг размещения;

— управление издержками должно лежать в основе менеджмента гостиничного предприятия.

В условиях высокой конкурентной борьбы должна меняться психология деятельности и в связи с этим появляется потребность управления издержками и оптимизации затрат.

Система управления затратами основывается на следующих принципах:

- обоснованность затрат;
- целевое использование выделенных ресурсов;
- эффективное использование ресурсов.

Эффективное и целевое использование ресурсов обеспечивается в процессе непосредственного осуществления конкретных затрат и базируется на системном финансовом контроле.

Управление издержками для принятия решений включает оценку точных и значимых данных о затратах и анализ этой информации для принятия решений. Процесс принятия решений есть процесс выбора между альтернативными образами действий. Следует ли приостановить оказание каких-то услуг, работ? Стоит ли осваивать новые виды услуг? Какую ценовую политику проводить? Система управления издержками предназначена для принятия оптимальных решений, касающихся разработки новых видов услуг, работ, назначения цены, маркетинга, ассортимента и способствовать внесению усовершенствований на постоянной основе.

Процесс управления издержками в гостиничном бизнесе связан с изучением факторов, влияющих на их формирование. Эти факторы весьма многообразны. В процессе управления затратами целесообразно все факторы разделить на две большие группы.

Первую группу можно назвать внутренними факторами, т.е. зависящими от деятельности гостиничного предприятия.

В составе факторов второй группы называют внешние, которые не зависят от

деятельности предприятия сферы гостеприимства, но сами оказывают существенное воздействие на формирование издержек по оказанию услуг.

Среди **внутренних факторов** можно выделить следующие:

1. Объем реализации услуг и загрузка номерного фонда. Этот фактор оказывает существенное влияние на издержки, так как при росте объемов продаж и повышении уровня загрузки номерного фонда снижается доля постоянных затрат, связанных с оказанием услуг и наоборот, если уровень загрузки гостиницы падает, то возрастает доля издержек, приходящихся на 1 рубль выручки, растет и общая сумма издержек, а значит это может привести к снижению прибыли от реализации услуг.

2. Структура номерного фонда. Известно, что при общем заданном уровне классности гостиничных услуг конкретного предприятия, в структуре номерного фонда присутствуют номера разной комфортности, и соответственно требующие разного уровня затрат на их содержание и обслуживание. Поэтому данный фактор обязательно нужно учитывать при анализе и планировании издержек гостиничного комплекса.

3. Уровень затрат на персонал, т.е. на оплату труда, развитие персонала, создание благоприятных условий труда. Влияние данного фактора обязательно должно быть учтено в процессе управления издержками гостиничного предприятия. Низкая заработная плата, отсутствие других затрат конечно будет приводить к желаемому снижению издержек, однако такие действия окажут гостиничному предприятию медвежью услугу, так как от квалификации персонала, степени их удовлетворенности трудом зависит уровень обслуживания клиентов. Значит, в процессе управления издержками и здесь нужно искать оптимальное сочетание интересов предприятия и пользователей гостиничных услуг.

4. Состояние имущества гостиницы. Чем выше степень износа основного капитала гостиницы, тем большие расходы

она несет на ремонт, обновление, замену основных фондов. При этом, безусловно, издержки предприятия возрастают, но они необходимы, поскольку несвоевременное проведение такого рода работ не позволит обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства.

5. Объем и структура дополнительных услуг. Различные виды дополнительных услуг имеют неодинаковый уровень рентабельности, т.е. высокоприбыльные услуги, услуги со средним уровнем прибыльности и те, которые дают самый низкий уровень рентабельности. Для создания клиенту удобств проживания в гостинице требуется осуществление комплексного подхода к обслуживанию и поэтому учет данного фактора при управлении издержками выражается в формировании наиболее рационального комплекса дополнительных услуг.

6. Обеспеченность собственными оборотными активами. Чем выше этот показатель, тем меньшим объемом заемных финансовых средств пользуется гостиничное предприятие в процессе оказания услуг гостеприимства, тем соответственно ниже сумма и уровень уплаты процентов за кредит.

В системе **внешних факторов** целесообразно выделить следующие:

1. Уровень инфляции в стране. Чем выше этот показатель, тем быстрее увеличиваются затраты на персонал в виде фонда заработной платы и отчислений на социальные нужды; расходы на обслуживание заемных финансовых средств; по оплате транспортных, ремонтных и других услуг и работ сторонних организаций. Этот внешний фактор, как правило, негативно влияет на издержки по выполнению услуг гостеприимства, удорожая их.

2. Состояние конкурентной среды. Чем выше уровень конкуренции на рынке услуг, тем большие издержки требуются на поддержание и повышение уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг гостеприимства, т.е. затраты на рекламу, повышение качества обслуживания

гостей, на подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала, затраты на техническое перевооружение гостиниц, обеспечение безопасности пребывания клиентов и др.

3. Изменение налоговой политики государства. Определенная часть платежей включается в издержки гостиничного предприятия (например, отчисления по единому социальному налогу). Поэтому изменение подобных видов платежей или уровня налоговых ставок по ним положительно (при снижении ставок), или отрицательно (при повышении ставок) скажется на общей сумме издержек предприятия сферы услуг гостеприимства.

4. Развитие смежных отраслей и сфер деятельности. Гостиница как средство размещения является необходимым элементом инфраструктуры такой сферы как туризм. В современных условиях экономического развития, когда развитию туризма уделяется все большее внимание, значимость влияния данного фактора на издержки гостиничных комплексов возрастает. С одной стороны, развитие туризма будет способствовать повышению загрузки гостиницы и, следовательно, может влиять на снижение постоянных издержек на единицу услуги (один рубль выручки). С другой стороны, развитие туризма может и увеличивать издержки, поскольку возрастают требования со стороны клиентов к средствам размещения (особенно это касается иностранных туристов). Поэтому в управлении издержками важен и этот фактор.

Эффективность процесса управления издержками будет существенно возрастать при внедрении в гостиничных комплексах системы управленческого учета. Такой учет позволяет существенно расширить необходимую информационную базу, используемую в процессе анализа, планирования и контроля издержек предприятия. В настоящее время необходим учет:

— в разрезе отдельных элементов затрат (материалы, заработная плата, амор-

тизация основных фондов, отчисления на социальные нужды и др.);

– в разрезе отдельных видов услуг предприятия;

– в разрезе центров затрат (например, ремонтная служба, служба безопасности, отдел рекламы и т.п.);

– в разрезе центров ответственности, т.е. подразделений предприятия, руководители которых несут ответственность за основные результаты деятельности. К ним могут быть отнесены служба приема и размещения, служба обслуживания, служба эксплуатации номерного фонда и т.п.

6.3. Планирование затрат гостиничного предприятия.

Статьи затрат, включаемых в себестоимость услуг гостиничного предприятия определяются в соответствии с действующими нормативными и методическими материалами. Структура затрат зависит также и от вида услуг, оказываемых предприятием. Планирование издержек гостиничного предприятия предполагает: калькулирование себестоимости и составление сметы затрат; калькулирование себестоимости единицы отдельных видов услуг по статьям расходов. Калькуляция себестоимости единицы услуги служит исходной базой для формирования цены на услугу.

Важное место в планировании себестоимости услуг занимает объект калькулирования. На предприятиях сферы гостеприимства в качестве объекта калькулирования может использоваться:

- общий объем услуг по предприятию;
- объемы услуг по отдельным видам;
- один рубль услуг.

В практике предприятий сферы гостиничных услуг в основном используется калькулирование себестоимости всего объема услуг и в лучшем случае проводятся расчеты на один рубль услуг. Такой объект калькулирования, как единица конкретного вида услуг применяется лишь при разработке и внедрении новых видов дополнительных услуг. Калькулирование

по видам услуг и на условную единицу практически не используется.

В современных условиях проблема рационального планирования издержек является весьма актуальной для всех отраслей народного хозяйства и сферы гостеприимства, в частности.

Обеспечив даже минимальное снижение расходов на единицу услуг, предприятие имеет возможность избрать один из альтернативных вариантов улучшения своего финансового положения:

– сократив прежнюю цену на свои услуги, получать с каждой реализованной ее единицы дополнительную прибыль;

– сократив прежнюю норму дохода на единицу услуги, снизить ее цену в сравнении с ценой конкурентов, обеспечив тем самым возможность получения дополнительной прибыли за счет неизбежного увеличения общего объема выручки от реализации услуг.

Основным критерием обоснованности затрат гостиничного предприятия является их экономическая целесообразность, которая подтверждается соответствующими финансовыми расчетами. Все затраты предприятия целесообразно разделить на три категории:

1) затраты, объективно необходимые для осуществления деятельности предприятия гостеприимства и подлежащие сокращению лишь при уменьшении объема выполнения и реализации услуг (например, материальные затраты, заработная плата персонала, расходы на содержание помещений);

2) затраты, подлежащие рациональной минимизации при любых результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия (например, затраты на содержание аппарата управления);

3) затраты, возможные лишь при улучшении финансового положения предприятия или при обосновании их объективной необходимости для повышения конкурентоспособности услуг (например, дорогостоящие маркетинговые исследования или рекламные кампании).

В экономической практике принято различать сметную, плановую и отчетную калькуляции. **Сметная калькуляция** составляется на вновь проектируемые или осваиваемые новые виды услуг. В гостиничном бизнесе это делать целесообразно при проектировании дополнительных услуг, проведению работ по повышению классности гостиницы. Она рассчитывается на основе проектируемых норм и нормативов. **Плановая калькуляция** представляет собой расчет себестоимости уже освоенных видов услуг. Ее разрабатывают на основе действующих прогрессивных экономических норм и нормативов на планируемый период. Она является заданием предприятию и его подразделениям на месяц, квартал, полугодие, год по предельной величине затрат на выполнение соответствующих видов услуг, работ. **Отчетная калькуляция** отражает фактические затраты предприятия на оказание услуг.

Рассмотрим порядок расчета отдельных статей затрат на выполнение услуг гостеприимства.

Затраты на оплату труда формируются в соответствии с действующими инструктивными материалами. В составе этих затрат учитывается оплата как за отработанное время (по должностным окладам, повременно, в процентах от выручки, все виды премий, надбавок и доплат, выплачиваемых из фонда заработной платы), так и за неотработанное время (оплата очередных и дополнительных отпусков, отпусков по учебе, времени выполнения государственных и общественных обязанностей и др.). Детально структура затрат на оплату труда приведена в главе 5.

Начисления на оплату труда (отчисления по единому социальному налогу) планируются на основе утвержденных государственных норм в процентах к заработной плате персонала.

Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и нематериальных активов планируются, исходя из средней их стоимости в предстоящем периоде и соответствующих

норм амортизационных отчислений при обычной или ускоренной амортизации.

Расходы на содержание основных фондов планируются, исходя из стоимости аренды помещений (или амортизации, если помещение собственное), величины коммунальных платежей (например, расходы на отопление — на основе размеров отапливаемых помещений и нормы расхода на единицу площади; водоснабжение — исходя из норм потребления и тарифов оплаты за 1 м³; расходы на электроэнергию — исходя из объема потребляемой энергии и действующих тарифов за 1 киловатт-час и т.д.); затраты на содержание охраны и средств сигнализации, видеонаблюдения и пр. (на основе данных заключенных договоров с соответствующими организациями); расходов на текущий ремонт и обслуживание оборудования и помещений.

Износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов. К малоценным и быстроизнашивающимся предметам в планировании и учете относят средства труда (хозяйственный инвентарь, постельные принадлежности, инструменты, приспособления), которые по стоимости и сроку службы не могут быть отнесены к основным средствам, а также спецодежда и обувь.

При приобретении малоценных и быстроизнашивающихся предметов, срок службы которых не выходит за пределы планируемого периода, на данную статью относят их полную стоимость. Если же продолжительность функционирования таких предметов выходит за пределы планируемого периода, на данную статью относится 50% их стоимости. Сюда же относятся расходы, связанные с ремонтом малоценных и быстроизнашивающихся предметов.

Расходы на стирку белья планируются на основе тарифов за 1 кг белья и количества белья (в кг). По этой статье учитываются затраты на оплату услуг прачечных по действующим тарифам, а также транспортные расходы по перевозке белья в прачечную и обратно.

Если при гостинице имеется прачечная, то расходы на ее содержание учитываются отдельно и складываются из таких затрат, как затраты на моющие средства, воду, топливо и электроэнергию, расходы на содержание и обслуживание оборудования, заработную плату рабочих, отчисления по единому социальному налогу.

Расходы на телефонизацию и радиофикацию включают затраты на содержание необходимого оборудования, абонентскую плату, услуги специализированных организаций по текущему ремонту данного оборудования. Если оборудование АТС обслуживается штатными работниками, то в эту статью расходов включаются затраты на заработную плату, отчисления по единому социальному налогу, на материалы и запасные части для эксплуатации и ремонта этого оборудования. По этой статье планируются расходы за телефоны, радио, телевизоры, установленные в номерах.

Прочие расходы по содержанию зданий и территорий. Сюда относят следующие статьи затрат:

- на эксплуатационные материалы (мыло, сода, тряпки, мастика, краска для пола, метлы, щетки, веники, озонаторы, смазочные материалы для лифтов и других двигателей, электролампочки и изоляционные материалы для освещения зданий и дворовой территории, песок для посыпки тротуаров, посадочные материалы для озеленения дворовой территории, другие материалы и запасные детали);

- оплату по действующим тарифам (ценам) услуг по вывозу мусора и снега, оплату других услуг специализированной организации (по уборке дворовой территории, натирке полов и т.п.);

- очистку крыш от снега;

- дезинфекцию и дезинсекцию помещения;

- транспортные услуги, инкассацию выручки и т.п.;

- оплату технического надзора за паровыми котлами, лифтовым хозяйством;

- противопожарные мероприятия, в том числе ремонт

и приобретение противопожарного инвентаря, зарядка огнетушителей и т.п.;

- охрану труда, т.е. обеспечение безопасности на рабочих местах, приобретение медикаментов и т.п.;

- подготовку и повышение квалификации кадров;

- рационализацию и изобретательство;

- праздничное оформление зданий;

- другие расходы по содержанию зданий и территории.

Сборы, налоги, отчисления. Эта статья включает сборы, налоги и отчисления в специальные фонды, местный и республиканский бюджет. К ним относятся: налог на землю, сбор за право размещения торговых объектов, проценты за пользование краткосрочными банковскими кредитами и др.

Плановая смета затрат составляется с целью определения общей суммы всех плановых затрат предприятия по экономическим элементам и взаимной увязки плана себестоимости с другими разделами плана предприятия.

Данная смета используется с целью группировки всех затрат предприятия с учетом их экономической однородности, независимо от назначения и места возникновения. Содержание отдельных экономических элементов представлено в таблице 6.1.

В смете затрат на реализацию эксплуатационной программы отражаются расходы всех основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, связанных с оказанием основных и дополнительных услуг, а также затраты на выполнение работ, не включаемых в эксплуатационную программу предприятия (работы по капитальному строительству, по капитальному ремонту зданий и сооружений и др.). Кроме того, в смете затрат учитываются изменения остатков расходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов.

Группировка расходов в смете затрат, осуществляемая по экономическим элементам, используется для определения общей суммы всех затрат предприятия на

Таблица 6.1. Структура сметы затрат гостиницы.

Наименование экономического элемента	Содержание экономического элемента
1. Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов)	Стоимость приобретаемых со стороны материалов, запчастей, инструментов, покупных полуфабрикатов, топлива, энергии, транспортные услуги сторонних организаций, исходя из цен их приобретения (без учета налога на добавленную стоимость), наценок, комиссионных вознаграждений снабженческим и внешнеэкономическим организациям, стоимости услуг товарных бирж, брокерских услуг, таможенных пошлин
2. Затраты на оплату труда	<ul style="list-style-type: none"> – заработная плата за фактически выполненную работу в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда; – стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам; – выплаты стимулирующего характера (премии, надбавки к тарифным ставкам и окладам); – выплаты компенсационного характера (за работу в ночное время, сверхурочную работу, совмещение профессий, работу в тяжелых и вредных условиях); – стоимость бесплатного питания, жилья, коммунально-бытовых услуг; – оплата очередных и дополнительных отпусков; – выплаты работникам при сокращении штатов; – выплаты по районным коэффициентам; – оплата труда нештатных работников и др.
3. Отчисления на государственное социальное страхование	Обязательные отчисления по действующим нормам от затрат на оплату труда государственным органам: социального страхования; пенсионного фонда; обязательного медицинского страхования
4. Амортизация основных фондов	Сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, исчисленная по их балансовой стоимости с учетом индексации их стоимости и утвержденных норм.
5. Прочие затраты	<ul style="list-style-type: none"> – Налоги, сборы, отчисления в специальные внебюджетные фонды в соответствии с действующим законодательством по обязательному страхованию имущества предприятия и отдельных категорий работников; – выплаты за рацпредложения; – платежи по кредитам в пределах установленных ставок; – расходы за рекламу (в пределах утвержденных норм); – оплата работ по сертификации работ, услуг, продукции; – оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, плата за аренду; – нематериальные активы (патенты, лицензии, ноу-хау, права пользования земельными участками); – представительные расходы (в пределах утвержденных норм)

планируемый период, структуры себестоимости и основных направлений ее снижения, расчета нормативов оборотных средств и других экономических показателей предприятия.

Планирование сметы затрат производится на основе данных предыдущих разделов краткосрочного плана гостиничного предприятия по форме представленной в таблице 6.1. В свою очередь смета затрат

является основой для расчета плановой прибыли и рентабельности предприятия, разработки его финансового плана.

Планирование финансовых результатов деятельности

7.1. Прибыль гостиничного предприятия и порядок ее распределения.

В условиях рыночной экономики и обостренной конкуренции в гостиничном бизнесе важное значение приобретает планирование финансовых результатов деятельности гостиницы. Основным финансовым результатом деятельности любого предприятия является прибыль, которая одновременно является финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Реальное обеспечение принципа самофинансирования определяется полученной прибылью. Доля чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования расширения хозяйственной деятельности, научно-технического и социального развития предпри-

ятия, материального поощрения работников.

Прибыль предприятия выполняет несколько **функций**: оценочную, стимулирующую и распределительную¹⁰.

Оценочная функция прибыли характеризует эффективность хозяйственной деятельности гостиницы. Положительный результат свидетельствует о превышении выручки от реализации услуг над затратами, связанными с их оказанием.

Стимулирующая функция прибыли заключается в укреплении коммерческого расчета и интенсификации использования имеющихся у гостиничного предприятия ресурсов, так как прибыль является основным финансовым ресурсом предприятия и требует усилий по ее максимизации.

Распределительная функция прибыли состоит в том, что прибыль формирует бюджеты в виде налогов и отчислений и

¹⁰ Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма: учебное пособие. — 3-е издание дополненное и переработанное. — М.: Москва, 2006. с. 235.

удовлетворяет интересы государства, гостиничного предприятия, собственников и сотрудников гостиницы.

В зависимости от методов исчисления рассчитываются следующие показатели прибыли:

- балансовая прибыль;
- валовая прибыль;
- прибыль от реализации услуг;
- чистая прибыль.

Балансовая прибыль предприятия формируется из трех частей: прибыли от реализации основных средств и иного имущества предприятия; финансовых результатов (положительных или отрицательных) от осуществления внереализационных операций.

Рассмотрим более подробно составные элементы балансовой прибыли. Прибыль от реализации услуг (работ) — это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в его уставе. Финансовый результат определяется отдельно по каждому виду деятельности предприятия, относящемуся к реализации услуг (работ). Он равен разнице между выручкой от реализации работ и услуг и затратами на их выполнение и реализацию. Выручка принимается в расчет без налога на добавленную стоимость, и акцизов, которые являются косвенными налогами и поступают в бюджет.

Прибыль (убыток) от реализации основных средств и иного имущества предприятия — это финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Он отражает прибыли (убытки) по прочей реализации, к которой относится продажа (аренда) на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе предприятия.

Под иным имуществом предприятия понимаются материалы, здания, сооружения и т.п., нематериальные активы (патенты, лицензии, торговые марки, программные продукты для ЭВМ), валютные ценности, ценные бумаги.

Финансовые результаты от внереализационных доходов и расходов представ-

ляют собой результаты разнообразных операций, не связанных непосредственно с реализацией услуг (работ) или иных ценностей. К внереализационным доходам относятся:

- проценты по средствам предприятия, на хозяйственных расчетных, текущих, депозитных и других счетах в банках;
- дивиденды по принадлежащим предприятию акциям;
- положительная курсовая разница на валютных счетах;
- прибыль прошлых лет, выявленная в текущем году;
- доходы от долевого участия в деятельности других предприятий;
- поступление долгов, ранее списанных как безнадежные;
- арендная плата по сданным в аренду основным средствам;
- кредиторская задолженность, по которой истек срок исковой давности;
- штрафные неустойки, полученные от партнеров предприятия за нарушение условий хозяйственных договоров.

К внереализационным расходам относятся:

- штрафы, пени, неустойки, уплаченные предприятием своим партнерам при нарушении хозяйственных договоров;
- отрицательная курсовая разница на валютных счетах;
- убытки от стихийных бедствий;
- потери от списания безнадежной дебиторской задолженности;
- судебные издержки и арбитражные сборы;
- затраты по аннулированным производственным заказам;
- расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества, включая амортизацию;
- расходы по операциям с тарой;
- расходы на оплату услуг банков;
- налоги, списанные за счет финансовых результатов деятельности.

На основе балансовой прибыли определяется валовая прибыль, которая может совпадать с балансовой, но чаще всего превышает ее.

Валовая прибыль определяется специально для целей налогообложения и отличается от балансовой прибыли при следующих условиях:

1. При реализации основных средств и иного имущества по ценам ниже их балансовой стоимости для целей налогообложения, выручка от их реализации пересчитывается по рыночным ценам, действующим на момент реализации.

2. При реализации товаров, работ и услуг по цене не выше себестоимости, сумма сделки пересчитывается по рыночным ценам и разность включается в валовую прибыль.

3. При бартерных сделках, товарообменных операциях, когда продукция включена в расчет по цене не выше ее себестоимости, сделка подлежит пересчету по рыночным ценам и соответственно увеличивается валовая прибыль.

4. Если предприятие имеет подсобное сельское хозяйство и по итогам работы у него сложился убыток, то его сумма прибавляется к валовой прибыли.

5. Валовая прибыль увеличивается на сумму безвозмездно полученных от других предприятий основных средств, товаров, денежных средств и иного имущества не ниже их балансовой стоимости, по которой они учитывались у передающего предприятия.

Прибыль от реализации услуг (работ) рассчитывается как разность между выручкой от реализации услуг и затратами на их оказание, включаемых в себестоимость. Поэтому любое гостиничное предприятие должно стремиться не только увеличить объем реализации услуг, но и оптимизировать затраты на их оказание.

Чистая прибыль предприятия — определяется после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль, части местных налогов, выплачиваемых из прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, а также покрытия расходов

предприятия, возмещаемых из прибыли после уплаты всех налогов и сборов. Ставка налога на прибыль устанавливается Налоговым Кодексом РФ¹¹.

К числу местных налогов уплачиваемых из прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, относятся:

1. Налог на строительство объектов производственного назначения в курортной зоне.

2. Сбор за право торговли.

3. Налог на перепродажу автомобилей, вычислительной техники, персональных компьютеров.

4. Сбор за использование местной символики.

5. Сбор со сделок совершаемых на биржах.

Также за счет прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, выплачиваются санкции, подлежащие взносу в бюджет и некоторые внебюджетные фонды.

К расходам покрываемым за счет прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, относятся затраты предприятия сверх регламентированного их уровня по платежам, по кредитам банков, по командировочным расходам, затраты на рекламу, представительские расходы, затраты, связанные с транспортным обслуживанием работников, подготовке и переподготовке кадров и другие.

Важным направлением планирования прибыли предприятия является распределение чистой прибыли.

В современных условиях хозяйствования государство не устанавливает каких-либо нормативов распределения прибыли, но через порядок предоставления налоговых льгот стимулирует направление чистой прибыли на капитальные вложения производственного и непроизводственного характера, на благотворительные цели, финансирование природоохранных мероприятий, расходов на содержание учреждений социальной сферы и другие.

¹¹ На 01.10.2004г. действует НК РФ, принятый Государственной Думой РФ 6 июля 2001 г. одобренный Советом Федерации 20 июля 2001 г. (глава 25 «Налог на прибыль организаций»).

Вся прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия подразделяется на две части. Первая, увеличивает имущество предприятия и участвует в процессе накопления. Вторая, характеризует долю прибыли используемой на потребление.

Порядок распределения и использования прибыли на предприятии фиксируется в уставе предприятия. В соответствии с уставом предприятия могут составляться сметы расходов, финансируемых из прибыли или образовывать фонды специального назначения:

1. Фонды накопления:

- а) фонд развития производства или фонд производственного и научно-технического развития;
- б) фонд социального развития.

2. Фонды потребления:

- а) выплаты социального характера;
- б) расходы, не относящиеся к выплатам социального характера.

К расходам, связанным с развитием производства относятся:

- расходы на научно-исследовательские, проектные, конструкторские и технологические работы;

- финансирование разработки и освоения новых видов продукции и технологических процессов;

- затраты по совершенствованию технологии и организации производства, модернизации оборудования;

- затраты на техническое переоборудование и реконструкцию действующего производства, расширение производства;

- расходы по погашению долгосрочных ссуд банков и процентов по ним;

- затраты на проведение природоохранных мероприятий;

- взносы предприятия из прибыли в качестве вкладов учредителей в создании уставного капитала других предприятий.

Распределение прибыли на социальные нужды включает в себя:

- расходы по эксплуатации социально-бытовых объектов, находящихся на балансе предприятия;

- финансирование строительства объектов непроизводственного назначения,

развитие подсобного хозяйства, культурно-массовых мероприятий и т.п.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям, единовременное пособие уходящим на пенсию ветеранам труда;

- расходы по оплате услуг учреждений здравоохранения, оказываемых работникам предприятия;

- оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия;

- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;

- компенсация женщинам, находившимся в отпуске по уходу за ребенком;

- выходное пособие при прекращении трудового договора;

- оплата проезда к месту работы, оплата стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно;

- стипендии работникам, направленным предприятием на обучение.

В состав расходов, не относящихся к выплатам социального характера, входят:

- доходы по акциям и другие расходы от участия работников в собственности предприятия (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям);

- взносы за счет средств предприятия в негосударственные пенсионные фонды;

- расходы на платное обучение работников в учебных заведениях, включая стипендии;

- стоимость жилья, переданного в собственность работникам;

- расходы на содержание жилья, учебных и дошкольных учреждений, медпунктов, столовых, домов отдыха и т.д., принадлежащих предприятию.

Укрупненная схема формирования, распределения и использования прибыли предприятия представлена на рисунке 7.1.

При планировании прибыли принципиально важное значение имеет определение лимита рентабельности, показывающего величину минимального объема реализации (продаж) отдельных видов услуг (работ), обеспечивающего их безубы-

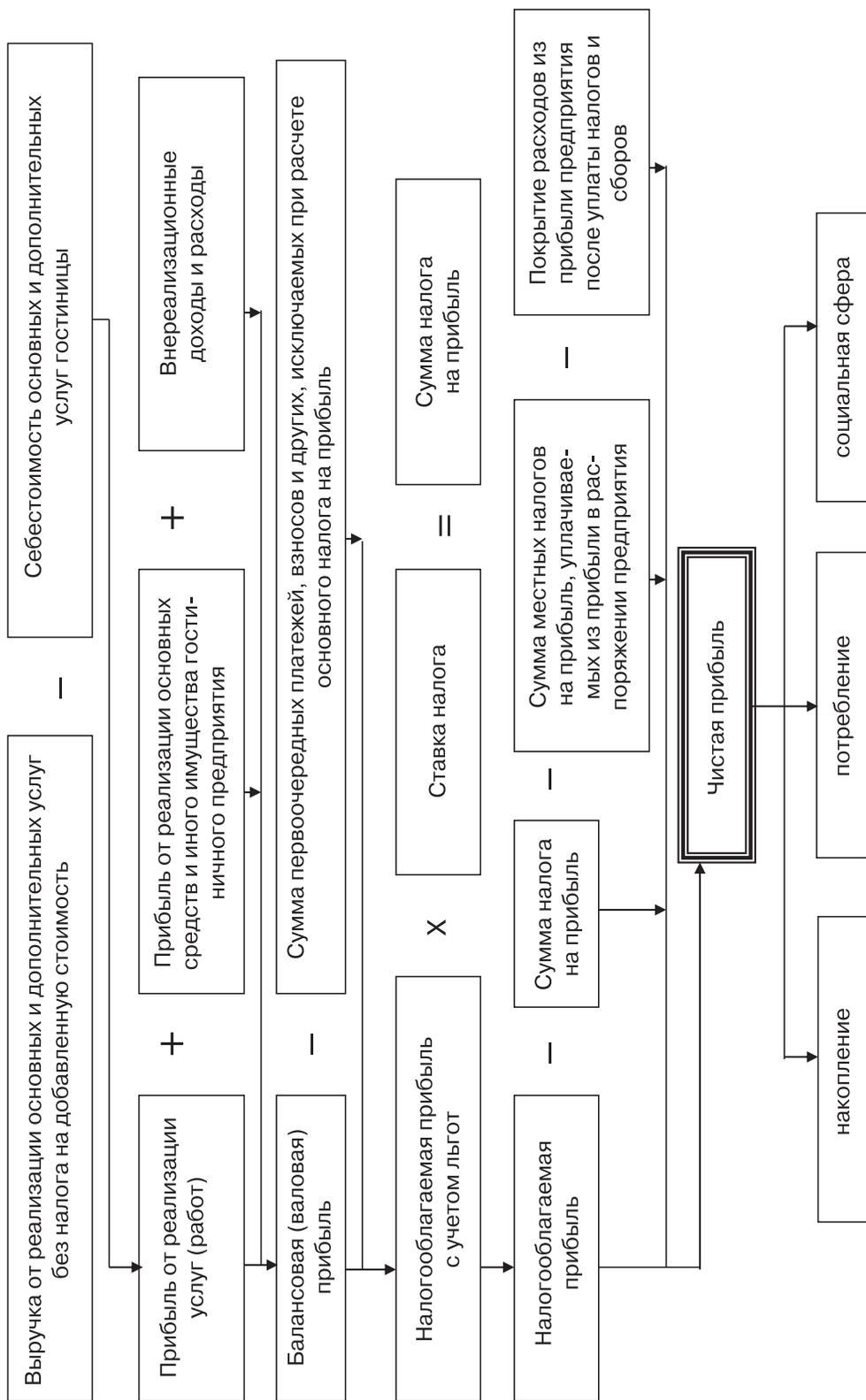


Рис. 7.1. *Формирование, распределение и использование прибыли гостиничного предприятия.*

точность (см. п. 7.2). Для гостиничного предприятия данный параметр может быть выражен минимально допустимым коэффициентом загрузки номерного фонда. При оценке полученных результатов особое внимание должно быть уделено величине отклонения между минимальным объемом реализации для достижения безубыточности предоставления работ и услуг и запланированным его уровнем. Величина этого отклонения отражает наличие свободы действия гостиничного предприятия при разработке эксплуатационной программы.

После того, как рассчитана прибыль гостиничного предприятия необходимо обобщить полученные результаты.

Разработка финансового плана является завершающим этапом внутрифирменного планирования на предприятии, в котором обобщаются и отражаются в денежном выражении результаты всех предыдущих плановых расчетов. В финансовом плане уточняются все финансовые последствия принятия решений по источникам и условиям получения прибыли, затратам, ценам, выполнению эксплуатационной программы в виде планируемого объема продаж номерного фонда и объема реализации дополнительных услуг, использованию кредитов и т.д.

Финансовое состояние предприятия характеризуется его обеспеченностью денежными средствами, их наличием в размерах, необходимых для формирования производственных запасов, своевременного осуществления расчетов с работниками и акционерами предприятия, бюджетом, банком, поставщиками, различными кредиторами, финансирования инвестиционных проектов и др.

Финансовый план предприятия — это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период.

Финансовое планирование охватывает широкий спектр финансовых взаимосвя-

зей гостиничного предприятия, к которым можно отнести отношения между:

- гостиничным комплексом и различными субъектами хозяйствования в процессе реализации услуг (работ) и при коммерческом кредитовании (органами жилищно-коммунального хозяйства по оплате аренды и коммунальных услуг, муниципальным управлением при выплатах арендной платы за используемый земельный участок и т.п.);

- собственниками, трудовыми коллективами и отдельными работниками гостиничного предприятия;

- гостиничным предприятием и его подразделениями при формировании и распределении финансовых ресурсов, предназначенных для решения общих задач;

- гостиничным предприятием и государственным бюджетом при внесении платежей в бюджет, внебюджетные фонды и получении ассигнований из бюджета;

- гостиничным предприятием и банковскими организациями при получении и погашении ссуд и при уплате процентов за кредит;

- гостиничным предприятием и страховыми организациями при страховании имущества предприятия.

Основная цель финансового планирования заключается в сбалансировании намеченных расходов гостиничного предприятия с его финансовыми возможностями.

Основными задачами финансового плана гостиничного предприятия являются:

- выявление резерва увеличения доходов и способов их мобилизации;

- эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений инвестиций гостиницы, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;

- увязка показателей предыдущих разделов текущего плана с финансовыми ресурсами;

- обоснование оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом и банками, а также другими кредиторами.

Финансовый план составляется на основе следующих данных:

- фактических данных бухгалтерского баланса на 1-е число планируемого периода, а также за 2—3 года, предшествующих плановому периоду;

- показателей эксплуатационной программы гостиницы;

- плановой калькуляции себестоимости и сметы затрат на оказание и реализацию услуг (работ);

- данных об объемах планируемых инвестиций и капитальных вложений;

- сведений о движении основных фондов и оборотных средств;

- планируемых цен, норм амортизационных отчислений;

- ставок платежей в бюджет и отчислений во внебюджетные фонды;

- лимитов расходов по отдельным статьям (фирменную одежду, плата за выбросы вредных веществ в окружающую среду и др.);

- результатов анализа выполнения плана за предшествующий период;

- условий расчетов с потребителями, поставщиками, банками, бюджетом.

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Расчет планового движения денежных средств в планируемом периоде осуществляется для обеспечения контроля за денежными потоками в ходе хозяйственной деятельности гостиницы, что позволяет выявлять и планировать размеры избытка или недостатка финансовых ресурсов, определять размер привлекаемых кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплат процентов по кредитам.

Источниками доходов и поступлений средств гостиничного предприятия являются: прибыль от продажи номерного фонда, сдачи неиспользуемого имущества в аренду, оказания дополнительных услуг, а также других источников, образующих чистую прибыль предприятия; амортизационные отчисления; устойчивые пассивы (кредиторская задолженность, посто-

янно находящаяся в распоряжении предприятия); средства от передачи ценных бумаг, финансовых операций с временно свободной денежной массой; паевые, членские взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц; долгосрочные банковские кредиты; займы; пожертвования и благотворительные взносы.

Все источники финансовых ресурсов по режиму использования подразделяются на собственные и приравненные к ним средства, заемные средства и привлеченные средства.

Собственные финансовые ресурсы формируются в основном из прибыли, а также паевых и иных взносов, продажи акций. К собственным средствам приравниваются устойчивые пассивы, к которым относятся задолженность работникам по заработной плате, задолженность по отчислениям по единому социальному налогу и другим налогам, задолженность по полученным авансам, кредиторская задолженность и др.

Заемные финансовые средства образуются за счет краткосрочных и долгосрочных кредитов и ссуд.

Привлеченные финансовые ресурсы — это средства других предприятий, временно находящиеся в обороте в связи с существующей системой расчетов.

Эффективное управление финансами возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

Рыночная экономика как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественно иного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само гостиничное предприятие ухудшением своего финансового состояния.

7.2. Показатели финансового плана гостиничного предприятия.

Финансовый план призван обеспечить финансовыми ресурсами предпринима-

тельский план гостиничного предприятия, и оказывает большое влияние на его экономику. Это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями, и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность.

Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы гостиницы и увязаны с основными разделами текущего плана; эксплуатационной программой гостиницы, научно-техническим развитием, совершенствованием процессов оказания услуг (выполнения работ) и управления, повышением эффективности всех процессов, протекающих в гостинице, капитальным строительством, материально-техническим обеспечением, труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономическим стимулированием и т.п. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности гостиничного предприятия посредством выбора объектов финансирования, направлений финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Исходной базой для расчета показателей финансового плана являются план маркетинга, эксплуатационная программа гостиницы, данные по расходам предприятия, показатели бухгалтерского баланса и финансовая отчетность.

В таблице 7.1 в качестве примера приведены исходные данные для расчета базовых и проектируемых показателей.

Валовая маржа (R) — это результат после возмещения переменных затрат, представляет собой:

$$R = V - VC$$

В нашем примере:

$$R = 21578,0 - 11328,6 = 10249,4 \text{ тыс.руб.}$$

Желательно, чтобы результата от реализации после возмещения переменных затрат хватало не только на покрытие постоянных расходов, но и на формирование прибыли.

Валовая маржа в относительном выражении (RV) определяется так

$$RV = R / V$$

В нашем примере:

$$RV = 10249,4 / 21578,0 = 0,47$$

Любое изменение выручки от реализации порождает еще более сильное изменение прибыли. Этот феномен называется эффектом операционного (или производственного) рычага.

Сила воздействия операционного рычага определяется по формуле

$$F = R / PR$$

В нашем примере:

$$F = 10249,4 / 2697 = 3,8$$

Точка безубыточности — это такая выручка от реализации услуг (работ), при ко-

Таблица 7.1. Исходные данные для расчета финансовых показателей.

Показатель	Условные обозначения	В тыс. руб.	В процентах и в относительном выражении (к выручке от реализации)
1. Выручка от реализации	V	21578,0	100% или 1
2. Переменные затраты	VC	11328,6	52,5% или 0,53
3. Постоянные затраты	FC	7552,4	
4. Прибыль	PR	2697,0	
5. Валовая маржа	R	10249,4	47,5% или 0,47

торой гостиничное предприятие уже не имеет убытков, но еще и не имеет прибыли. Результатов от реализации после возмещения переменных затрат в точности хватает на покрытие постоянных затрат, и прибыль равна нулю.

Рассчитывается точка безубыточности по формуле

$$PR = R - FC = 0.$$

или, что то же

$$PR = BEP \times RV - FC = 0.$$

Из последней формулы получаем значение **порога рентабельности (критического объема)**

$$BEP = FC / RV.$$

В нашем примере:

$$BEP = 7552,4 / 0,47 = 16069,0 \text{ тыс.руб.}$$

Точка безубыточности — это тот рубеж, который гостиничному предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации. Снижение порога рентабельности можно добиться наращиванием валовой маржи (повышая цену и/или объем реализации, снижая при этом переменные издержки), либо сокращением постоянных издержек.

Итак, при достижении выручки от реализации точки **BEP**, предприятие достигает окупаемости постоянных и переменных затрат. Каждая следующая реализованная единица услуг (работ) уже будет приносить прибыль.

Идеальные условия для бизнеса — сочетание низких постоянных издержек с валовой маржей. Необходимо искать наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема реализации. Иногда решение заключается в наращивании валовой маржи за счет снижения цены и роста количества оказываемых услуг (работ), иногда в увеличении постоянных издер-

жек и опять же в увеличении объема продаж номерного фонда и реализации дополнительных услуг гостиницы. Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между переменными и постоянными издержками.

Сила воздействия операционного рычага максимальна вблизи порога рентабельности и снижается по мере роста выручки от реализации услуг и прибыли, т.е. удельный вес постоянных затрат в их общей сумме уменьшается — и так вплоть до очередного «всплеска» постоянных затрат.

Превышение фактической выручки от реализации над порогом рентабельности составляет **запас финансовой прочности предприятия**.

Запас финансовой прочности определяется:

— в абсолютном выражении:

$$S = V - BEP;$$

— в процентах:

$$SP = S / V \times 100\%.$$

Если выручка от реализации опускается ниже **BEP**, то финансовое состояние предприятия ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств.

В нашем примере:

$$S = 21578,0 - 16069,0 = 5509,0 \text{ тыс.руб.}$$

$$SP = 5509,0 / 21578,0 = 25,5\%.$$

С использованием вышеприведенных формул аналогично производится расчет показателей на проектируемый период с учетом мероприятий, которые проводятся для улучшения финансового состояния гостиничного предприятия.

При составлении основных финансово-экономических показателей гостиничного предприятия на проектируемый год, необходимо учесть затраты связанные с управлением финансовой деятельностью, которые обычно относятся к постоянным издержкам (табл. 7.2).

Расчет показывает, что по мере удаления выручки от ее порогового значения сила воздействия операционного рычага

Таблица 7.2. Основные финансовые показатели гостиницы.

Показатели	Формула расчета	Величина показателя, тыс. руб.		% изменения
		Базовый период	Проектируемый период	
Выручка от реализации	V	21578,0	37691,0	+ 74,7
Переменные издержки	VC	11328,6	12066,0	+6,51
Валовая маржа	$R=V-VC$	10249,4	25625,0	+150,0
Коэффициент валовой маржи	$RV=R/V$	0,47	0,68	+44,68
Процент валовой маржи	$RV\%=R/V \cdot 100\%$	48	68	+42,87
Постоянные издержки	FC	7552,4	8482,0	+11,3
Прибыль	$PR=S-RV$	2589,0	17147,9	+562,3
Сила воздействия операционного рычага	$F=R/PR$	3,8	1,49	—
Порог рентабельности	$BEP=FC/RV$	16069,0	12473,5	-22,38
Запас финансовой прочности (в рублях)	$S=V-BEP$	5509,0	25217,5	+357,8
Запас финансовой прочности (в % к выручке от реализации)	$SP=S/V \cdot 100$	26	67	—

ослабевает, а запас финансовой прочности увеличивается. Это связано с относительным уменьшением издержек в релевантном диапазоне.

Влияние имеющихся соотношений на размер прибыли от реализации продукции можно проследить по данным рисунков 7.2 и 7.3.

Наиболее распространены в экономических расчетах и финансовом анализе относительные показатели рентабельности, которые позволяют оценить результативность вложенных средств.

Рентабельность характеризует прибыльность или доходность деятельности гостиничного предприятия. В отличие от прибыли, выражающей абсолютную величину накоплений, уровень рентабельности является относительным показателем, определенным, как процентное отношение прибыли к той или иной базовой величине.

На предприятиях гостиничного бизнеса используют следующие основные показатели рентабельности:

Общая рентабельность предприятия (P_o) характеризует эффективность использования производственных фондов и определяется по формуле

$$P_o = \frac{\Pi}{\Phi + OC} \times 100\%,$$

где Π — балансовая прибыль предприятия, тыс. руб.;

Φ — среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.;

OC — среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. руб.

Рентабельность услуг (работ) (P_y) выражает эффективность затрат на их реализацию и рассматривается как отношение прибыли от реализации (Π_p) к полной себестоимости (C)

$$P_y = \frac{\Pi_p}{C} \times 100\%;$$

Кроме этих показателей для оценки эффективности работы предприятия определяют **рентабельность оборота (продаж)** ($P_{об}$), характеризующую долю при-

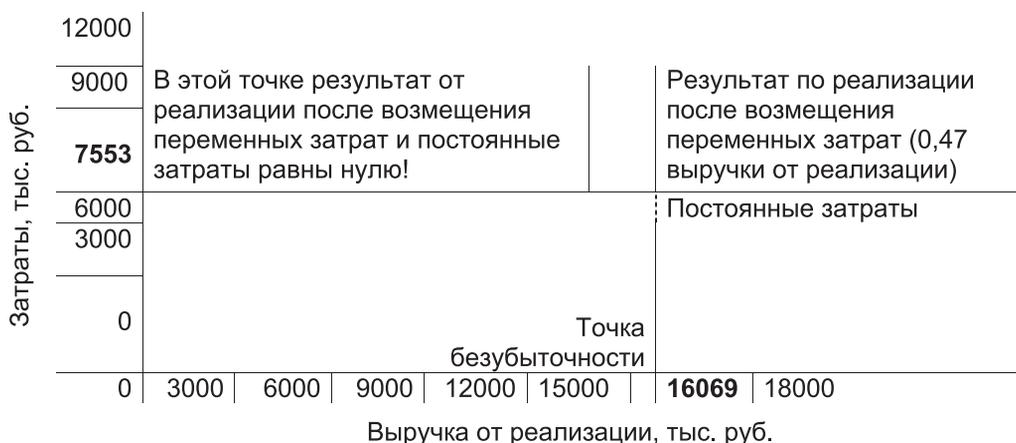


Рис. 7.2. Определение базовой точки безубыточности.

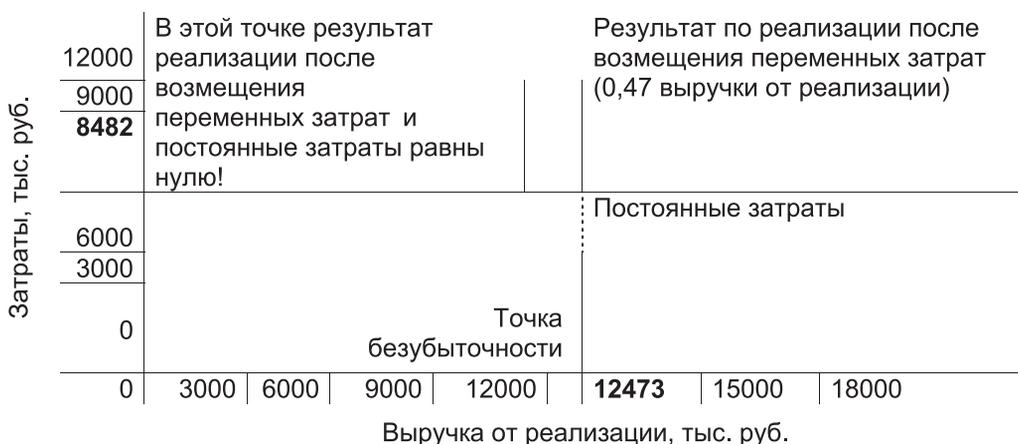


Рис. 7.2. Определение базовой точки безубыточности.

были от реализации услуг (работ) в объеме реализации (V_p)

$$P_{об} = \frac{\Pi_p}{V_p} \times 100\%.$$

Данный показатель отражает взаимодействие цен по отдельным видам услуг (работ), эксплуатационной программы гостиницы и реализации. Его использование позволяет оценить приемлемость установленных предприятием цен и планируемых объемов реализации услуг (работ).

Рентабельность чистой прибыли, отражающей долю чистой прибыли ($\Pi_{ч}$) в объеме реализации услуг (V_p)

$$P_{чп} = \frac{\Pi_{ч}}{V_p} \times 100\%;$$

Рентабельность оборотных активов демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам предприятия (OC). Чем выше значения этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

$$P_{оа} = \frac{\Pi_{ч}}{OC},$$

Рентабельность внеоборотных активов показывает способность предприятия

обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным производственным фондам (*ОФ*). Чем выше значение этого коэффициента, тем эффективнее используются оборудование предприятия и его производственные площади и мощности.

$$P_{\text{воа}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{ОФ}},$$

Затраты на 1 рубль реализации показывают сколько было затрачено средств для получения 1 рубля объема реализации услуг (работ).

$$З_p = \frac{C}{V_p},$$

где *C* — полная себестоимость предприятия, тыс. руб.;

Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у гостиничного предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств, значение коэффициента ликвидности должно находиться в пределах от 1 до 2 (или до 3), оборотных средств должно быть достаточно для погашения краткосрочных обязательств. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза может свидетельствовать о нерациональной структуре активов.

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{ОС}}{\text{КО}},$$

где *ОС* — оборотные средства, тыс. руб.;

КО — краткосрочные обязательства, тыс. руб.;

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов отражает скорость реализации запасов. Чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано с этой наименее ликвидной группой активов

$$K_{\text{оз}} = \frac{\text{ПР}}{\text{СЗ}},$$

где *ПР* — условно-переменные затраты, тыс. руб.;

СЗ — стоимость запасов, тыс. руб.;

Эффективность управления характеризует экономический эффект работы аппарата управления, т.е. в суммовом выражении показывает средний объем полученной прибыли на одного сотрудника аппарата управления, или другими словами можно сказать: сколько прибыли гостиничному предприятию принес каждый сотрудник аппарата управления

$$K_{\text{эу}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{ав}}},$$

где *Π* — прибыль предприятия, тыс. руб.

Результативность управления также как и показатель эффективности управления в суммовом выражении показывает вклад каждого сотрудника аппарата управления, но по отношению к объему реализованных услуг (работ)

$$K_{\text{пу}} = \frac{V}{\text{Ч}_{\text{ав}}},$$

где *V* — объем реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.;

Эффективность использования трудовых ресурсов лучше всего характеризует эффективность работы аппарата управления и показывает объем полученной предприятием чистой прибыли в расчете на одного сотрудника

$$K_{\text{эп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{Ч}},$$

где *Π_ч* — сумма чистой прибыли предприятия, тыс. руб.;

Результативность деятельности показывает насколько прибыльна деятельность гостиничного предприятия, а с точки зрения менеджмента — насколько верны решения, принимаемые руководством. Этот показатель входит в группу показателей рентабельности и рассчитывается как отношение чистой прибыли к

общим затратам, связанным с ее получением. Однако, это единственный в своем роде показатель, четко характеризующий правильность принятия управленческих решений. Для его анализа необходимо произвести сравнение с аналогичным показателем за предыдущий период.

$$K_{pzd} = \frac{П_ч}{С}.$$

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели

$$\mathcal{E}_p = \frac{Д(доходы)}{Р(ресурсы)}$$

Эффективность ресурсная

$$\mathcal{E}_z = \frac{Д(доходы)}{З(затраты)}$$

Эффективность затратная

В финансовом плане отражаются как финансовые коэффициенты и показатели, так и технико-экономические показатели деятельности гостиничного предприятия. Сами по себе финансовые соотношения не несут достаточной информации, но, анализируя их динамику за ряд периодов и сравнивая со значениями аналогичных показателей и коэффициентов других организаций, можно оценить тенденции развития гостиничного предприятия и способность менеджмента эффективно управлять им.

Заключение

Проводимые в настоящее время в России экономические преобразования непосредственно касаются сферы гостиничного бизнеса. Сегодня активно реконструируются действующие и строятся новые гостиничные комплексы, предлагающие более современный спектр высококачественных услуг и индивидуализированное обслуживание. Данное обстоятельство обязывает определить в отечественной науке и практике собственные подходы к изучению управленческих основ гостиничного бизнеса как самостоятельной дисциплины. На решение этой задачи в определенной степени направлено содержание данного методического пособия, поскольку методы и подходы к планированию деятельности гостиничных предприятий являются существенной составляющей успешного функционирования гостиничного предприятия в рыночных условиях и успешного конкурентирования в сфере гостиничных услуг.

В современных условиях хозяйствования предприятие индустрии гостеприимства самостоятельно решает, какие виды услуг и в каком объеме оказывать клиентам, по каким ценам и сколько получить при этом прибыли. И, как показали приведенные в методическом пособии поло-

жения, всего этого можно достичь лишь с помощью применения научно-обоснованной системы планирования. Применение такой системы планирования направлено на обеспечение более эффективного использования потенциала предприятия, способствует росту объема выполненных услуг и завоеванию определенной доли рынка.

Как показал практический опыт, все планы, которые разрабатываются на предприятиях индустрии гостеприимства, прежде всего можно охарактеризовать по их экономическому содержанию. Экономическое содержание предполагает объединение планов предприятия соответствующими группами показателей, характеризуется определенными объектами планирования.

Таким образом, в настоящее время планирование деятельности гостиничных предприятий выполняет решающую роль в успешном развитии отеля и являются эффективной составляющей управления его бизнес-процессами. Все это позволяет создавать успешную технологию ведения бизнеса гостиницы, повысить финансовые показатели и достичь высокого уровня сервиса для гостей.

Список литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации, ч.1. М.: 1995.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. М.: 2002.
3. Общероссийский классификатор услуг населения. ОК 002–93. М.: 1995.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: 2002.
5. Алексеев С.С. Бизнес-планирование. М.: ИНФРА-М, 2001.
6. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства. М.: Дело и сервис, 2004.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник, 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие. — 2-е издание. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. — 464 с.
9. Владимиров Л.П. Экономика труда: Учебное пособие. 2-е изд., М.: Издательский дом «Дашков и К», 2002.
10. Ерохина Л.И. Башмачникова Е.В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса. Учебное пособие. Тольятти: ТГИС, 2003.
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Мн.: Новое знание, 2002.
12. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. — 4-е изд., стер. — Мн.: Новое знание, 2003. — 368 с. — (Экономическое образование).
13. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. С-Пб.: Питер, 2001.
14. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Международные системы классификации отелей. — М.: ООО «АС ПЛЮС», 2003. — 112 с.
15. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для профессионального образования / Ирина Юрьевна Ляпина; Под ред. кан. пед. наук А.Ю. Ляпина. — 2-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 208 с.
16. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: «Издательство ПРИОР», 2001.

17. Маниловский Р.Г. и др. Бизнес-план. Методические материалы. 3-е изд. М.: Финансы и статистика, 2000.
18. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. М.: Юнити-Дана, 2005.
19. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.
20. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А.Л. Лесника, М.: Интел Универсал, 2001.
21. Производственный менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2002.
22. С. Дибб, Симкин Л., Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — С-Пб.: Питер, 2001.
23. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и др. средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2006.
24. Туризм и гостиничное хозяйство. Под ред. А.Д. Чудновского. М.: ЭКМОС, 2000.
25. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002.
26. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 288 с.: ил.
27. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. М.: Дело и Сервис, 2003.
28. Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Издательство РДЛ, 2006. — 368 с.
29. Янкевич В.С, Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М.: Финансы и статистика, 2002.
30. Интернет-ресурс для профессионалов гостиничной отрасли. Правительство Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Гостиничное хозяйство. Раздел «Статистика» — www.moshotel.ru, 2004.
31. ОАО «ГАО «Москва», официальный сайт www.gaomoskva.ru, 2004.

Подготовлено кафедрой «Менеджмент организаций сферы сервиса» государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет сервиса» (ГОУ ВПО «МГУС»).

Учебно-методическое пособие.

Формат 72 x 104 /16. Физических печатных листов 6.

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.

IFOMUX0
IFOMUX1
IFOMUX2
IFOMUX3
IFOMUX4
IFOMUX5
IFOMUX6
IFOMUX7
IFOMUX8

IFOMUX9
IFOMUX10
IFOMUX11
IFOMUX12
IFOMUX13
IFOMUX14
IFOMUX15

IFOMUX16
IFOMUX17
IFOMUX18



