

Механізм внутрішнього економічного
регулювання господарської діяльності
підприємств готелів і ресторанів.
Методичний інструментарій
його реалізації.

Лектор:
д.е.н., доцент,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Климчук А.О.

План

1. Сутність і основні елементи господарського механізму готелів і ресторанів.
2. Фактори, що впливають на попит і пропозицію готельних послуг та ресторанної продукції.
3. Методи вивчення і прогнозування попиту у ресторанному господарстві.
4. Економічні межі обсягу діяльності підприємства, метод визначення «точки беззбитковості», «точки ліквідації», зони збитковості та прибутковості».
5. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії підприємств готельного та закладів ресторанного господарства.

1. Сутність і основні елементи господарського механізму готелів і ресторанів.

Підприємство представляє собою самостійний суб'єкт, створений компетентним органом державної влади (або органами місцевого самоврядування) для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом системного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Загальні ознаки підприємства, які будуть справедливими і для підприємств готельного та ресторанного бізнесу:

1) *Задоволення, насамперед, зовнішніх потреб споживачів.*

2) *Здійснення самостійної господарської діяльності.* Для цього підприємство обирає предмет господарювання, відповідну йому структуру та систему управління.

3) *Набуття статусу юридичної особи, яке передбачає:*

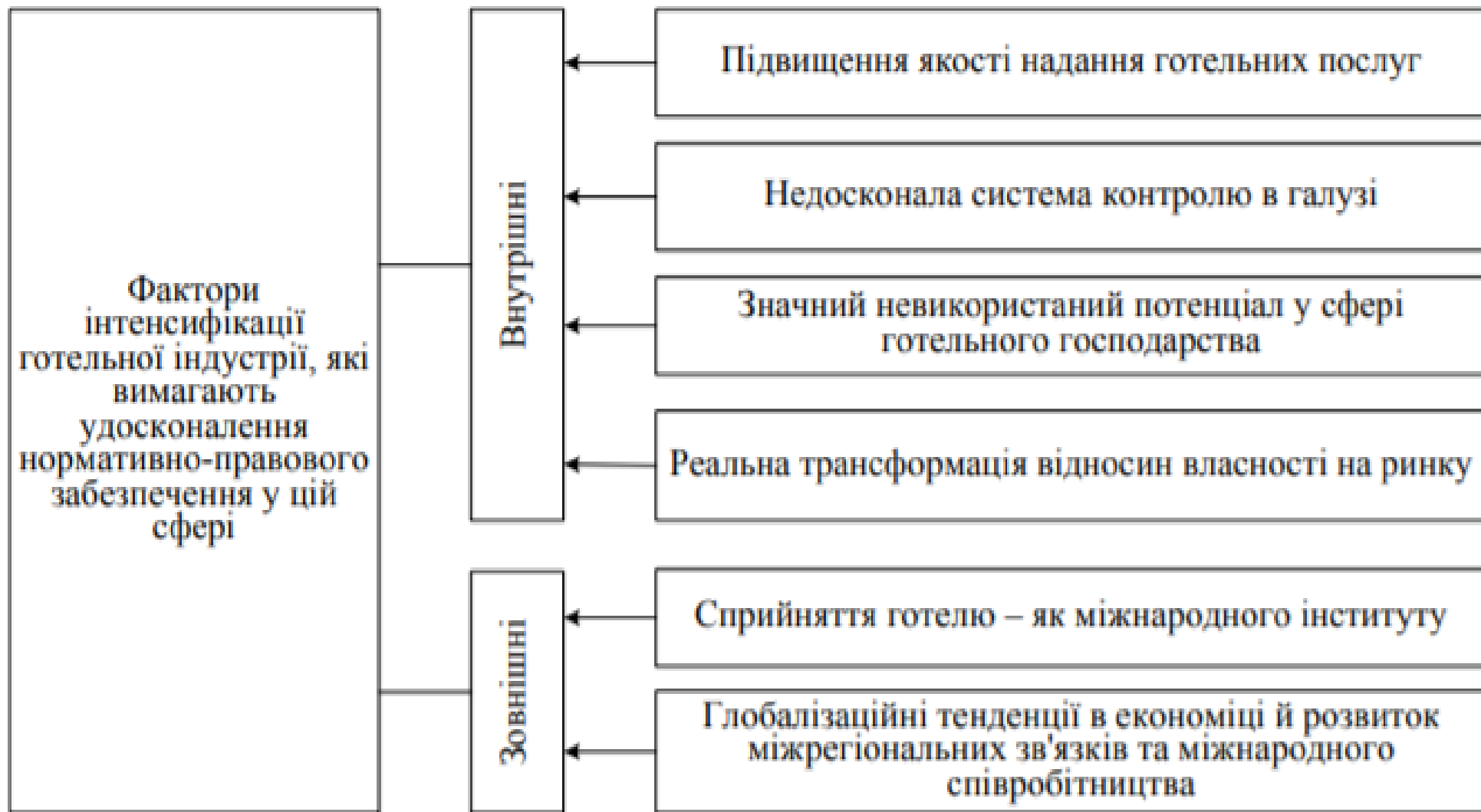
- Наявність власного найменування;
- Реєстрація у встановленому державному порядку;
- Можливість виступати на ринку від власного імені;
- Можливість бути позивачем та відповідачем в суді;
- Можливість відкривати рахунки в банках.

4) *Самостійність господарюючої ланки, яка полягає в наступному:*

- Підприємство має відокремлене майно, що відображається в його балансі;
- Джерелами утворення майна є грошові, майнові внески засновників, виручка від реалізації продукції, кредити банків.

5) *Свобода прийняття рішень,* яка передбачає можливість підприємства в межах законодавства обирати економічні, технічні, соціальні цілі своєї діяльності і засоби їх досягнення.

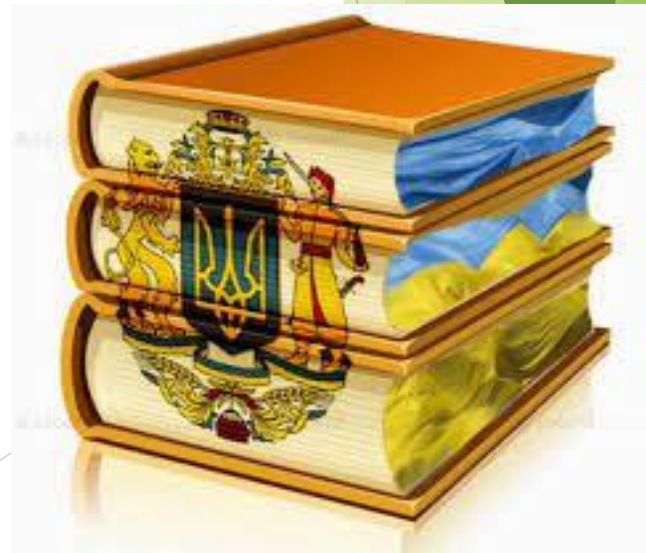
6) *Наявність власного ризику,* який характеризує як можливість отримання негативних наслідків.

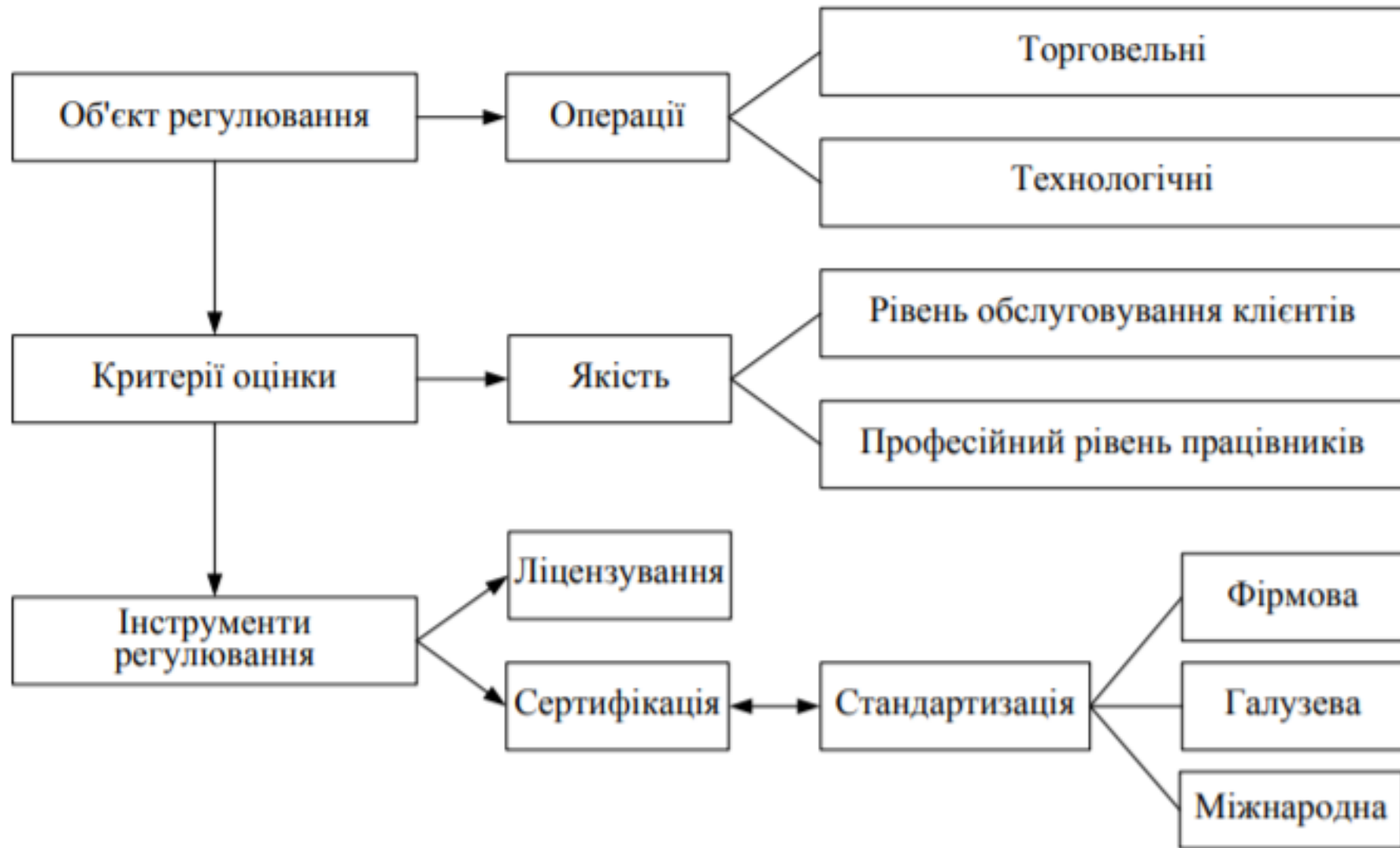


Обґрунтування необхідності удосконалення нормативно-правового забезпечення готельного господарства



Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання готельної індустрії





Структура елементів регулювання готельної індустрії



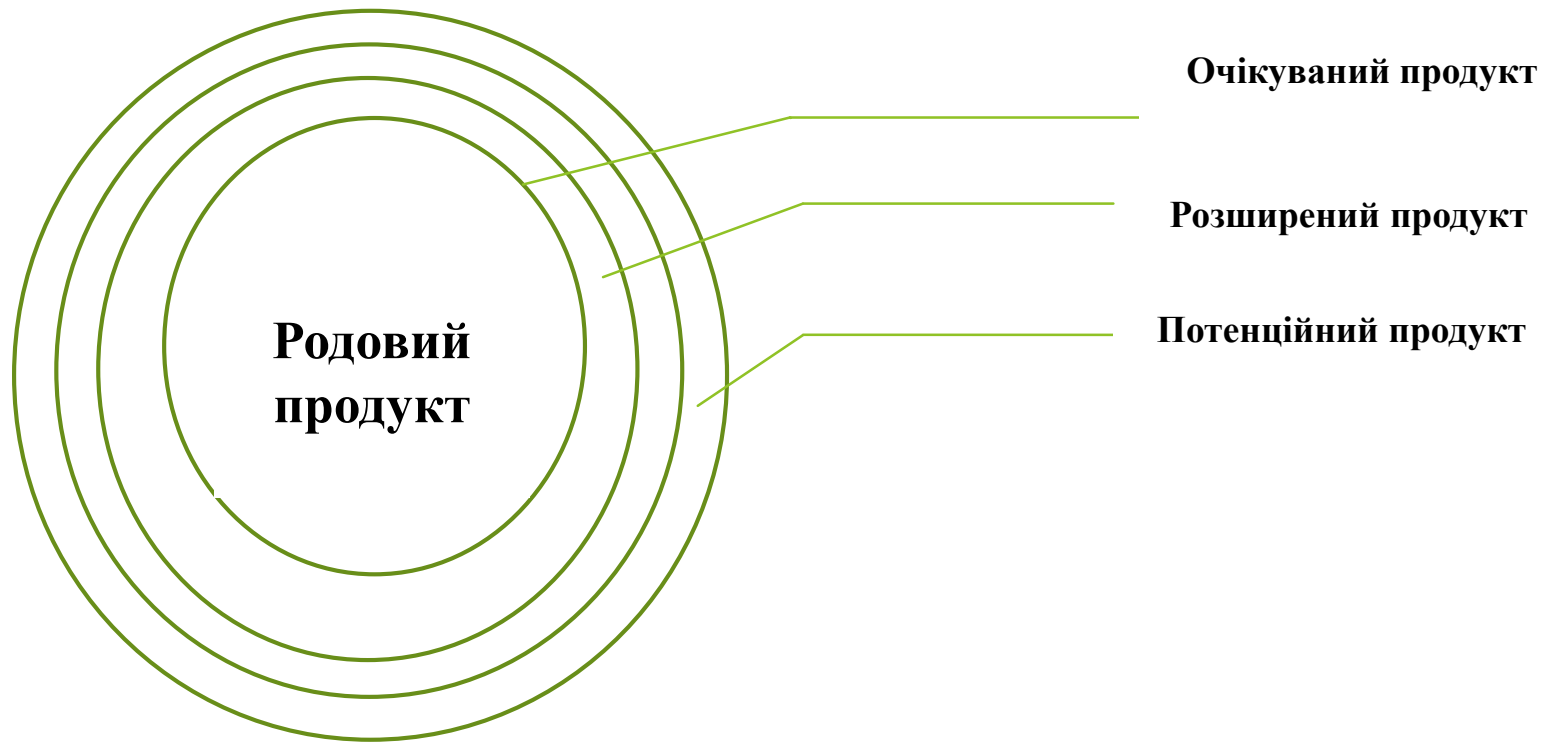
Цілі і напрями нормативно-правового регулювання господарської діяльності готелів

2. Фактори, що впливають на попит і пропозицію готельних послуг та ресторанної продукції.

При розгляді готельних послуг як продукту зазвичай виділяють три рівні:

- окремі послуги і групи послуг;
- готельний продукт, як комплекс послуг;
- розширений продукт.





Модель готельного продукту

До особливостей готельних послуг відносяться:

- неодночасність процесів виробництва і споживання;
- обмежена можливість зберігання;
- терміновий характер;
- широка участь персоналу у виробничому процесі;
- сезонний характер попиту;
- взаємозалежність готельних послуг і мети подорожі (поїздки).



Широка участь персоналу у виробничому процесі - важлива особливість готельних послуг. На багатьох готельних підприємствах розробляються **стандарти обслуговування** - комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх вироблюваних операцій.

Такими стандартами визначаються наступні критерії:

- час відповіді на дзвінок про отримання інформації або бронюванні (15,20,30 секунд);
- час оформлення в службі розміщення (5,10,15 хвилин);
- час, що витрачається на надання конкретної послуги;
- зовнішній вигляд і наявність уніформи;
- знання персоналом іноземних мов.



Матеріальні послуги
(номерний фонд,
меблі, обладнання,
харчування, напої,
басейн, стоянки
для машин і т.п)

Готельний
продукт

Нематеріальні
послуги (сервіс,
атмосфера,
співучасть
дружелюбність,
ініціатива і т.п.)

Складові готельного продукту



На ефективність роботи готельного господарства впливають такі чинники:

- **економічні** - загальний стан економіки, середній дохід на душу населення, рівень безробіття, обмінний курс валюти, рівень оподаткування, банківський відсоток на кредити, державна підтримка та ін.;

- **соціально-економічні** - розподіл населення за рівнем доходів, рівень освіти, спосіб життя, вікова структура, співвідношення міського і сільського населення, інфраструктура, рівень злочинності, розвиток туризму тощо;

- **законодавство** - податкове та трудове законодавство, правила ліцензування, санітарно-гігієнічні вимоги, правила пожежної безпеки, закони про права споживачів та ін.

На економічні показники готелів впливають і внутрішні чинники: система управління і контролю (особливо система контролю за витратами), рівень послуг, що надаються, неправильно обрана система тарифів, трудові відносини в колективі і деякі інші фактори.

Коефіцієнт завантаження змінюється:

в сезон він вище, в несезон - нижче;

в суботу та неділю - менше, ніж в будні дні; в свята - менше, ніж в звичайні дні і т.д.

У кожного готелю коефіцієнт завантаження змінюється в часі по - різному, і адміністрація повинна застосовувати відповідні заходи для вирівнювання коливань цього коефіцієнта.



3. Методи вивчення і прогнозування попиту у ресторанному господарстві.

В процесі управління діяльністю підприємств, що функціонують в сфері готельно-ресторанного бізнесу, можуть використовуватись різноманітні показники, які охоплюють всі напрямки їх діяльності. Ця система показників групується за наступними ознаками:

1. За напрямками діяльності виділяють такі групи показників:

- *Показники, що характеризують величину, структуру та динаміку доходів підприємств готельного та ресторанного бізнесу*
- *Показники, що характеризують величину, структуру та динаміку витрат підприємств готельного та ресторанного бізнесу*
- *Показники стану та ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів*
- *Показники, що характеризують ділову активність підприємств готельного бізнесу*
- *Показники, що характеризують цінову політику підприємств ГРБ*

- *Показники, що характеризують рівень конкурентоспроможності товару, продукції, послуг*
- *Показники результативності та ефективності діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу*
- *Показники стану та ефективності використання інвестованого капіталу*

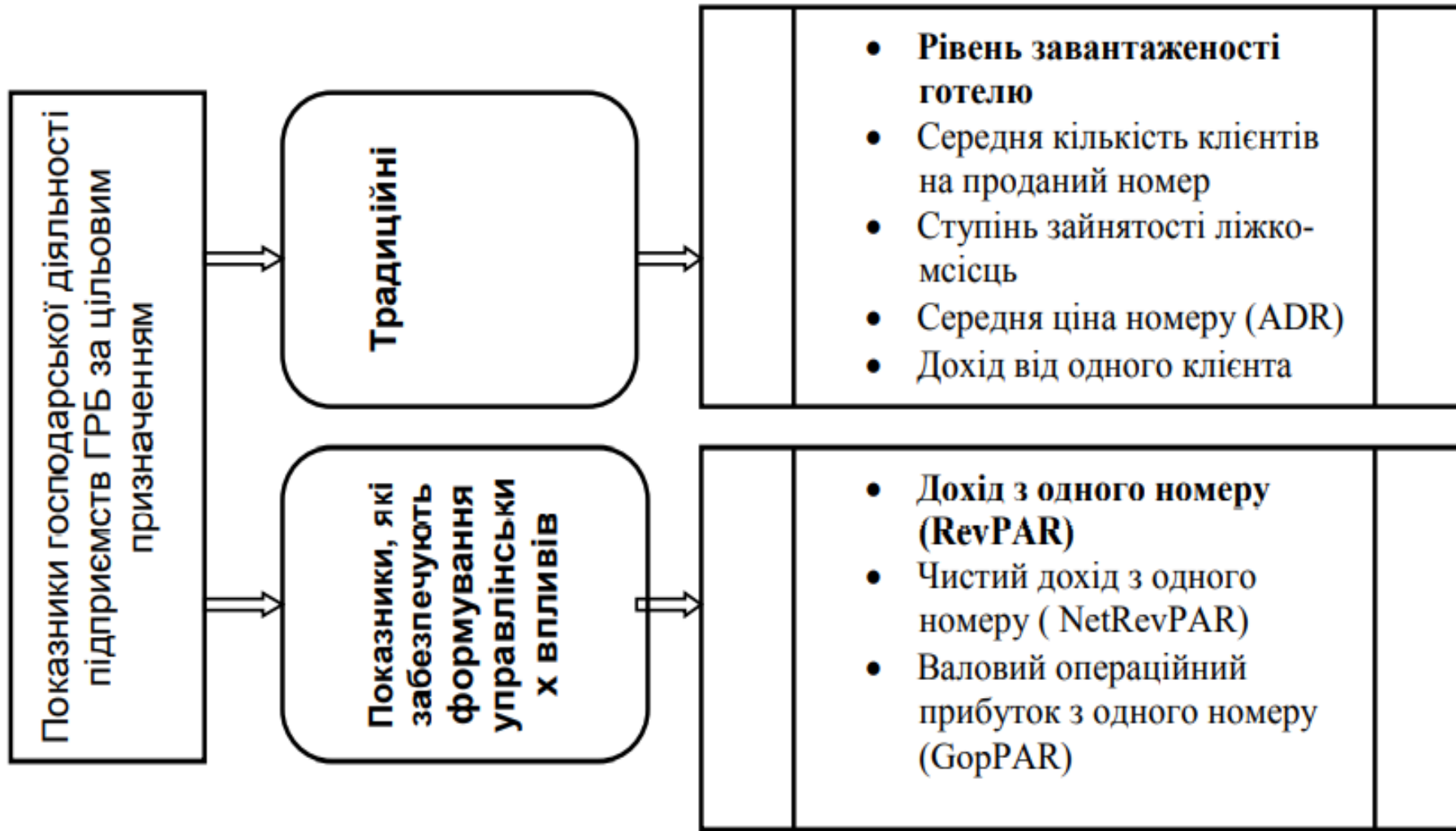
2. За характером показники, які використовуються в процесі аналізу, планування та управління діяльністю підприємств діляться на такі види:

- 1) *кількісні та якісні;*
- 2) *абсолютні і відносні.*

3. Залежно від оцінки вся сукупність показників поділяється на вартісні та натуральні

4. Залежно від цільового використання показники поділяються на дві групи:

- *Управлінські (внутрішні)*
- *Зовнішні (фінансові)*



Групування показників господарської діяльності готельних підприємств за цільовим призначенням

1) Показник рівня завантаження готельного підприємства (коефіцієнт завантаження готелю, Percentage of occupancy) має визначатись так:

$$K_{\text{зав}} = \left(\frac{K_{\text{Нреал}}}{K_{\text{Нзапроп}} * T} \right) * 100\%$$

де $K_{\text{зав}}$ – коефіцієнт завантаження готелю;

$K_{\text{Нреал}}$ - кількість проданих номерів (номеро-ночей) (шт.) за аналітичний період;

$K_{\text{Нзапроп}}$ - кількість номеро-ночей, які запропоновані до продажу в аналітичному періоді;

T - кількість днів в аналітичному періоді, за який розраховується показник.



2) Рівень подвійного завантаження готелю. Цей показник показує частку номерів, які зайняті більш ніж однією особою і обчислюється наступним чином:

$$K_{зав2} = \left(\frac{KK - KНреал}{KНреал} \right) * 100\%$$

де $K_{зав2}$ – рівень подвійного завантаження готелю;

KK - кількість клієнтів;

KНреал - кількість проданих номерів (номера-ночей) (шт.) за аналітичний період.



3) Середня кількість клієнтів в розрахунку на один проданий номер.

Методика розрахунку цього показника виглядає так:

$$КГ_{сер} = \left(\frac{КК}{КН_{реал}} \right) * 100\%$$

де КГ_{сер} – середня кількість клієнтів на один номер, осіб;

КК - кількість клієнтів;

КН_{реал} - кількість проданих номерів за аналітичний період.



4) Статистичний показник ефективності роботи персоналу готелю. Цей показник відбиває відсоток зайнятості ліжко-місць і обчислюється так:

$$ВЗ_{лм} = \left(\frac{КМ_3}{ЗКМ_{гот}} \right) * 100\%$$

де КМ_з - кількість зайнятих місць в готелі за аналітичний період;
ЗКМ_{гот} – загальна кількість місць у готелі в аналогічному періоді.



- **Середня ціна готельного номера (ADR - Average daily room rate)** має визначатись наступним чином:

$$ADR = \left(\frac{BP_{\Phi}}{KN_{PEAJI}} \right)$$

де ADR – середня ціна номеру;

BPф - загальний дохід від продажу номерного фонду за аналітичний період;

KNреал - кількість проданих номерів в аналітичному періоді.



• **Доходна ставка на одного клієнта.** Цей показник відбиває дохід від реалізації номерного фонду на одного клієнта і розраховується наступним чином:

$$ДС_{1_{кл}} = \left(\frac{ВР_{\Phi}}{КК} \right)$$

де ДС_{1кл} – доходна ставка на одного клієнта;

КК - загальна кількість клієнтів, що проживають в готелі за даний розрахунковий період;

ВРф – виручка від продажу номерного фонду за аналогічний період.



1. Показник доходу з одного номеру (RevPAR - revenue per available room):

$$\text{RevPAR} = \left(\frac{\text{ВРнф}}{\text{ЗКН}} \right)$$

де ВРнф - виручка від продажу номерного фонду за аналітичний період (грн.)

ЗКН – загальна кількість номеро - ночей за аналогічний період (шт.)



1. Показник валового операційного прибутку з одного номеру *GOP PAR* (Gross Operating Profit per Available Room) и *Trev PAR* (Total Revenue per Available Room – загальний дохід на номер).

За своїм економічним змістом показник відбиває величину валового операційного прибутку, який готель отримує з одного номеру. Методика розрахунку показника виглядає наступним чином:

$$GOP PAR = \frac{ВОП}{ЗКном}$$

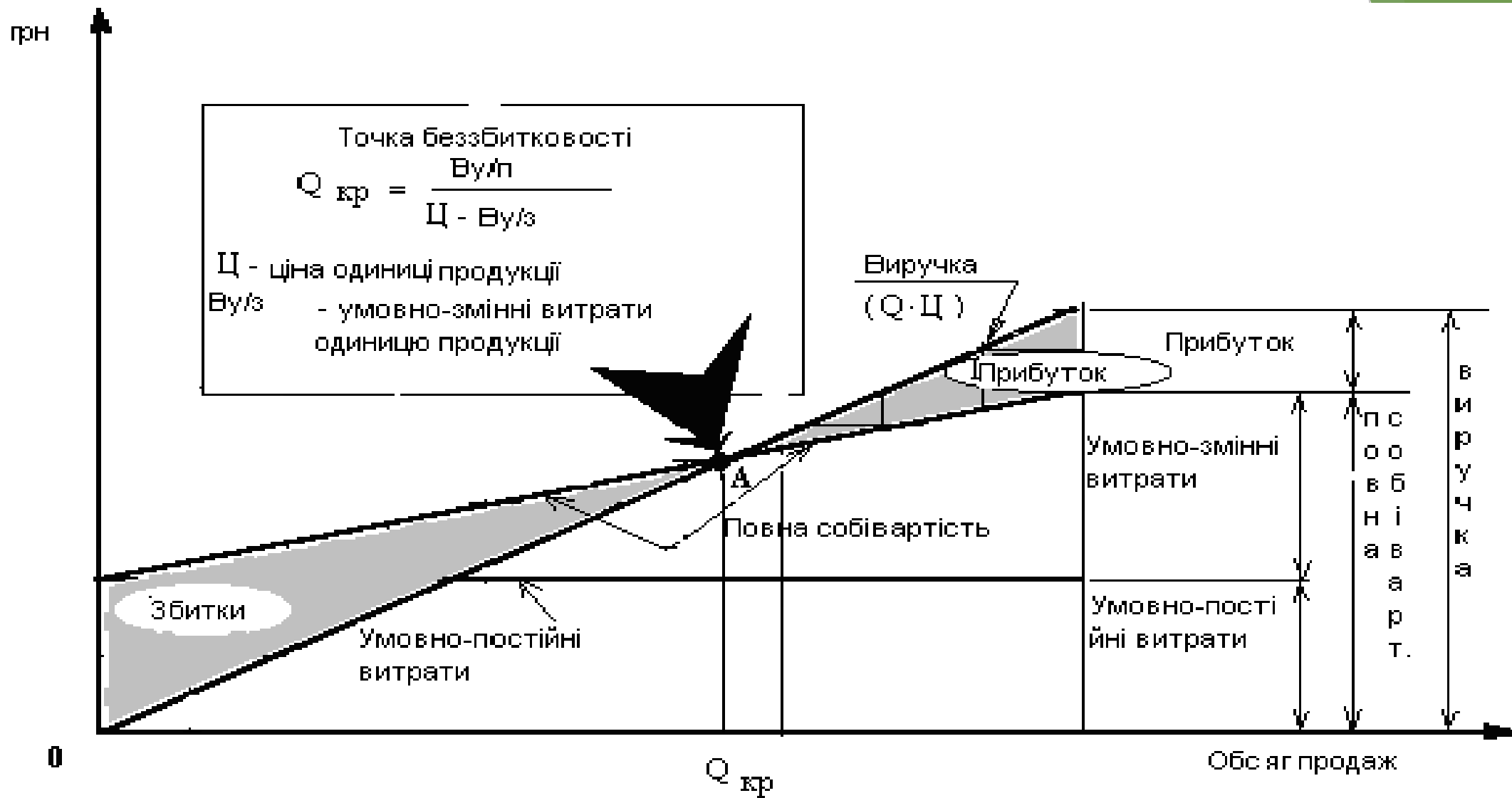
де ВОП – загальна величина валового операційного прибутку готелю, що отриманий в аналітичному періоді;

ЗКном – загальна кількість номерів, що продані за аналогічний період.



4. Економічні межі обсягу діяльності підприємства, метод визначення «точки беззбитковості», «точки ліквідації», зони збитковості та прибутковості».

Базовим критерієм успішності є стабільно функціонуюче підприємство. Забезпечують стабільність підприємства його обсяги діяльності, які мають певну мінімальну та максимальну межу. У світовій практиці для визначення цих меж використовують поняття точки «беззбитковості», «точки ліквідації» «зони збитковості та прибутковості».



Графічна інтерпретація точки беззбитковості підприємства

Розрахунок точки «беззбитковості» (ТБЗ) можна виразити такою формулою:

$$ТБЗ = C / (Z - V), \text{ шт.}; \quad ТБЗ = C / (1 - (V / Z))$$

де C - постійні витрати;

Z - ціна;

V - змінні витрати.

Знаючи точку беззбитковості для виробництва конкретного виду продукції, можна обчислити граничну ціну для покриття всієї суми виробничих витрат за формулою:

$$Z = C / ТБЗ + V, \text{ грн за виріб}$$



Маржинальний прибуток (валовий) – перевищення обсягу реалізації продукції (Д) над величиною змінних витрат (Вам.з) на виробництво товарів або надання послуг. Це сума грошових коштів, необхідних для покриття постійних витрат і формування прибутку **Маржинальний прибуток дорівнює** постійним витратам і операційному прибутку, тобто прибутку від продажу продукції. Він є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат C_n , а саме: коли постійні витрати прямують до нуля — $C_n \rightarrow 0$, прибуток прямує до маржинального прибутку — $\Pi \rightarrow \Pi_m$.

$$\Pi_{\text{марж}} = Д - V_{\text{заг}} = Z \times \text{ТБЗ в шт} - V \times \text{ТБЗ в шт} = (Z - V) \times \text{ТБЗ в шт.}$$



Питомий маржинальний прибуток (Пмарж.пит)– перевищення ціни одиниці продукції над величиною змінних витрат на одиницю продукції

$$\text{Пмарж.пит} = Z - V$$

Коефіцієнт маржинального прибутку – частка маржинального прибутку від обсягу реалізації продукції, у %

$$\text{Коеф.марж.п.} = \text{Пмарж.пит} / Z = (Z - V) / Z = 1 - (V / Z)$$

Виходячи з цих формул точка «беззбитковості» (ТБЗ) розраховується:

$$\text{ТБЗ (в грн.)} = C / (\text{Пмарж.пит})$$

$$\text{ТБЗ (в шт.)} = C / \text{Коеф.марж.п}$$



Ще один показник, який розраховується при аналізі беззбитковості – **показник безпеки**. Він дозволяє визначити, наскільки фірма може знизити обсяг продажу, не зазнавши при цьому збитків. Чим вищий цей показник, то безпечнішою вважається ситуація.

$$\text{Показник безпеки} = ((\text{Очікуваний обсяг продажу} - \text{ТБЗ (грн.)}) / \text{очікуваний обсяг продажу}) \times 100$$

Тепер розглянемо, як визначити кількість одиниць продукції (Q), яку слід продати для отримання запланованого прибутку.

$$Q = (C + \text{П цільовий}) / (Z - V)$$

Точка «ліквідації» - це обсяг діяльності, при якому сума доходу дорівнює сумі постійних витрат.



5. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії підприємств готельного та закладів ресторанного господарства.

Планування - є завчасним рішенням на питання: що, коли та як слід робити та хто має це робити?

Планування переслідує п'ять цілей:

- знизити негативний ефект невизначеності зовнішнього середовища;
- зосередити увагу на головних задачах;
- добитися економічного функціонування;
- сприяння інтеграції діяльності різних підрозділів в досягненні цілей підприємства;
- полегшити контроль.



ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

Враховання і використання у процесі планування діяльності підприємств економічних законів функціонування споживчого ринку.

Реалізація в процесі планування самостійності і повної свободи прояву в межах діючого законодавства господарської ініціативи підприємства.

Забезпечення в процесі планування орієнтації всієї діяльності готельного або туристичного підприємства на споживача.

Максимально можливе враховання в процесі планування умов і вимог окремого регіонального ринку.

Підпорядкування окремих завдань планування стратегічним цілям розвитку підприємства. Це передбачає розробку на підприємствах готельного господарства і туризму концепції їх виробничого розвитку в довгостроковій перспективі, конкретизацію цієї стратегічної концепції в поточних планах (рік, квартал).

Виділення провідної ланки плану.

Комплексний підхід до планування окремих внутрішніх елементів розвитку підприємства.

Забезпечення варіантності показників плану.

Забезпечення науковості планування.

Ув'язка планів діяльності підприємства з прогнозом соціально-економічного розвитку регіону, розробленого місцевим органом самоуправління.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

За вихідною позицією для розробки плану

- Ресурсний
- Цільовий

За принципами визначення планових показників

- Екстраполяційний
- Інтерполетивний

За способами розрахунку планових показників

Спробно-статистичний
Факторний
Нормативний

За узгодженістю ресурсів та потреб

Балансовий
Матричний

За варіантністю розробка ваших планів

- Одноваріантний
- Поліваріантний
- Економіко-математичного моделювання

За способом виконання розрахункових операцій

Ручний
Механізований
Автоматизований

За формою надання планових показників

Табличний
Лінійно-графічний
Логіко-структурний (сітьовий)

КЛАСИФІКАЦІЯ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

За об'єктами планування

- НТП (на макторівні для здійснення ефективної діяльності в сфері туризму і цілому)
- Ресурсів (прогнозування динаміки цін на ресурси і вияв найбільш перспективних)
- Суспільних потреб (або попиту)
- Соціальних та демографічних умов

За періодом планування

Короткострокові (до 1 року)
Середньострокові (від 1 до 5 років)
Довгострокові (більше 5 років)

В залежності від кількості методів, що застосовуються

Симплексні
Дуплексні
Комплексні

В залежності від методів, що застосовується

Основні на: екстраполяції
Нормативних розрахунках
Економіко-математичному моделюванні
Експертних оцінках
Методі аналогії

В залежності від масштабу об'єкта планування

Сублокальні
Локальні
Суперлокальні
Субглобальні

Підсумкова частина лекції

- ▶ Що корисного Ви здобули під час лекції?
- ▶ Які нові ідеї отримали?
- ▶ Які поради/рекомендації отримали для себе на майбутнє?

Відповіді на запитання



Дякуємо за увагу!