

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ.

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

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.
2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ ЦІЛЮВИХ ОРІЄНТИРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.
3. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.
4. РОЗРОБКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА.



1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.

Планова діяльність підприємств індустрії гостинності має охоплювати наступні основні напрями:

Здійснення
генерального
цільового
планування

Здійснення
стратегічного
планування

Забезпечення
підприємства
та його
підрозділів
фінансовими
ресурсами

Планування
нового
бізнесу або
його
напрямків



2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.

Основним результатом стратегічного планування діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу має бути розробка **формулярів стратегічного планування**, які мають містити наступні реквізити: цільові орієнтири діяльності підприємства, стратегії розвитку компанії або бізнес-одиниць, передумови досягнення цілей, перелік заходів по досягненню цільових орієнтирів.



1) Показник доходності інвестицій (ROI - return on investment):

$$ROI = \frac{OP}{IK} * 100\%$$

де ОП – величина операційного прибутку, тис. грн.,

ІК – середній розмір інвестованого капіталу, тис. грн..

Під операційним прибутком традиційно розуміють прибуток до сплати відсотків та податків з прибутку (ЕВІТ- Earnings Before Interest and Taxes).

Але потрібно враховувати деякі особливості його розрахунку:

- якщо для підприємства важливе значення має амортизація нематеріальних активів (гудвіла), то тоді враховується показник прибутку до виплати відсотків, податків та амортизації – **ЕВІТА (earning before interest taxes and amortization)**;
- якщо для підприємства важливе значення має амортизація всіх активів – то тоді доцільно визначати прибуток до сплати відсотків, податків, амортизації матеріальних та нематеріальних активів – **ЕВІТДА (ЕВІТДА - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**.

2) Показник вільного грошового потоку (FCF - free cash flow)

Таблиця

Порядок формування торгового та вільного грошового потоку готелю

Вхідні грошові потоки (ГПвх)	Вихідні грошові потоки (ГПвих)
1) Доходи від номерного фонду	1) Заробітна плата та інші витрати на оплату праці
2) Доходи від департаменту їжі та напоїв	2) Витрати департаменту їжі та напоїв
3) Доходи від бізнес-центру	3) Витрати на телекомунікації
4) Доходи від парковки, казино, пральні і т.д.	...
...	4) Винагороди (управлінський гонорар, стимулючі виплати)
	5) Витрати (збір за бронювання, комісійні, витрати пральні, витратні матеріали, адміністративні витрати, витрати на маркетинг та збут, POMES* і т.д.
	6) Власність (витрати на оренду, податок на нерухомість, страхові витрати)
Торговий грошовий потік (EBITDA) = ГПвх - ГПвих	
	7) Кредитні виплати, відсотки, податок на корпорації, резерви FB&E**
Вільний грошовий потік (FCF) = Торговий ГП - п.7	



3) Показник рентабельності власного капіталу (ROE - Return on equity).

4) Рівень завантаженості готелю.

5) Рівень середньодобової ціни.

6) Величина або рівень GOP.



3. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.

Фінансове планування на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу розглядається як одна з функцій системи управління господарською діяльністю підприємства, реалізація якої передбачає:

1. Обґрунтування фінансової стратегії готельного комплексу (готелю) або ресторанного закладу

2. Розробку системи стратегічних планів

3. Визначення планових фінансових результатів діяльності готелю або ресторанного закладу

4. Оцінка обсягу необхідних економічних ресурсів (активів)

5. Визначення обсягів грошових надходжень та витрат грошових коштів підприємства протягом планового періоду



Основною формою такого планування є розробка **фінансового бюджету** (проекту фінансового плану) як для підприємства в цілому, так і для окремих структурних його підрозділів.

Фінансовий бюджет готелю або ресторанного закладу є формою короткострокового планування, що на практиці деталізується в розрізі кварталів або місяців.

Слід зазначити, що ступінь деталізації бюджету буде визначатися специфікою діяльності конкретного підприємства та цілями його розвитку.



4. РОЗРОБКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА.

Першим розділом проекту фінансового плану є план доходів та витрат готелю або ресторанного закладу. Метою його розробки є визначення суми чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства наприкінці планового періоду, а також узагальнення та координація в часі обсягів доходів та витрат підприємства.

Таблиця

Орієнтовна форма плану доходів та витрат готелю «Прем'єр Палац» на 2023 рік

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
1. Дохід від реалізації продукції, послуг					
2. ПДВ					
3. Акцизний збір					
4. Чистий дохід від реалізації					
5. Собівартість реалізованої продукції (послуг)					
6. Валовий прибуток (збиток)					
7. Інші операційні доходи					
8. Витрати на управління та збут					
9. Інші операційні витрати					

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
10. Прибуток (збиток) від операційної діяльності					
11. Доходи від інших видів діяльності					
12. Витрати від інших видів діяльності					
13. Прибуток(збиток) від звичайної діяльності до оподаткування					
14. Податок на прибуток від звичайної діяльності					
15. Прибуток(збиток) від звичайної діяльності					
16. Надзвичайний прибуток (збиток)					
17. Податок з надзвичайного прибутку					
18. Чистий прибуток (збиток):					
в тому числі:					
виробничий розвиток					
соціальний розвиток					
заохочення					
дивіденди					
інші цілі					



Таблиця.

План експлуатаційної діяльності готелю
«Прем'єр Палас» на 2023 рік

№ 3/П	Види доходів готелю	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
1	Доходи від попереднього бронювання номерів					
2	Доходи готелю від експлуатації номерного фонду					
3	Доходи від надання додаткових послуг					
4	Доходи від експлуатації підсобних підрозділів					
5	Доходи за оренду приміщень					
6	Інші доходи					
	Всього доходів готелю					

Таблиця.

План поточних витрат готелю «Прем'єр Палас»
на 2023 рік

№ 3/П	Статті витрат готелю	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
1	Витрати на оплату праці					
2	Нарахування на фонд заробітної плати					
3	Амортизація основних фондів					
4	Знос малоцінних та швидкозношуваних предметів (постільна білизна, інвентар)					
5	Витрати на електоренергію					
6	Витрати на водопостачання та каналізацію					
7	Витрати на прання білизни					
8	Витрати на телефонізацію та засоби зв'язку					
9	Інші витрати					
10	Всього поточних витрат готелю					

Таблиця.

План валового доходу ресторану ГРК «Прем'єр Палас»
на 2023 рік

Сировина та продукти	Витрати сировини та продуктів в роздрібних цінах, тис. грн.	Торговельна надбавка, %	Націнка, %	Валовий дохід, тис. грн.		
				Від надбавок,	Від націнок	Всього
М'ясо						
Риба						
Мука						
Кондитерські вироби						
...						
Всього						

Таблиця.

План витрат виробництва та обігу ресторану ГРК
«Прем'єр Палас» на 2023 рік

Види витрат	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
Витрати на транспортні перевезення					
Витрати на оплату праці					
Нарахування на фонд заробітної плати					
Витрати на утримання будівель, споруд, інвентаря					
Амортизація основних фондів					
Витрати на паливо, гас, електроенергію для виробничих потреб					
Знос малоцінних та швидкозношуваних предметів (постільна білизна, інвентар)					
Витрати на зберігання, підсортування та упаковку товарів					
Витрати на торговельну рекламу					
Відсотки за використання кредитних ресурсів					
Втрати товарів і продуктів в процесі транспортування, зберігання та реалізації					
Витрати на тару					
Витрати на управління					
Інші витрати					
Всього витрат виробництва та обігу					

Планова велична прибутку від операційної діяльності (По) визначається наступним чином:

$$\text{Попер} = \text{ВП} + \text{ІОД} - \text{ІОВ} - \text{ВЗУ}$$

де Попер - планова велична операційного прибутку підприємства, тис. грн.;

ВП – планова сума валового прибутку;

ІОД та ІОВ – плановий розмір інших операційних доходів та витрат відповідно, тис. грн.;

ВЗУ – планова сума адміністративно-управлінських витрат та витрат на збут продукції та послуг.

Таблиця

Склад інших операційних доходів і витрат

Інші операційні доходи	Інші операційні витрати
Реалізація іноземної валюти	Витрати на дослідження та розробки
	Собівартість реалізованої іноземної валюти
Реалізація інших оборотних активів (крім фін. інвестицій)	Собівартість реалізованих виробничих запасів
Операційна оренда активів	Операційна оренда активів
Операційна курсова різниця (позитивна)	Втрати від операційної курсової різниці
Одержані пені, штрафи, неустойки	Визнані пені, штрафи, неустойки
Відшкодування раніше списаних активів	Втрати від знецінення запасів
Списання кредиторської заборгованості	Сумнівні та безнадійні борги
Одержані гранти та субсидії	Інші витрати операційної діяльності
Інші операції	Нестачі і втрати від псування цінностей



Таблиця

Склад доходів та витрат від іншої діяльності

Доходи від іншої діяльності	Витрати від іншої діяльності
1. Доходи від участі в капіталі	1. Витрати від участі в капіталі
Інвестиції в асоційовані підприємства	Втрати від інвестицій в асоційовані підприємства
Від спільної діяльності	Втрати від спільної діяльності
Інвестиції в дочірні підприємства	Втрати від інвестицій в дочірні підприємства
2. Інші фінансові доходи	2. Фінансові втрати
Дивіденди одержані	
Відсотки одержані	Відсотки за кредит
Інші доходи від фінансових операцій	
3. Інші доходи	3. Інші витрати
Реалізація необоротних активів	Собівартість реалізованих необоротних активів
Реалізація фінансових інвестицій	Собівартість реалізованих фінансових інвестицій
Реалізація майнових комплексів	Собівартість реалізованих майнових комплексів
Неопераційна курсова різниця	Від неопераційної курсової різниці
Безкоштовно отримані кошти	Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій, списання необоротних активів
Інші доходи від звичайної діяльності	Інші витрати від звичайної діяльності

Завершальним етапом розробки плану доходів та витрат підприємства є оцінка обсягу **чистого прибутку в плановому періоді**. Він складається з чистого прибутку від звичайної (ЧПзв) та надзвичайної діяльності (ЧПнзв).

$$\text{ЧП}_{\text{ПЛ}} = \text{ЧП}_{\text{ЗВ}} + \text{ЧП}_{\text{НЗВ}}$$



Другим розділом проекту фінансового плану є обґрунтування плану надходження та використання грошових коштів. Метою його розробки є прогнозування надходжень та витрат грошових коштів підприємства для забезпечення його платоспроможності на протязі планового періоду.

Таблиця

Орієнтовна форма плану надходження та використання грошових коштів підприємства

№	Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
1	Залишок коштів на поточному разунку на початок планового періоду					
2	Надходження коштів					
2.1.	Виручка від реалізації номерів в даному періоді					
2.2.	Погашення заборгованості за раніше заброньовані номери					
2.3.	Авансові платежі за попереднє бронювання номерів					
2.4.	Отримання кредитних ресурсів					
2.5.	Інші надходження					
3	Всього надхожень грошових коштів					
4	Витрати грошових коштів:					

№	Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
4.1.	Оплата товарів, що закуплені в даному періоді					
4.2.	Оплата послуг туристичним фірмам					
4.3.	Сплата відсотків за використання кредитних ресурсів					
4.4.	Інші витрати					
5	Всього витрат грошових коштів					
6	Залишок коштів на поточному разунку на кінець планового періоду					



Після розрахунку планового обсягу чистого грошового потоку визначається **залишок грошових коштів на кінець планового періоду (ЗГКкінпл.):**

$$ЗГК_{кінпл} = ЗГК_{почпл} + Н_{ГК} - В_{ГК}$$

де ЗГКпочпл. – залишок грошових коштів на початок планового періоду, тис. грн.;

Нгк та Вгк – планові обсяги надходження та витрачання грошових коштів, тис. грн.



Третім розділом проекту фінансового плану підприємства є балансовий план розвитку підприємства. Метою розробки цього документу є оцінка потреби підприємства в окремих видах активів та визначення можливих джерел їх фінансування.

Орієнтовна форма балансового плану відповідає формі №1 фінансової звітності за Національним стандартами бухгалтерського обліку. В цьому балансі повинно підтримуватись співвідношення такого роду:

$$A = BK + PK$$

де А – вартість активів підприємства на початок планового періоду, тис. грн.;

ВК - величина власного капіталу підприємства на початок планового періоду;

ПК – вартість позикового капіталу підприємства на початок планового періоду.



Для розробки балансового плану використовуються наступні методи:

- **Метод рівномірного зростання (або відсотка до обороту).**
- **Метод диференційованого темпу зростання.**
- **Метод техніко – економічних розрахунків.**



- **Метод рівномірного зростання (або відсотка до обороту).**

Цей метод ґрунтується на положенні, що певні види активів та пасивів підприємства змінюються такими ж темпами, що і обсяг діяльності. Але це положення справедливе лише для окремих статей балансу, які називаються спонтанними.

Розмір таких статей може розраховуватись на основі використання наступної методики:

$$БП_{ПЛ} = \frac{РБП_0 * ВР_{ПЛ}}{100}$$

де $БП_{ПЛ}$ – розмір певної статті балансу в плановому періоді, тис. грн.;

$РБП_0$ – рівень балансового показника до обсягу діяльності підприємства в передплановий період;

$ВР_{ПЛ}$ – прогнозний розмір обсягу діяльності підприємства.



- **Метод диференційованого темпу зростання.**

Цей підхід також базується на залежності між зростанням обсягу діяльності підприємства та зміною його активів та пасивів. Коефіцієнт еластичності характеризує темп приросту показника при зміні обсягу діяльності на 1%.

Планова величина окремих статей балансу розраховується наступним чином:

$$БП_{ПЛ} = БП_{Б} * (1 + ТЗ_{ВР} * Кел)$$

де БПб – розмір статті балансу в передплановому періоді, тис. грн.;

ТЗод – темп зміни обсягу діяльності підприємства в плановому періоді, частки одиниці;

Кел – коефіцієнт еластичності між темпами зміни обсягу діяльності та обсягу балансового показника.



- **Метод техніко – економічних розрахунків** передбачає визначення прогностного значення кожного показника балансового плану на основі проведення прямих планових розрахунків залежно від факторів, що обумовлюють його обсяг та темпи зміни.



Четвертим розділом проекту фінансового плану є **план формування та використання фінансових ресурсів**. В ньому відбиваються обсяги джерел формування та надходження ресурсів, плановий приріст активів, планові обсяги повернення залучених раніше коштів, планові обсяги витрат щодо внесення обов'язкових платежів до бюджету та позабюджетних фондів, обсяги коштів, що призначені для покриття збитків минулих періодів.

Таблиця

План формування та використання фінансових ресурсів

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
1. Джерела фінансування та надходження коштів					
Прибуток від звичайної діяльності					
Нерозподілений прибуток минулих років					
Амортизаційні відрахування					
Довгострокові кредити банків					
Інші довгострокові зобов'язання					
Короткострокові кредити банків					
Інші довгострокові фінансові вкладення					
Цільове фінансування та цільові надходження					
Кошти спеціальних фондів					
Інші джерела					



2. Приріст активів					
Капітальні інвестиції, всього:					
В тому числі:					
Капітальне будівництво					
Придбання основних засобів					
Придбання нематеріальних активів					
Модернізація та реконструкція основних засобів					
Довгострокові фінансові інвестиції					
Приріст оборотних активів					
Інші капітальні витрати					
3. Повернення залучених коштів					
Повернення залучених коштів, всього:					
В т.ч.:					
1) довгострокові кредити банків					
2) інші довгострокові фінансові зобов'язання					
3) короткострокові кредити банків					
4) інші кошти, отримані на зворотній основі з бюджету					
4. Витрати, пов'язані з внесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів					
Сплата поточних податків та обов'язкових платежів					
Внески в державні цільові фонди					
Погашення податкової заборгованості на початок планового періоду					
5. Покриття збитків минулих періодів					



Перевірочна таблиця шахматної форми

Джерела Витрати	Прибуток підприємства	Амортизаційні відрахування	Цільове фінансування	Кошти спеціальних фондів	Інші власні джерела	Кредити банків	Всього
	Капітальні вкладення - інвестиції	513	350	110	215		
Приріст нормативів власних оборотних коштів іт.д.	50				80		130
Всього	1480	350	110	215	80		2191



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!**

