

---

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет харчових технологій  
Т.П. Басюк, Т.Л. Керанчук**

**ЕКОНОМІКА ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

---

**КИЇВ  
2018**

**УДК 338. 488.2**

**Рецензенти:**

**І.В. Смолін** – доктор економічних наук, професор кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

**Т.Л. Литвиненко** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Басюк Т.П., Керанчук Т.Л.**

**Економіка готельно-ресторанного бізнесу.** Навчальний посібник / Басюк Т.П., Керанчук Т.Л.-К.:НУХТ, 2018.-360с.

**ISBN**

В навчальному посібнику розглядаються економіко-правові засади функціонування підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу, теоретичні та практичні аспекти економіки готельних та ресторанних закладів.

В доступній формі викладено основи формування та управління основними економічними ресурсами в готелях та ресторанних закладах, описані методичні підходи щодо аналізу економічних параметрів їх діяльності, в тому числі фінансових результатів діяльності. Розглянуто основи стратегічного та поточного планування діяльності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації усіх форм навчання, і може бути використаний фахівцями, які працюють в сфері готельного та ресторанного бізнесу.

**ISBN**

Басюк Т.П., Керанчук Т.Л.,  
2018  
Видавництво НУХТ, 2018

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>Розділ 1. Місце та роль готельного і ресторанного бізнесу в системі народного господарства України</b>	7
1. Сутність, специфіка готельних послуг та особливості готельної діяльності.	7
2. Сутність, особливості і соціально-економічне значення ресторанного господарства.	15
3. Сучасні стан, проблеми та тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні та в світі.	21
<b>Розділ 2. Економіко-правові засади функціонування підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу на ринку</b>	53
1. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкти ринку в сфері послуг.	53
2. Класифікація підприємств готельного та ресторанного бізнесу.	58
3. Характеристика основних напрямів державного регулювання діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.	70
4. Система показників господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.	82
<b>Розділ 3. Основні фонди підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх відтворення.</b>	100
1. Основні фонди як складова матеріально-технічної бази підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	100
2. Показники оцінки стану та ефективності використання основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	105
3. Знос, амортизація та відтворення основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	111
<b>Розділ 4. Інвестиційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу</b>	116
1. Сутність, суб'єкти та об'єкти інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства.	116
2. Джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	119
3. Обґрунтування реальних інвестиційних проектів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	122
4. Розробка фінансового плану бізнес-плану інвестиційного проекту.	126
<b>Розділ 5. Оборотні засоби підприємств готельно-ресторанної сфери.</b>	137

1. Сутність, склад та структура оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Фактори, що визначають їх обсяг.	137
2. Показники оцінки ефективності управління оборотними засобами готельного та ресторанного господарства.	140
3. Планування потреби в оборотних засобах готелів та ресторанів.	144
<b>Розділ 6. Праця і заробітна плата на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.</b>	150
1. Особливості праці робітників підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	150
1. Характеристика трудових ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	152
2. Продуктивність праці: сутність, значення та методи розрахунку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.	157
3. Організація оплати праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.	161
<b>Розділ 7. Експлуатаційна програма підприємств готельного господарства.</b>	171
1. Сутність експлуатаційної програми готелю.	171
2. Характеристика основних оперативних показників експлуатаційної програми готельного підприємства.	177
3. Планування експлуатаційної діяльності та експлуатаційної програми готелю.	180
<b>Розділ 8. Продукція і товарооборот підприємств ресторанного бізнесу.</b>	190
1. Сутність, склад, структура і характеристика видів продукції та товарообороту ресторанних закладів.	190
2. Аналіз товарообороту і виробничої програми підприємств ресторанного бізнесу.	195
3. Планування товарообороту та виробничої програми ресторану.	206
<b>Розділ 9. Товарне забезпечення виробничої програми та товарообороту підприємств ресторанного бізнесу.</b>	214
1. Поняття та характеристика плану товарного забезпечення ресторанного закладу.	214
2. Методичні основи визначення потреби ресторанного закладу в сировині та товарах.	215
3. Сутність та види запасів сировини та товарів на підприємствах ресторанного бізнесу.	220
4. Зміст процесу аналізу запасів сировини і товарів на підприємствах ресторанного господарства.	224
5. Планування товарних запасів, обсягів та джерел їх надходження на підприємствах ресторанного бізнесу.	227

<b>Розділ 10. Витрати та собівартість в готельному та ресторанному господарстві.</b>	239
1. Економічна природа та класифікація поточних витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу	239
2. Собівартість послуг готельного господарства та фактори, що її визначають.	247
3. Особливості та структура собівартості продукції ресторану.	250
4. Аналіз витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	252
5. Планування витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	255
<b>Розділ 11. Прибуток і рентабельність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.</b>	267
1. Прибуток і рентабельність підприємств готельного господарства.	267
2. Доход, прибуток і рентабельність підприємств ресторанного господарства.	273
3. Аналіз прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	279
4. Планування прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	281
<b>Розділ 12. Ціноутворення на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу</b>	286
1. Сутність та особливості формування цін на продукцію та послуги підприємств готельного та ресторанного господарства.	286
2. Поняття системи управління цінами та її складові елементи.	296
3. Характеристика основних методів ціноутворення на продукцію та послуги підприємств готельної та ресторанної індустрії.	305
<b>Розділ 13. Основи планування на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.</b>	318
1. Стратегічне планування як передумова здійснення фінансового планування.	318
2. Особливості формування переліку цільових орієнтирів діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.	321
3. Сутність та структура фінансового плану підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	325
4. Розробка основних складових фінансового плану підприємства.	329
<b>Література</b>	341
<b>Додатки</b>	351

## Вступ

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні діє значна кількість суб'єктів господарювання в сфері надання готельних та ресторанних послуг, які представлені різними організаційно-правовими формами. Ефективність господарської діяльності кожного з цих суб'єктів залежить не тільки від внутрішнього середовища самого підприємства. Вона в значній мірі визначається й характером макро- і мікросередовища їхнього функціонування. На теперішній момент більшість підприємств сектору готельно-ресторанного бізнесу зустрічається з проблемою високої мінливості елементів зовнішнього середовища, невизначеністю деяких напрямів державного регулювання їх діяльності. В цих умовах перед підприємцями та менеджерами постає проблема забезпечення високої ефективності та результативності господарської діяльності. Реалізація поставлених цілей можлива лише за умов вмілого використання всього спектру економічних інструментів управління підприємством. Даний посібник як раз має на меті викладення базових основ економіки підприємств готельного та ресторанного бізнесу. В ньому висвітлюється особливості функціонування готельних та ресторанних підприємств, міститься огляд організаційно-економічних умов функціонування підприємств готельного та ресторанного сектору, розглядаються особливості формування майнових ресурсів в готелях та ресторанних закладах, особливості оцінки ефективності використання трудових ресурсів. В окремому блоці представлені питання, пов'язані з формуванням експлуатаційної програми готелів, аналізом та плануванням товарообороту в ресторанах, товарним забезпеченням виконання плану їх товарообороту. В посібнику міститься також матеріал щодо основ формування витрат та особливостей калькулювання собівартості послуг в готелях і на продукцію ресторанних закладів. Останній блок тем присвячений порядку та особливостям формування цін на послуги готельних підприємств та продукцію ресторанного

господарства, а також механізму формування фінансових результатів для підприємств даного сектору. Крім того, завершальною темою є висвітлення основ та особливостей планування окремих показників діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

Необхідність появи даного посібника викликана перш за все тим, що питання саме економіки підприємств готельного та ресторанного бізнесу недостатньо висвітлені в наукових виданнях. В більшій частині джерел представлена перш за все проблематика організації діяльності готелів та ресторанних закладів.

Тому основна мета даного навчального посібника – надання студентам та підприємцям, які працюють в сфері надання готельних та рестораних послуг, необхідних базових знань щодо економічних основ та можливих економічних інструментів управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Автори будуть вдячні всім користувачам навчального посібника за уважне вивчення матеріалу та зауваження, які можуть бути враховані в процесі подальшої роботи над посібником в майбутньому.

## РОЗДІЛ 1

### Місце та роль готельного і ресторанного бізнесу в системі народного господарства України

1. Сутність, специфіка готельних послуг та особливості готельної діяльності.
2. Сутність, особливості і соціально-економічне значення ресторанного господарства.
3. Сучасні стан, проблеми та тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні та в світі.

#### 1. Сутність, специфіка готельних послуг та функції готельного господарства

Функціонування підприємств готельного бізнесу нерозривно пов'язане з поняттям гостинності, яка є основною детермінантою сфери послуг і має давнє походження. Англійський термін "hospitality" (гостинність) походить від латинського "hospitium" (госпиції), в основі якого лежить слово "host" (хазяїн), "hospice" (притулок), "hotel" (палац або будинок, призначений для перебування в ньому важливих гостей) [35, с.4]. Термін "гостинність" був уведений європейськими експертами конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів (ХОТ-РЕК), утвореної у 1982 році.

**Гостинність з наукової точки зору визначає систему заходів і порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх завбачливого обслуговування шляхом наданням низки послуг.** Комплекс цих послуг має пропонуватись на ринку певними суб'єктами, сукупність яких належить до індустрії гостинності.

Відповідно до визначення Енциклопедичного словника – довідника з тризму під **індустрією гостинності (hospitality industry)** розуміється сфера підприємництва, що складається з видів обслуговування, які



спираються на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і доброзичливістю стосовно гостей. Вона має чотири основні напрями: громадське харчування, розміщення, перевезення, відпочинок. Підприємства індустрії гостинності беруть участь у створенні невидимого продукту, придатного до вживання тільки в момент його пропонування споживачеві [57].

Отже, індустрія гостинності - це сукупність суб'єктів (організацій, підприємств, фірм, комплексів) на ринку, які надають послуги з розміщення, харчування та обслуговування з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Як правило, вона включає в себе наступні **складові елементи**:

- 1) готельний бізнес – сукупність засобів розміщення, що розраховані на певну кількість клієнтів та забезпечують відповідний рівень обслуговування з урахуванням ступеню їх платоспроможності;
- 2) ресторанний бізнес - сукупність мереж ресторанів, кафе, закладів швидкого та громадського харчування;
- 3) туристський і транспортний бізнес – сукупність туристичних фірм та транспортних компаній, що надають відповідно туристські послуги та транспортні послуги по різного роду перевезеннях.
- 4) розважально-рекреаційна діяльність – охоплює рекреаційну індустрію, конгресний бізнес і комерційне шоу, ігровий бізнес.

Індустрія гостинності та туризму є однією з найбільших і найдинамічніших галузей у світі. За даними Всесвітньої ради подорожей та туризму в цій сфері зайнято близько 260 000 000 чоловік, прогнозується, що до 2020 року приблизно 1 з 10 робочих місць в світі буде припадати на індустрію гостинності, а щорічне зростання індустрії очікується на рівні 4,4%.

Не можна не помітити бурхливого зростання індустрії гостинності і в Україні в зв'язку з проведенням Євро 2012. За даними Міністерства інфраструктури згідно урядової програми підготовки до Євро -2012 за

чотири роки із державного бюджету було витрачено біля 6,6 млрд. доларів, з яких 2,3 млрд. доларів на ремонт та будівництво доріг по маршрутах пересування учасників змагань та уболівальників [63], 800 млн.доларів на будівництво стадіонів, біля 4,5 млрд. на будівництво аеропортів, витрати на обслуговуючий персонал 55 млн.доларів [27] Інвестиції в готельний бізнес оцінюються в приблизно 20 мільярдів гривень, на які, зокрема, було побудовано 70 готелів [49]. Такі інвестиційні витрати вочевидь призведуть до стратегічних вигід у вигляді довгострокового ефекту, який може проявитись у вигляді:

- **По-перше, зростання непрямих вигід через формування позитивного іміджу України як об'єкту туризму.** Оскільки протягом чемпіонату Україну відвідали широкі маси європейців. При цьому слід врахувати, що це були представники з самих економічно потужних європейських держав, які є крупними генеруючими ринками виїзного туризму на європейському континенті. Цей момент може стати вирішальним для отримання приросту туристичного потоку в Україну. Але, звичайно, активація цього приросту в значній мірі має залежати і від зусиль уряду щодо підвищення індексу конкурентоспроможності нашої держави в туризмі.
- **По-друге, зростання доходів від туризму в Україні за рахунок якісних змін в інфраструктурі, а саме:** за час підготовки Євро в Україні побудовано майже 2 тис. км сучасних доріг і нові вокзали, закуплені швидкісні потяги, відкрито 70 нових готелів, 5 аеропортів та 4 взлітно-посадкові смуги. Модернізована інфраструктура має стати додатковим бонусом для залучення туристів. Вищезазначені вигоди дійсно є стратегічними і важливо їх не втратити, а навпаки розвинути та використовувати найбільш ефективно.

Але одночасно слід відзначити, що індустрія гостинності належить до трудомістких галузей. Наприклад, кожен працівник у індустрії

гостинності США приносить компанії в середньому 16-20 тис. дол. доходу на рік (для порівняння, в оптовій торгівлі - 286 тис, в роздрібній - 54 тис. дол.), витрати на заробітну плату в індустрії гостинності становлять 25-30% від обороту (в оптовій торгівлі - 5, в роздрібній - 12%). Саме ці чинники дещо стримують розвиток підприємств, що функціонують в цій сфері.

Отже, одним з головних елементів індустрії гостинності є готельний бізнес. Саме готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і побутовими послугами. Спочатку під "готельним господарством" розуміли таку господарську діяльність, що виробляла та надавала платні послуги з розміщення. Згодом, зі зростанням вимог туристів і прагненням готелів розширити комплексність обслуговування, послуги розміщення стали доповнювати харчуванням і продажем напоїв. Це дозволяє розглядати готельне господарство у двох аспектах: в широкому та вузькому його розумінні. У широкому розумінні воно охоплює дві основні групи послуг - розміщення та харчування, а у вузькому - тільки розміщення. Вищезазначене призводить до необхідності більш чіткого визначення предмету діяльності підприємств готельного бізнесу та опису особливостей їх функціонування.

Предметом діяльності підприємств готельного бізнесу є пропозиція спектру готельних послуг. **Послуга** – це дія чи діяльність, результатом якої є той чи інший корисний ефект у вигляді задоволення потреб споживача.

Послуги характеризуються певними **особливостями**, які відрізняють їх від будь-яких товарів:

- **Обмежена можливість зберігання**, яка передбачає, що комплекс готельних послуг в цілому не може бути збережений для подальшого продажу: тобто, якщо готельний номер не проданий на поточну добу, то його неможливо продати додатково за цю добу.

Ця ж особливість характерна не тільки для послуг розміщення, але й для послуг харчування. Відсутність можливостей щодо накопичення послуг обумовлює необхідність безперервної роботи готельних підприємств, оскільки результати їх експлуатаційної діяльності напряму залежать від поточного попиту на певні види послуг.

- **Неможливість транспортування послуг** означає, що готельна послуга передбачає по суті продажу не самого номеру (оскільки територіально його перемістити для продажу неможливо), а права зайняти його на певний час.
- **Терміновий характер готельних послуг** означає, що будь-яка технологічна операція щодо обслуговування клієнта не повинна займати багато часу. Саме цей аспект змушує керівництво готельних підприємств запроваджувати передові технології обслуговування. Так, наприклад, в одному з готелів Японії (Токіо) максимальний час, що необхідний на оформлення клієнта, попередню оплату, отримання ключів не перевищує 45 секунд [46].
- **Висока мінливість якості послуг та її залежність від особистості виконавців** обумовлена значною участю персоналу у виробничому процесі на відміну від підприємств промисловості, для яких характерним є більш високий рівень автоматизації виробничого процесу. Залучення людського фактору призводить до необхідності запровадження на підприємствах готельного бізнесу стандартів обслуговування, які представляють собою комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування, що забезпечують встановлений рівень якості всіх операцій, що реалізуються на підприємстві.

Сукупність послуг, що пропонуються споживачам підприємствами готельного бізнесу, створюють передумови для функціонування так званого ринку готельних послуг.

**Ринок готельних послуг** представляє собою сукупність економічних відносин, які виникають в процесі виробництва, реалізації і організації споживання цих послуг. Виходячи з цього **готельна послуга** характеризує діяльність підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також іншу діяльність, пов'язану з розміщенням і тимчасовим проживанням.

Готельні послуги можуть поділятися за наступними класифікаційними ознаками:

1) **Залежно від змісту послуг:** вони поділяються на дві групи - основні та додаткові послуги.

**Основні послуги** - це обсяг послуг готелю (проживання, харчування, тощо), що включається до ціни номера (місця) і надається клієнтові згідно з укладеним договором. До них, як правило, відносяться:

- **послуги щодо організації проживання**, які охоплюють бронювання та інші види замовлення місць, підготовку номерів до заселення та підтримання їх у належному стані, прийом і розміщення клієнтів (оформлення, реєстрація та облік, розрахунки), збереження майна клієнта, виїзд.
- **послуги щодо організації харчування.**
- **послуги побутового характеру.**

**Додаткові послуги** - обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю, замовляються та сплачуються споживачем додатково за окремим договором. До них, як правило, відносяться: послуги культурного, спортивного характеру; послуги зв'язку та інформації; послуги для обслуговування ділових зустрічей, лікування, розваг; медичні, посередницькі, комунально-побутові.

2) **Залежно від характеру надання:** вони поділяються на платні та безкоштовні послуги.

**До безкоштовних послуг** відносять: виклик швидкої допомоги або лікаря; пробудження у визначений термін; доставка в номер

кореспонденції; надання посуду й столових приборів; надання місця для автостоянки; замовлення таксі; послуги банкомату тощо.

**До платних послуг відносять:** транспортне обслуговування; перукарські послуги; послуги пральні; послуги хімчистки; користування факсом, ксероксом, комп'ютером; відвідування сауни; заняття у спортивному залі; реєстрація в ВВІР; екскурсійне обслуговування; замовлення квитків тощо.

Як свідчить вищенаведена класифікація, поділ готельних послуг залежить від того, які потреби клієнтів вони задовольняють. Усі вони можуть надаватися в сучасному готелі, але їхні обсяги та асортимент не однакові на різних підприємствах, різною є й організація їх надання.

Визначення предмету діяльності підприємств готельного бізнесу дає можливість виокремити основні **особливості їх діяльності:**

- 1) **Готельній діяльності притаманний нематеріальний характер.** Ця особливість пов'язана саме з предметом діяльності готельних підприємств. Справа в тому, що результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуг, що носять нематеріальний характер. При цьому слід враховувати, що дані послуги не можуть вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту, тобто експлуатація матеріально-технічної бази (будівель, споруд, устаткування, інвентарю) є основою виробництва та реалізації послуг підприємствами готельного бізнесу.
- 2) **В процесі виробництва та пропозиції готельних послуг у готельному господарстві, як правило, не створюється новий продукт.** Однак діяльність готельних підприємств активно сприяє зростанню національного доходу та збільшенню надходження валютних коштів у країну за рахунок обслуговування іноземних туристів. Так, наприклад, за даними Департаменту торгівлі США 50 млн.400 тисяч туристів принесли за 10 місяців 2010 року

американській економіці 11 млрд. \$ [39]. Яскравим підтвердженням цієї особливості є і результати Євро-2012 в Україні: за підрахунками українську територію відвідало близько 1 мільйона 800 000 іноземців, кожен з яких залишив приблизно по 400 доларів в нашій країні. Отже, згідно з підрахунками експертів, гості Євро-2012 сумарно залишили в Україні до 1 мільярда доларів. Звичайно, що це позитивно вплинуло на обсяги формування доходів державного бюджету.

- 3) **Обсяг, якість і різноманітність послуг, що надаються в готельному господарстві, обумовлені переважно впливом двох основних чинників: станом матеріально-технічної бази** (наявність відповідних будівель, споруд та прогресивність інженерного, санітарно-технічного обладнання, електроприладів, меблів та інших предметів, призначених для обслуговування клієнтів) **та забезпеченістю висококваліфікованим персоналом, який здатний задовольнити в повному обсязі вимоги споживачів готельних послуг.**
- 4) **Попит на готельні послуги має нерівномірний та сезонний характер.** Ця особливість обумовлює необхідність формування на підприємствах готельного бізнесу достатнього резерву номерного фонду, а також матеріальних і трудових ресурсів. Постійна готовність підприємств готельного господарства до зустрічі й обслуговування клієнтів викликає необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, регістратора, портьє, носильників, покоївок та ін. Це значною мірою сприяє зменшенню ефективності використання як трудових, так і фінансових ресурсів. Однак, вітчизняний та зарубіжний досвід свідчить про можливість подолання цього протиріччя. Наприклад, в готельному об'єднанні «Формула І», що має у своєму складі 200 мотелів у Франції, а також у Бельгії, Німеччині, Великобританії, Нідерландах, у результаті

запровадження електронної системи резервування місць, служби портьє, санітарно-технічного обслуговування та ін. чисельність персоналу в мотелях скоротилась до мінімуму (2-3 особи).

- 5) Достатньо висока залежність готельних послуг від цілей клієнтів.** Рішення клієнта відвідати певну місцевість залежить не від наявності в цій місцевості конкретного готелю, а визначається в першу чергу, цільовою функцією його мандрівки (наприклад, відпочинок, оздоровлення, ділова поїздка і т.д.) і це створює передумови для обмеженості попиту на послуги окремих готельних підприємств.
- 6) Необхідність координації діяльності різних служб та спеціалістів готельного підприємства** обумовлена тим, що клієнтам, як правило, надається комплекс послуг. Задіяні служби та спеціалісти повинні взаємодіяти таким чином, щоб проблеми клієнта вирішувались оперативно і без втручання вищого керівництва.

## **2. Сутність, соціально-економічне значення та особливості ресторанного господарства**

Виникнення суспільно-організованих форм задоволення потреб людей у харчуванні в не домашніх умовах сягає глибоким корінням у минуле. До певного етапу розвитку продуктивних сил задоволення особистих потреб у харчуванні відбувалось у рамках сім'ї, домашнього господарства. З часом задоволення зростаючих потреб тільки особистою працею, на основі особистого домашнього господарства, стає неможливим. В зв'язку з розвитком промисловості та особливо торгівлі виникає необхідність задоволення потреб не тільки в транспортних засобах і помешканні, а й у харчуванні. Таким чином, виділяється галузь діяльності, основним завданням якої є організація харчування людей за межами своєї оселі (за місцем роботи, навчання, відпочинку, під час подорожі).



У нашій країні, країнах СНД ця підгалузь господарства називається **«громадським харчуванням»**. Уперше поняття «громадське харчування» застосував В. І. Ленін, причому, розуміючи не тільки харчування великих груп людей, але й громадську власність на засоби виробництва. Підприємства громадського харчування згідно з класифікацією галузей народного господарства належать до сфери матеріального виробництва тому, що праця колективів цих підприємств є продуктивною.

Громадське харчування в Україні існувало й розвивалось у різних соціально-економічних формах, в зв'язку з чим це поняття може розглядатись в двох аспектах: **«сфера громадського харчування як підгалузь народного господарства»** та **«громадське харчування як підгалузь торгівлі»**.

- **Сфера громадського харчування як підгалузь народного господарства** є більш широким поняттям. Крім підприємств громадського харчування державної, кооперативної та приватної торгівлі вона включає всі форми громадської організації харчування населення в дитячих установах, лікарнях, інтернатах, дитячих будинках, шкільних таборах відпочинку та ін. Харчування в державних дитячих установах, лікарнях, дитячих будинках, інтернатах організується в основному **за рахунок суспільних фондів споживання безплатно чи на пільгових умовах**.
- **Громадське харчування як підгалузь торгівлі** охоплює підприємства громадського харчування державної, кооперативної та приватної торгівлі. Особливістю цих підприємств є **надання платних послуг населенню** у формі суспільно організованого харчування. Цю сферу формують підприємства харчування загальнодоступного типу, до складу яких відносяться суб'єкти підприємництва, що здійснюють свою діяльність в сфері ресторанного бізнесу.

На теперішній час, коли Україна намагається увійти до системи світової економіки, в умовах становлення ринкових відносин та приватної власності доцільно застосувати загально прийнятний у світовій практиці термін «ресторанне господарство». Ця термінологія використовується і в державному стандарті України, відповідно до якого **ресторанне господарство** представляє собою вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства [23].

**Під закладом ресторанного господарства** – розуміється організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів. [44].

**Підприємство ресторанного господарства** - це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку [52].

Виходячи з вищенаведених визначень виникає можливість чітко визначити **предмет діяльності підприємств ресторанного господарства**, в якості якого виступає надання комплексу різноманітних послуг споживачам з урахуванням їхніх потреб. **Послуга ресторанного господарства** – це результат діяльності суб'єкта господарювання в сфері ресторанного господарства щодо задоволення потреб споживачів в харчуванні і організації дозвілля [40, с.9].

Залежно від характеру сукупність цих послуг класифікується наступним чином :

- 1) **Послуги з харчування** - це послуги по виготовленню власної продукції та створенню умов для її споживання відповідно до типу і класу закладу: ресторан, бар, кафе, закусошна, їдальня тощо.
- 2) **Послуги по виготовленню** кулінарної, кондитерських і булочних виробів та інших видів продукції включають: виготовлення зазначених виробів на замовлення клієнтів з власної сировини; виготовлення страв із сировини замовника, послуги кухаря, кондитера з виготовлення страв, кулінарних і кондитерських виробів удома.
- 3) **Послуги по організації споживання та обслуговування** включають: організацію та обслуговування свят, ритуальних заходів; організацію харчування та обслуговування учасників конференцій, семінарів; бронювання місць в залі громадського харчування; організація комплексного харчування (наприклад, бізнес-ланчі); доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення і обслуговування споживачів на пасажирському транспорті; доставку продукції та обслуговування споживачів на робочих місцях і вдома, в номерах готелю.
- 4) **Послуги з реалізації продукції** включають: реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторанного господарства; відпуск обідів додому; комплектування наборів кулінарної продукції в дорогу, в тому числі туристам для самостійного приготування; реалізацію кулінарної продукції і кондитерських виробів через розносну та дрібно-роздрібну мережу.
- 5) **Інформаційно-консультативні послуги включають:** консультації спеціалістів з виготовлення, оформлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервіровки столу; організацію навчання кулінарній майстерності.
- 6) **Послуги по організації дозвілля** включають: організацію музичного обслуговування; організацію проведення концертів,

програм вар'єте і відео-програм; забезпечення газетами, журналами, настільними іграми, ігровими автоматами, більярдом тощо.

- 7) До **інших послуг** належить: прокат столової білизни, посуду, наборів, інвентарю; продаж фірмових значків, квітів, сувенірів; надання парфумерії, засобів для чищення взуття; дрібний ремонт та чищення одягу; пакування страв та виробів після обслуговування споживачів або куплених на підприємстві; надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку; гарантування збереження особистих речей і цінностей споживача; виклик таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

Для реалізації предмету діяльності в ході її здійснення підприємства ресторанного господарства виконують ряд основних **функцій**:

- закупівля сировини та товарів;
- виробництво харчової продукції в широкому асортименті, що відповідає вимогам споживачів;
- організація споживання харчової продукції;
- зберігання запасів сировини та товарів;
- організація процесу обслуговування клієнтів;
- транспортування сировини та товарів і т.д.

Саме предметом діяльності визначаються і основні **особливості функціонування підприємств ресторанного господарства**:

- 1) Ресторанне господарство поєднує в собі всі чотири фази розширеного відтворення:**

- **виробництво** в цеху ресторану здійснюється виробництво харчової продукції;
- **розподіл**, оскільки частина продовольчих ресурсів розподіляється по відповідних фондах;

- **обмін** – при споживанні відбувається обмін продукції на грошовий еквівалент;
- **споживання** – безпосередньо в залі ресторану організовується споживання продукції

2) **Вирішальне значення в галузі мають виробництво та організація споживання.** Майже дві третини продукції, що реалізують підприємства ресторанного господарства, є продукцією власного виробництва.

3) За характером організації виробництва підприємства ресторанного господарства, в основному, схожі з підприємствами харчової промисловості. Однак, на відміну від підприємств харчової промисловості, підприємства ресторанного господарства виробляють продукцію, що не підлягає тривалому зберіганню й має бути швидко реалізованою.

**Роль ресторанного господарства** полягає в наступному:

- 1) Підприємства ресторанного господарства **забезпечують потреби людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у домашніх умовах.** Задоволення цих потреб — функція одночасно соціальна й економічна. Від того, як вона виконується, залежить здоров'я, працездатність, настрої, рівень життя людей.
- 2) Ресторанне господарство **сприяє економії, як уже зазначалось вище, суспільної праці, матеріальних ресурсів, а також збільшенню вільного часу відвідувачів.** На підприємствах ресторанного господарства, завдяки механізації виробництва, витрати праці на приготування їжі та організацію її споживання у 4-5 разів менші, ніж у домашніх умовах. Як показують дослідження, на приготування обіду в розрахунку на одну людину в домашніх умовах витрачається в середньому від 40 до 50 хв. (з урахуванням

придбання продуктів), у той час як на підприємствах ресторанного господарства — 10-12 хв.

- 3) Функціонування підприємств ресторанного господарства **створює передумови для переливу купівельних фондів** з одних районів до інших, з однієї країни до іншої за рахунок залучення до обігу **частки доходів туристів** в туристичних центрах. Крім того, задоволення потреб за межами постійного місця проживання трансформує витрати купівельних фондів населення, зокрема, витрати на купівлю товарів замінюються витратами на послуги. А це сприяє **мобілізації вільних грошових коштів населення**.
- 4) Ресторанне господарство **створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку, туризму**. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя.
- 5) Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, в зв'язку з чим **сприяє активізації валютних надходжень, створює умови для «експорту» послуг і входження їх до міжнародного ринку**. При цьому слід врахувати, що «експорт» послуг здійснюється на досить вигідних умовах тому, що він не пов'язаний з необхідністю фінансування транспортних витрат.

### **3. Сучасні стан, проблеми та тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні та в світі**

На сучасному етапі загальна кількість суб'єктів, які займаються готельною діяльністю в Україні налічує біля 2203 підприємств. При цьому, починаючи з 2005 року спостерігається приріст кількості готельних підприємств (див. таблицю 1.1).

## Динаміка кількості підприємств готельного типу в Україні за 2000-2012

рр<sup>1</sup>.

Період	Кількість підприємств готельного типу	Темп приросту ланц.,%	Кількість номерів	Житлова площа всіх номерів, тис. м <sup>2</sup>
<b>2000</b>	1308	-	51012	949,1
<b>2001</b>	1258	-3,8%	49966	947,9
<b>2002</b>	1254	-0,3%	51107	977
<b>2003</b>	1218	-2,9%	50412	997,8
<b>2004</b>	1192	-2,1%	50414	1012,2
<b>2005</b>	1232	3,4%	51686	1072,4
<b>2006</b>	1269	3,0%	53645	1120,2
<b>2007</b>	1420	11,9%	62165	1313,6
<b>2008</b>	1595	12,3%	71580	1508,4
<b>2009</b>	1684	5,6%	76019	1624,6
<b>2010</b>	1731	2,8%	79833	1700,6
<b>2011</b>	3162	82,7%	154200	-
<b>2012</b>	3144	-0,6%	162800	-

<sup>1</sup>Складено авторами за матеріалами Статистичного щорічника України за 2011р., [59].

Найстрімкіше зростання кількості готельних підприємств спостерігалось в період 2007-2008 років (середні темп приросту складав 12,1%). В періоди спаду ділової активності починаючи з кінця 2008 року темпи приросту кількості готельних підприємств скоротились майже вдвічі і становили в 2009-2010 роках відповідно 5,6 та 2,8. Але починаючи в 2011 році темп приросту кількості готелів та аналогічних засобів розміщення стрімко збільшився до 82,7%, що обумовлено було інтенсивною підготовкою до Євро-2012.

Починаючи з 2011 року загальна кількість суб'єктів господарювання в сфері готельного та ресторанного бізнесу значно зросла на 2,2% і становила станом на початок 2012 року 23372 в порівнянні з 2010 роком (22877). Підвищення темпів зростання пояснюється необхідністю забезпечення проведення Євро-2012, однією з основних переваг якого стало кількісне та якісне збільшення номерного

фонду країни (див. табл..1): лише у приймаючих містах кількість готелів зросла на 114 % у порівнянні з 2010 роком. Приміром, у Львові збільшення відбулося на 66 одиниць, у Києві - на 129, у Донецьку - на 83, у Харкові - на 33.

Ресторанне господарство на сучасному етапі налічує 21619 тис. об'єктів ресторанного господарства (підприємств-юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) майже на 1,521 млн. місць (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Кількість об'єктів ресторанного господарства в Україні (на початок року)<sup>2</sup>

Період	2010		2011		2012		Темпи зміни в 2011 до 2010	Темпи зміни в 2012 до 2011
	од.	у % до підсумку	од.	у % до підсумку	од.	у % до підсумку	од.	у % до підсумку
В міських поселеннях	15869	67,9%	15869	67,9%	14582	67,4%	98,9%	92,9%
В сільській місцевості	7500	32,1%	7500	32,1%	7037	32,6%	96,2%	97,5%
Всього кількість об'єктів (од.)	23369	100,0%	23369	100,0%	21619	100,0%	98,1%	94,3%
Кількість посадкових місць (тис.)	1595		1595		1517		98,5%	96,6%
Кількість місць в розрахунку на 1 об'єкт	68		68		70		101,5%	101,4%

<sup>2</sup>Складено авторами за матеріалами Статистичного щорічника України за 2011р., [59,с.291].

Слід зазначити, що протягом останніх трьох років (з 2010 по 2012рр.) спостерігалася тенденція до скорочення кількості об'єктів ресторанного господарства з 23369 одиниць в 2010 році до 21619 одиниць на кінець 2012 року. При цьому слід зазначити наявність



негативної тенденції щодо зростання темпів скорочення кількості цих об'єктів: якщо в 2011 році мало місце незначне скорочення чисельності закладів ресторанного господарства (лише на 1,9%), то в 2012 році це скорочення досягло 5,7% (див. табл. 1.2). В цілому за період з 2010 по 2012 роки кількість об'єктів ресторанного господарства зменшилась на 4%. При цьому більш високими темпами зменшувалась кількість об'єктів ресторанного господарства саме в міських поселеннях.

Така ситуація була обумовлена в основному скороченням чисельності таких об'єктів як кафе та закуочні (в середньому на 7%), бари (на 3,5%) та ідальні (в середньому на 1,5% за три роки), темпи зміни яких наведені в таблиці 1.3.

Кількість же ресторанів навпаки в 2011 році в порівнянні з 2010 роком зросла на 3,7% і становила 1460 одиниць, а в 2012 в порівнянні з 2011 незначно зменшилась (лише на 7 об'єктів) і становила 1453 одиниці. Що ж стосується місткості закладів готельного господарства слід відзначити, що протягом аналітичного періоду мала місце тенденція до її скорочення, про що свідчать темпи зміни кількості посадкових місць,

Таблиця 1.3

Кількість об'єктів ресторанного господарства в розрізі їх видів (на кінець року)<sup>3</sup>

Види об'єктів	Кількість об'єктів, од.			Ланцюгові темпи зміни, %		Кількість посадкових місць, од.			Ланцюгові темпи зміни, %	
	2010	2011	2012	2011	2012	2010	2011	2012	2011	2012
Ресторани	1408	1460	1453	104%	100%	155409	161095	169492	104%	105%
Кафе, закуочні та буфети	9454	9049	8108	96%	90%	411798	406317	378540	99%	93%
Бари	2453	2448	2266	100%	93%	112535	111782	102724	99%	92%
Ідальні та об'єкти постачання готової їжі	9990	9891	9665	99%	98%	912885	889800	866150	97%	97%
Всього об'єктів	23369	22918	21492	98%	94%	1592627	1568994	1516906	99%	97%

<sup>3</sup>Складено авторами за матеріалами Статистичного бюлетеня «Мережа підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства на 1 січня 2013 року», [58, с.116].

які становили в 2011 та 2012 роках 98,5% та 96,6% відповідно. Але темпи зниження кількості посадкових місць були нижчими ніж темпи падіння кількості об'єктів ресторанного господарства, що в підсумку призвело до зростання показника кількості посадкових місць на один об'єкт на 1,5%.

Основною причиною зменшення місткості закладів ресторанного господарства стало скорочення кількості посадкових місць на таких об'єктах як кафе, бари та ідальні, оскільки саме на цих підприємствах спостереглося зниження темпів даного показника ( див. табл.1.3).

Місткість закладів ресторанного господарства навпаки мала тенденцію до збільшення з 155409 місць в 2010 році до 169492 в 2012 році. Середньорічний показник зростання місткості ресторанів становив в аналітичному періоді 5% (див. табл.1.3).

В структурі закладів ресторанного господарства в протягом аналітичного періоду превалюють ідальні та об'єкти постачання готової їжі – їх частка становить біля 45%, що обумовлено стійким попитом споживачів на продукцію і послуги цих підприємств. Найменшу частку в структурі займають саме ресторани – їх частка залишається на рівні 7 %. Але одночасно можна говорити про наявність тенденції щодо збільшення часток таких закладів як ресторани, бари та ідальні за рахунок зниження питомої ваги таких закладів як кафе (їх питома вага поступово зменшилась на 2%) (див рисунок 1.1).

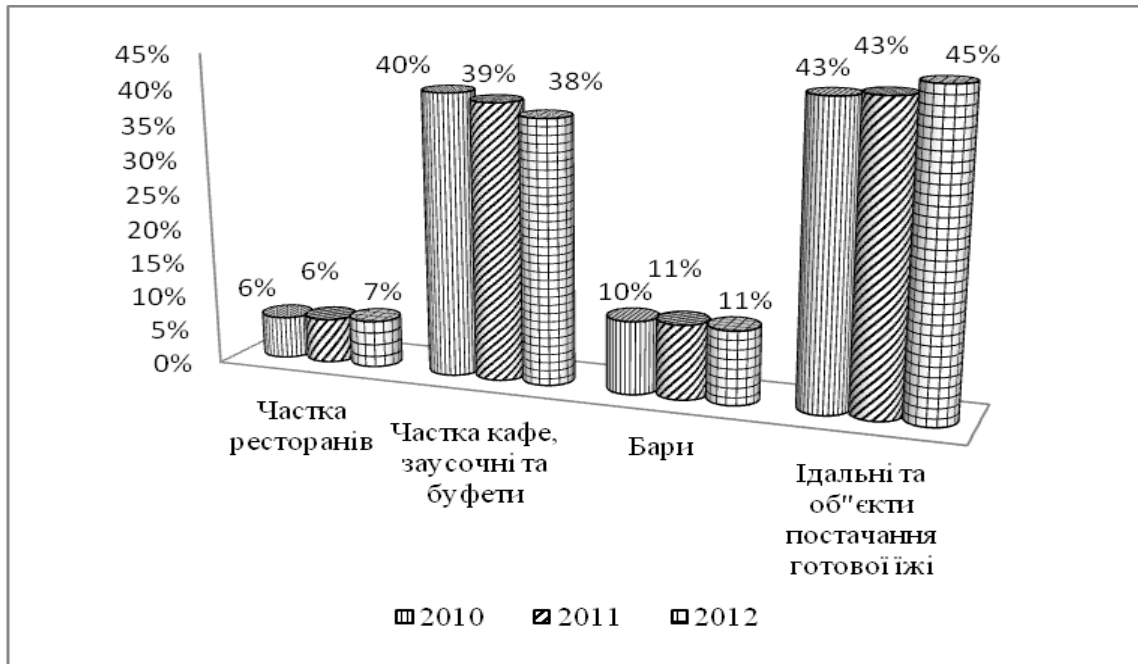


Рисунок 1.1. Структура об'єктів ресторанного господарства України.

Пояснюється це тим, що в період ринкових трансформацій в Україні почали з'являтися ресторани, зорієнтовані в основному на ділову еліту, а також ресторани для сімейного відпочинку. Підтвердженням цього є стабільні темпи зростання частки витрат домогосподарств на оплату послуг готелів та ресторанів у складі витрат домогосподарств на непродовольчі товари майже на 1,4% починаючи з 2002 року (див таблицю 4).

Таблиця 4

Динаміка зміни частки витрат домогосподарств на оплату послуг готелів та ресторанів

Роки	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Частка витрат домогосподарств на ресторани та готелі ( у складі витрат на непродовольчі товари та послуги	1.1%	1.4%	1.6%	1.7%	2.2%	2.3%	2.4%	2.5%	2.4%	2.5%

Українські споживачі готові залишати в закладах громадського харчування мінімум \$4,5 млрд в рік. Кажучи про рівень насиченості ринку, перш за все, оперують таким показником, як кількість місць на споживача послуг закладів громадського харчування. Так, в середньому по Європі одне місце в ресторані (кафе, барі, фаст-фуд і т.п.) доводиться на 8 жителів, в Києві - на 35 жителів, в Дніпропетровську - на 40, в Донецьку - на 35, у Львові - на 25 жителів. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що перспективи ресторанного ринку в Україні просто величезні: - за підрахунками рестораторів, ринок громадського харчування насичений не більше ніж на 50%, особливо якщо приймати до уваги той факт, що середньоєвропейський рівень забезпеченості ресторанами порівнюється з рівнем найбільших міст України, що мають до того ж певні ресторанні традиції [19].

За кількістю готелів Україна також відстає від розвинених країн Європи: нормою вважають, коли населений пункт забезпечений такою кількістю готельних місць, яка становить 1 % від загальної кількості його населення [13].

Так, за європейськими нормативами у Києві повинно бути щонайменше 20 тис. готельних місць (загальна кількість номерів сьогодні становить 8,7 тис., що вдвічі менше, ніж у Москві, і в 6 разів менше, ніж у Парижі. Кількість готелів в Україні порівняно з туристськими країнами світу незначна. У Великій Британії, наприклад, функціонує близько 260 тис. готелів [48].

Саме недостатня насиченість ринку в сфері готельно-ресторанного бізнесу обумовлює достатньо високі обсяги та темпи інвестиційних вкладень протягом останніх років (див. таблицю 1.5). Як свідчать дані таблиці 1.5, починаючи з 2006 року спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів інвестицій в основний капітал готелів та ресторанів: загальний їх обсяг зріс за 5 років на 3425 млн.грн. Але при цьому слід відзначити нерівномірну тенденцію зміни обсягів як валових інвестицій,

Таблиця 1.5

Інвестиції в основний капітал за період з 2005-2011 рр.<sup>4</sup>

Період	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Заг. обсяг інвестицій, млн. грн.	93096	125254	188486	233081	151777	171092	238175
Інвестиції в основний капітал готелів та ресторанів, млн.грн.	1508	1483	2614	3222	2589	3072	4908
Частка в заг. обсязі інвестицій, %	1,62%	1,18%	1,39%	1,38%	1,71%	1,80%	2,06%
Інвестиції в Оск готелів	751	611	2132	1511	1423	1624	2935
Інвестиції в Оск ресторанів, млн. грн.	757	872	482	1711	1166	1448	1973

<sup>4</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного щорічника України за 2011р., (20, с.204)

так і інвестиційних вкладень в основний капітал готелів та ресторанів всередині аналітичного періоду, про що свідчить інформація рисунків 1.2 та 1.3: індекси свідчать про зниження обсягів інвестиційних вкладень в розвиток готелів та ресторанів на період 2008 та 2009 років. Це пояснюється тим, що як раз в ці періоди мали місце кризові явища в цій галузі та зниження ділової активності.

Починаючи з 2010 року спостерігається збільшення індексу капітальних інвестицій в основний капітал підприємств готельно-ресторанного бізнесу, який в 2011 році становив 139,3%. При цьому слід відзначити, що індекс інвестицій в основні фонди готельних підприємств був значно вищим- 156,9%. Це пов'язано з інтенсифікацією процесу будівництва нових готельно-ресторанних комплексів в рамках підготовки до чемпіонату Євро-2012.

В структурі капітальних інвестицій протягом даного періоду переважали витрати на будівництво (в середньому 60%) та витрати на придбання (виготовлення) нових основних фондів (в середньому 30%). Це свідчить про достатньо прогресивну структуру капітальних вкладень в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

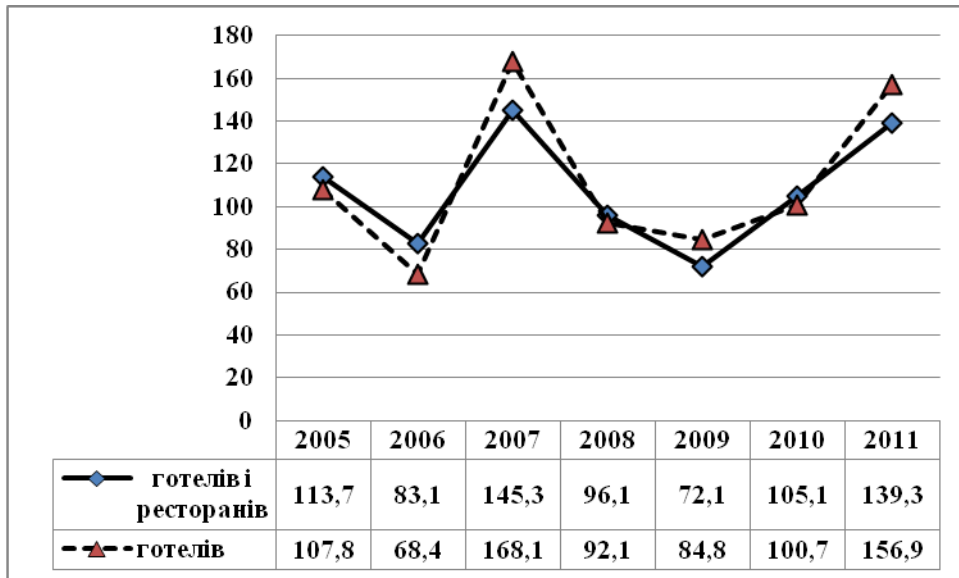


Рисунок 1.2. Індеси інвестицій в основний капітал готелів та ресторанів в 2005-2011рр.(ланцюгові).

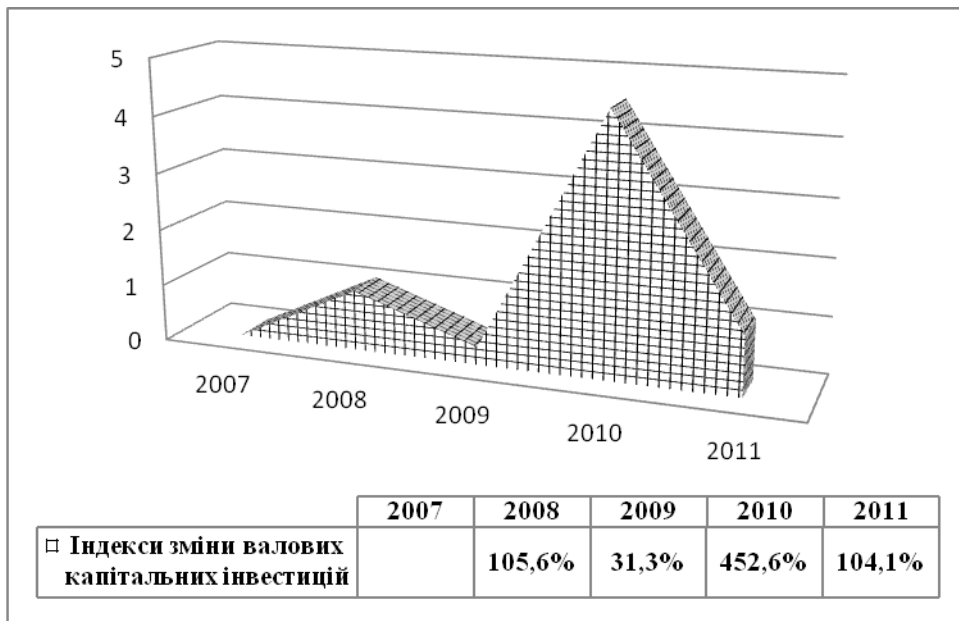


Рисунок 1.3. Індеси валових капітальних інвестицій в сфері готельно-ресторанного бізнесу,(%, ланцюгові).

Але останнім часом спостерігаються повільні структурні зрушення у складі капітальних вкладень в напрямку зменшення частки витрат на будівництво (з 64% до 55,9%) та одночасного зростання частки витрат на придбання основних фондів (з 30% до 34%), див. рисунок 1.4. Це пояснюється тим, що з підготовкою до Євро-2012 ресторанно-готельний бізнес почав стрімко реконструюватись. Готелі та ресторани Одеси,

Дніпропетровська, Києва, Львова, Донецька та інших міст посилено готувались до чемпіонату та прийому туристів.



Рисунок 1.4. Структура капітальних інвестицій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в 2007-2011рр.

Пік будівельної активності в цій галузі припадав саме на період з 2010 по 2012 рр., в тому числі і завдяки державному стимулюванню: так за 2012 рік був досягнутий рекордний приріст номерного фонду 26,4% (або 2043 одиниці) [55, с. 48-49]. Тобто, в 2012 році тільки в Києві було введено в дію 16 нових готелів, половина з яких знаходиться в сітьовому управлінні. В 2013 році планується введення ще 6 готельних об'єктів. Отже, за підсумками розвитку галузі за останні п'ять років можна виділити наступні тенденції в частині готельної нерухомості:

- **Підвищення забезпеченості номерним фондом на 1000 осіб з 2,7 в 2007 році до 3,6 на кінець 2012 року** (в державах Східної Європи цей показник знаходиться в межах від 4 до 13), що свідчить про наявність потенціалу розвитку даного ринку в Україні.
- **Зростання частки готелів високого сегменту (4\* и 5\*) в загальній структурі пропозиції:** так номерний фонд сегменту 5\* збільшився в два рази, 4\* - в 1,5 рази. Така тенденція утворилася

як за рахунок зростання пропозиції готелів 4 - 5\*, так і за рахунок скорочення номерного фонду готелів економ-сегменту (1\*-2\*).

- **Наявність зацікавленості інвесторів до розвитку готелів середнього цінового сегменту - 3\*:** приріст номерного фонду готелів даної категорії склав 1567 номерів. При чому тут відзначається зацікавленість в розвитку цього сегменту не тільки локальних операторів, але й міжнародних готельєрів (наприклад, Ramada Encore).
- **Збереження інтересу до українського ринку готельних послуг з боку міжнародних сітьових операторів: найбільш активними на теперішній час є Rezidor (будується Radisson, Park Inn) та Marriott (будується Renaissance), Starwood (в 2013 очікується відкриття Sheraton), Accor (будується Sofitel).**

Що ж стосується об'ємних показників діяльності підприємств сфери готельно-рестораного бізнесу, то можна відзначити наступні тенденції.

Останні чотири роки мала місце стійка тенденція щодо зростання фактичних обсягів реалізованих послуг підприємствами готельного господарства: вони зросли на 46,6% (див. табл.1.6). При цьому зростання обсягів наданих послуг спостерігалось як по готелях, так і по інших місцях тимчасового проживання. При цьому слід зазначити, що це зростання було обумовлене не зростанням цін на послуги тимчасового розміщення, оскільки відповідний індекс цін мав тенденцію до зниження в 2009 році з 108,8% до 103,2% в 2012 році. Отже, зростання вартості наданих послуг було обумовлене саме збільшенням фізичного обсягу реалізованих послуг, про що свідчить тенденція щодо зростання обсягу реалізованих послуг в співставних цінах за період з 2009 по 2012 на 54%. Щорічні індекси мають дещо нижчі значення, але все одно підтверджують той факт, що обсяги наданих послуг в 2012 році



порівняно з попереднім періодом зросли на 15,5%. Основною причиною такого зростання знову таки був чемпіонат Євро-2012.

Таблиця 1.6

Динаміка обсягів реалізованих послуг підприємствами готельного господарства в 2009-2012рр.<sup>5</sup>

Показники	Періоди			
	2009	2010	2011	2012
ОР послуг готелями , мл.грн.	3407,5	4248,3	4433,1	4995,5
в.т.ч реалізовано готелями	-	-	3458,5	3743,7
надано іншими закладами розміщення	-	-	974,6	1251,8
Індекс цін на послуги тимчасового проживання,%	108,8%	104,3%	105,8%	103,2%
Обсяг реалізації послуг готелями в співставних цінах, млн.грн.	3131,9	4073,2	4190,1	4840,6
Індекси обсягу реалізованих послуг готелями	-	130,1%	102,9%	115,5%

<sup>5</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного щорічника України за 2012р., [60, с.297] та Статистичного збірника "Індекси споживчих цін за 2012 рік [30, с. 36].

Крім того, в останні 2 роки (2011 та 2012) намітилась тенденція до структурних зрушень в обсязі реалізованих послуг підприємствами готельного господарства (див. рисунок 1.5). В 2011 році реалізація більшої частки реалізованих послуг забезпечувалась саме готельними підприємствами (78%), в 2012 намітилась тенденція до скорочення питомої ваги готелів в загальному обсязі реалізації на 3% за рахунок збільшення частки послуг, що реалізувались іншими закладами розміщення. Цю тенденцію можна розцінювати як позитивну, оскільки це може бути свідомим збільшення кількості дрібних закладів розміщення, наприклад, мотелів та готелів сімейного типу. У країнах Європи кількість великих готелів становить 15-25 % від загальної кількості готельних господарств, 75-85% - мотелі та готелі сімейного типу. За даними аналізу

структури готельного господарства України, такі форми готельного господарства, як мотелі, кемпінги, молодіжні бази, надзвичайно поширені в інших країнах, в Україні практично не розвинуті.

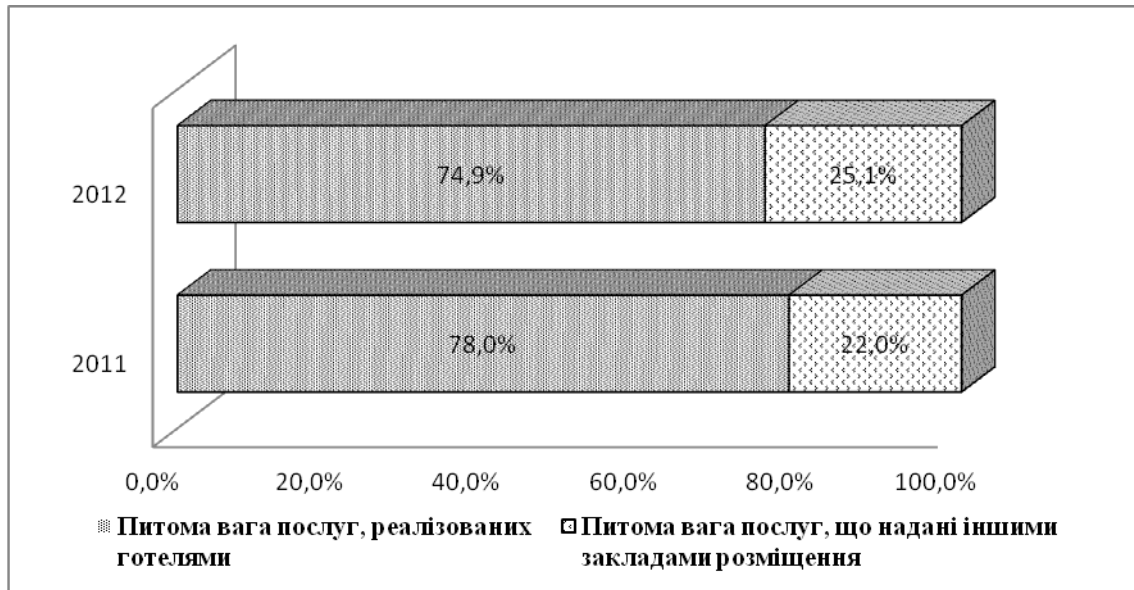


Рисунок 1.5. Структура обсягів реалізованих послуг підприємствами готельного господарства в 2011-2012рр.

Як свідчить міжнародний досвід, саме такі підприємства могли б дати істотний поштовх розвитку галузі та створенню додаткової кількості робочих місць.

В сфері ж ресторанного господарства на фоні скорочення кількості об'єктів ресторанного господарства мала місце позитивна тенденція до збільшення обсягів товарообороту: за останні чотири роки обсяг товарообороту в фактичних цінах зріс на 54,9% (див. таблицю 1.7). Індекси цін на товари та послуги ресторанного господарства протягом аналітичного періоду мали тенденцію до зниження з 110% в 2009 році до 102,8% в 2012 році.

Таким чином, основною причиною зростання товарообороту було збільшення фізичних обсягів продажу товарів та послуг, про що свідчать щорічні індекси фізичного обсягу товарообороту (див. таблицю 1.7). Логічно, що й обсяг роздрібного товарообороту в розрахунку на один

об'єкт зростає протягом даного періоду в середньому на 17%, а в мережі ресторанів на 19,3%.

Таблиця 1.7

Динаміка обсягу товарообороту підприємств ресторанного господарства в 2009-2012 роках <sup>6</sup>

Показники	Періоди			
	2009	2010	2011	2012
Товарооборот підприємств ресторанного господарства, млн.грн.	8106,0	9509,0	11369,0	12558,0
Індекси цін на товари та послуги підприємств ресторанного господарства	110,0%	107,4%	107,2%	102,8%
Товарооборот підприємств ресторанного господарства в співставних цінах, млн.грн.	7369,1	8853,8	10605,4	12216,0
Індекси фізичного обсягу товарообороту,% (ланцюгові)	-	120,1%	119,8%	115,2%
Роздрібний ТО в розрахунку на 1 об'єкт, млн. грн.	0,347	0,399	0,481	0,559
Індекси товарообороту в розрахунку на 1 об'єкт,% (ланцюгові)		115,0%	120,6%	116,2%

<sup>6</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного щорічника України за 2011р., [59, с.281] та Статистичного збірника "Індекси споживчих цін за 2012 рік [30, с. 36].

В ресторанній мережі така ситуація може пояснюватись збільшенням кількості посадкових місць в середньому на 4,5% (див. таблицю 1.8) за останні три роки (з 2010 по 2012), а з іншого може бути обумовлена ціновою політикою ресторанних закладів.

Що ж стосується комерційних доходів підприємств ресторанного господарства, то в їх динаміці також спостерігається позитивна тенденція: фактичний розмір доходів підприємств ресторанного господарства за аналітичний період зріс на 35%. Величина доходу в співставних цінах також щорічно збільшувалась, але слід відзначити, що

на початок 2012 року ці темпи порівняно з попереднім 2011 роком дещо знизились і становили лише 6,2%.

Таблиця 1.8

Динаміка комерційних доходів підприємств ресторанного господарства в 2010-2013рр.<sup>7</sup>

Показники	Періоди		
	2010	2011	2012
Комерційний дохід підприємств ресторанного господарства, млн. грн.	4280	5201	5780
Комерційний дохід в співставних цінах попереднього року, млн. грн.		4829	5526
Індекс комерційного доходу (до попереднього року), %		112,8%	106,2%
Рівень комерційного доходу підприємств ресторанного господарства, %	45,0%	45,7%	46,0%

<sup>7</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного бюлетня "Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств за товарними групами" за 2012 та 2011 рр. [31, с. 5].

Але рівень комерційного доходу підприємств ресторанного господарства все одно зростав і склав на початок 2012 року 46%, що підтверджує висновок про зростання доходів від основної діяльності цієї категорії підприємств.

Абсолютний розмір операційних витрат з реалізованої продукції протягом 2009-2011 років зріс майже на 26% (див. таблицю 1.9). Зростання операційних витрат відбувалося за рахунок їх збільшення по всіх без виключення економічних елементах витрат.

Але протягом аналітичного періоду їх величина змінювалась нерівномірно: так в 2009 році спостерігалось зовсім незначне зростання на 0,2%, в подальших

Таблиця 1.9

Динаміка складу операційних витрат з реалізованої продукції готелів та ресторанів в 2009-2011рр.<sup>8</sup>

Показники	2009	2010	2011	Індекс зміни,% (до 2009р.)
Операційні витрати з реаліз. продукції, млн. грн.	11863,1	13572,2	14941,1	126%
Матеріальні витрати	4715,4	5402,5	5639,7	120%
Вартість товарів для перепродажу без дод. Обробки	1081,5	1209,4	1498,7	139%
Амортизація	720,8	821,1	928,5	129%
Витрати на оплату праці	2138,5	2379,3	2853,9	133%
Відрахування на соціальні заходи	739,5	828,2	985	133%
Інші операційні витрати	2467,4	2931,7	3035,3	123%

<sup>8</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного збірника "Діяльність суб'єктів господарювання", 2011р. [25, с. 139].

роках темпи росту операційних витрат значно зросли: до 14% та 10% в 2010 та 2011 роках (див. табл.1.10).

Таблиця 1.10

Індески зміни операційних витрат з реалізованої продукції готелів та ресторанів в 2009-2011рр.<sup>8</sup>

Показники	2009	2010	2011
Операційні витрати з реалізованої продукції, млн. грн.	11863,1	13572,2	14941,1
Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг)	13278,6	16579	18213,7
Індекс зміни операційних витрат	100,2%	114,4%	110,1%
Індекс зміни обсягу реалізованих послуг готелями та ресторанами	100,4%	124,9%	109,9%

У складі операційних витрат відбулися структурні зрушення в сторону зниження частки матеріальних витрат на 2% та інших операційних витрат на 2% при одночасному зростанні питомої ваги

витрат на придбання покупних товарів та оплату праці робітників (див. таблицю 1.11).

Таблиця 1.11

Динаміка структури операційних витрат підприємств готельного та ресторанного бізнесу в 2009-2011 рр.<sup>8</sup>

Показники	2009	2010	2011
Матеріальні витрати	40%	40%	38%
Вартість покупних товарів	9%	9%	10%
Амортизація	6%	6%	6%
Витрати на оплату праці	18%	18%	19%
Відрахування на соціальні заходи	6%	6%	7%
Інші операційні витрати	21%	22%	20%

При цьому слід відзначити, що в 2011 році спостерігалася негативна тенденція випередження темпів росту операційних витрат (10,1%) над темпами росту обсягів реалізованих послуг готелями та ресторанами (9,9%), (див. таблицю 1.10 та рисунок 1.6).

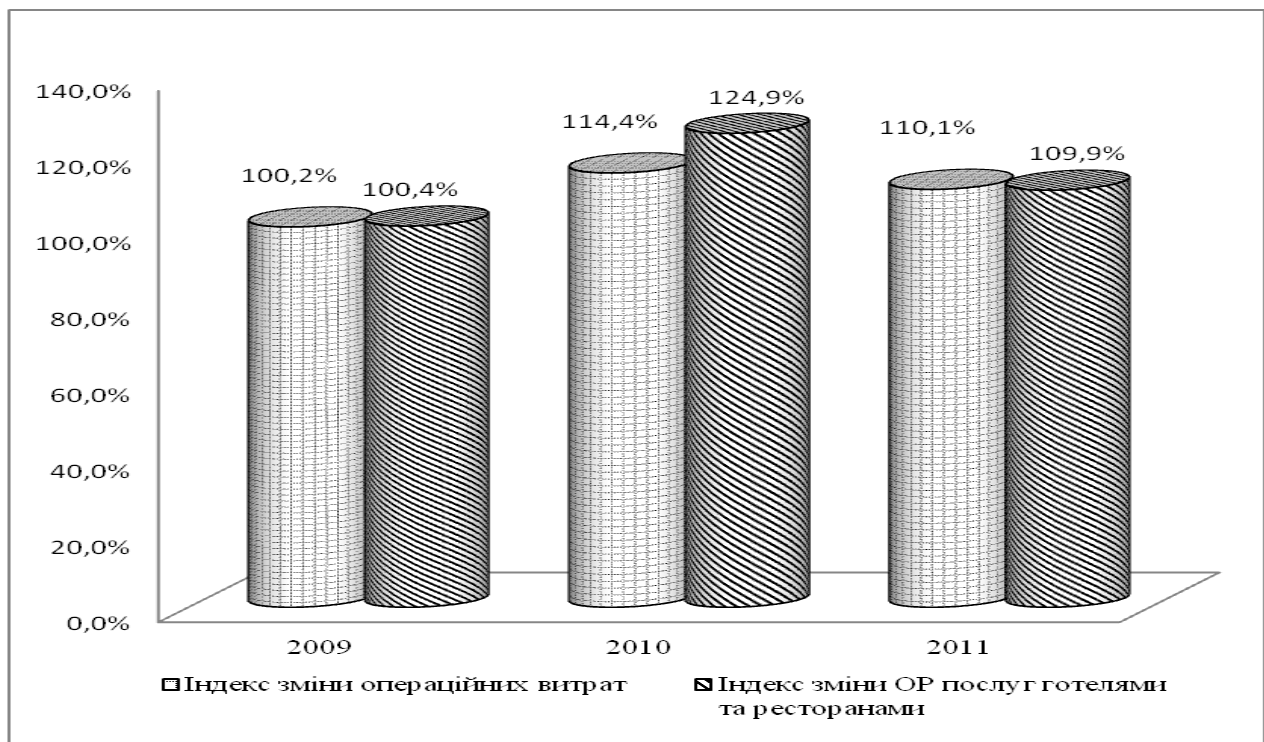


Рисунок 1.6. Динаміка зміни операційних витрат за реалізовану продукцію та обсягу реалізованих послуг готелями та ресторанами в 2009-2011рр.

Ця тенденція відповідно створила передумови для формування від'ємних фінансових результатів за підсумками діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Як свідчить рисунок 1.7 протягом всього аналітичного періоду підприємства сфери готельно-ресторанного бізнесу отримували збитки [21 ,с.157].

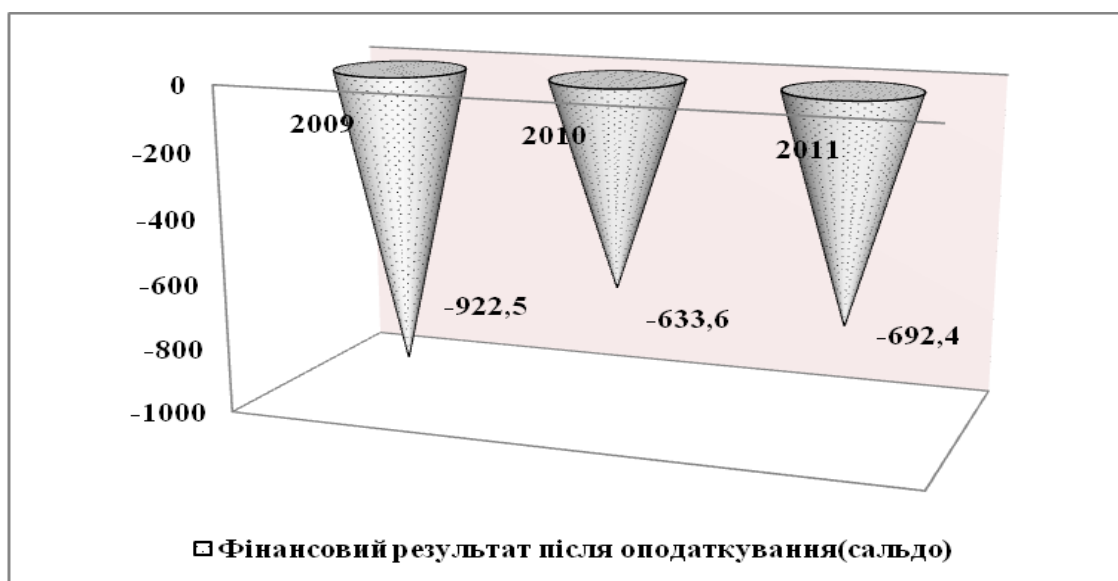


Рисунок 1.7. Динаміка обсягів фінансових результатів після оподаткування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в 2009-2011рр.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Складено авторами за матеріалами Статистичного збірника "Діяльність суб'єктів господарювання", 2011р. (21, с. 157).

Але намітилась позитивна тенденція щодо скорочення їх обсягів в 2011 році на 25% відносно 2009 року (див. таблицю 1.12). Така ситуація в значній мірі була обумовлена тим, що темпи зростання суми отриманого підприємствами прибутку (64%) значно перевищували темпи зростання від'ємних фінансових результатів (2%). Основною причиною такої ситуації стали позитивні зміни в структурі підприємств: частка збиткових підприємств в 2011 році порівняно з 2010 роком скоротилася майже на

3%, хоча відносно початку аналітичного періоду їх питома вага майже не змінилася (див. рисунок 1.8).

Таблиця 1.12

Динаміка величини чистого прибутку підприємств готельного та ресторанного бізнесу в 2009-2011рр.<sup>9</sup>

Показники	2009	2010	2011	Індекс зміни, % (до 2009р.)
Фінансовий результат після оподаткування(сальдо)	-922,5	-633,6	-692,4	25%
Сума прибутку	400,9	506	655,5	164%
Сума збитків	1323,4	1139,6	1347,9	102%
Рентабельність діяльності, %	-3,3%	-1,8%	-0,1%	3,0%

Це, в свою чергу, вплинуло на підвищення показника рентабельності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на 3 процентних пункти, хоча саме значення даного критерію наприкінці аналітичного періоду все ще залишалося від'ємним (-0,1%), що звичайно не може характеризуватись як позитивне явище.

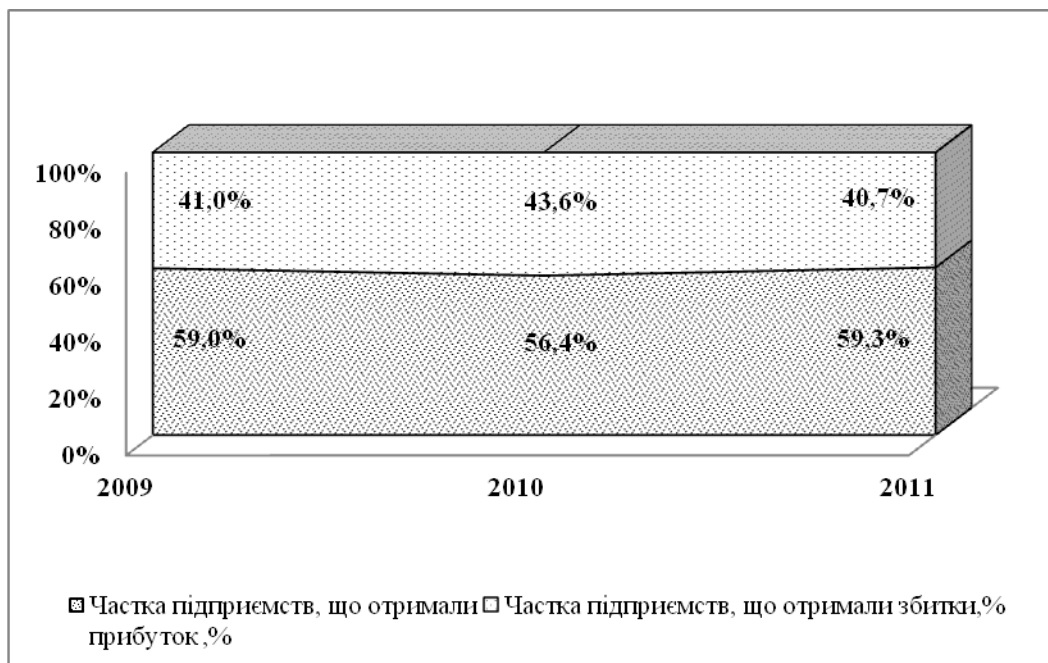




Рисунок 1.8. Структура підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу за фінансовими результатами.<sup>9</sup>

Така ситуація є підтвердженням висновку про те, що готельно-ресторанний бізнес в Україні все ще знаходиться на стадії становлення і має значну низку проблем. Сукупність цих проблем можна поділити на дві групи: проблеми, які мають вирішуватись на рівні державного управління і проблеми, які повинні вирішуватись на рівні управління підприємствами туристичного, готельного та ресторанного бізнесу.

Основними **проблемами, що мають вирішуватись на рівні держави**, є наступні:

**1. Проблеми в частині державного управління туристичною галуззю.** В Україні Державне агентство по туризму та курортам створено навесні 2011 року. Але при наявності державного органу слід відзначити відсутність будь-якого стратегічного бачення в частині просування тур продукту нашої держави взагалі і зокрема під час проведення Євро-2012. Наприклад, відсутність спроб створити національний туристичний сайт, відмова від створення Національного туристичного офісу і т.д. є демонстрацією небажання центрального органу державної влади забезпечувати інформаційну підтримку українського туризму. Така ситуація є доволі тривожним сигналом, оскільки як раз саме інтенсивні як зовнішні, так і внутрішні туристичні потоки є підґрунтям для успішного розвитку інфраструктурних по відношенню до туризму галузей - готельного та ресторанного бізнесу. І невикористання можливостей щодо нарощування цих потоків з боку держави як раз є одним з факторів, який пролонгує і поглиблює дію кризових економічних чинників для готельної та ресторанної індустрії.

Крім того, правильний підхід до побудови державного управління туризмом та його інфраструктурними елементами передбачає, що

Державне агентство по туризму та курортам має координувати роботу всіх інших міністерств, які мають в своїй компетенції функції, які пов'язані з розвитком туризму, курортів та їх інфраструктури. Але на теперішній час ця основна функція даного органу державної влади, на жаль, не реалізується.

**2. Проблема законодавчої регламентації готельного господарства**, яка полягає в тому, що чинне законодавство України нечітко визначає готельне господарство, його належність до сфери туристських послуг та відомче підпорядкування. Тому для розвитку готельного господарства України, підвищення попиту на ринку споживання готельних послуг, створення і входження на ринок малих готельних підприємств доцільною є розробка проекту Закону України про розвиток готельного господарства. Положення Закону мають визначити правові, економічні та організаційні засади створення і подальшого розвитку конкурентних відносин на цьому ринку.

**3. Проблема створення дієвого механізму взаємодії влади та представників туристичного, готельного та ресторанного бізнесу в межах окремих міст.** В даному випадку мова йде про необхідність просування окремих міст України як центрів туризму. Саме це може стати одним з факторів успішного розвитку місцевого готельного та ресторанного бізнесу. Тому, одним із шляхів вирішення даної проблеми, є, на нашу думку, формування механізму цілеспрямованої взаємодії бізнесу та місцевої влади для маркетингового просування туристичних міст України.. Основними елементами цього механізму є: об'єднання зусиль суб'єктів місцевого туристичного ринку у вигляді асоціацій або альянсів (прикладом може слугувати створення Львівського туристичного альянсу); створення механізму ефективної взаємодії альянсів (асоціацій) з органами місцевого самоврядування; внесення змін в законодавчі норми щодо цільового використання коштів туристичного збору на розвиток туризму. □

**4. Проблема розробки та реалізації грамотної стратегії розвитку внутрішнього туризму в Україні.** Глибинною причиною цієї проблеми є недосконалість функціональної структури підприємств готельного господарства, яка проявляється у дисбалансному співвідношенні між окремими формами готельного господарства, а саме: дуже високою часткою закладів розміщення у вигляді готелів і недостатньою розвиненістю таких форм готельного господарства як мотелі, кемпінги, молодіжні бази, хостели, які надзвичайно поширені в інших країнах. Слід зазначити, що як раз тут «досягнення Євро-2012» відіграють достатньо «суперечливу» роль. За вимогами УЄФА в Україні збільшувався номерний фонд саме 4-5 зіркових готелів, а не 2-3 зіркових - в форматі 2-3 зірок як раз відчувається дефіцит номерів європейської якості. Хоча саме на останню «бюджетну» групу готелів орієнтований внутрішній туристичний потік. Тому, на сьогодні слід зазначити, що функціональна структура готельного господарства в повній мірі не відповідає вимогам внутрішнього туризму. Своєрідним інструментом, який би міг забезпечити компенсацію нестачі номерного фонду в 2-3 зіркових готелях може стати сприяння з боку влади розвитку таких форм розміщення як мотелі, хостели. За оцінками експертів кількість місць в хостелах за 2011-2012 рік зросла майже на порядок. Ця форма розміщення як раз є однією з головних альтернатив для ряду бюджетних ділових поїздок, а також студентського туризму.

**5. Проблема відсутності достовірної інформації про стан туристичного, готельного та ресторанного ринку.** Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може стати створення єдиної моніторингової системи в межах окремих міст, яка може забезпечити взаємне інформування суб'єктів вищезначених ринків необхідною інформацією про стан та тенденції розвитку відповідних ринків, конкурентів, рівень цін на аналогічні види послуг або тур продуктів [13]. Це надасть можливість для розробки конкурентних карт готельного, ресторанного та

туристичного ринків. Ця інформація в подальшому має використовуватись для розробки та реалізації міських цільових програм із розвитку туризму, готельного та ресторанного господарства як єдиного комплексу, координації діяльності цих закладів та розвитку інвестування в їх розвиток.

**6. Проблема дисбалансу між загальними обсягами фінансової підтримки туризму та його інфраструктури з боку міжнародних організацій та бюджетом центрального органу влади.** Бюджет міжнародного фінансування українського туризму приблизно в 10 разів перевищує обсяги фінансування, виділені на розвиток туристичної галузі державними органами влади. Про відношення системи влади до вітчизняного туризму свідчить той факт, що бюджетне фінансування на 2013 рік передбачено тільки на утримання апарату Державного агентства по туризму та курортам [20]. Слід зазначити, що одним з головних «донорів» вітчизняного туризму в період 2011 -2012 року було Німецьке бюро міжнародного співробітництва, яке реалізувало крупний проект технічної допомоги в рамках підготовки до Євро-2012 [68]. Але на жаль, представники влади та вітчизняного туристичного, готельного і ресторанного бізнесу в повній мірі не усвідомлюють корисності такої технічної підтримки, оскільки вона не передбачає формат допомоги конкретному підприємству. Корисність такої підтримки, перш за все, повинні усвідомлювати державні органи, оскільки така технічна підтримка дозволяє вирішувати цілий ряд макрозавдань: забезпечити грамотне стратегічне планування, рекламно-інформаційну підтримку держави в цілому та окремих регіонів та дестинацій, організацію маркетингових досліджень та підготовку кадрів. Але одного усвідомлення цих питань мало – необхідно створення чіткої організаційної структури управління на рівні держави з визначенням **компетенцій і повноважень** для окремих міністерств. Якщо говорити про будівництво готелів, курортних комплексів, розвиток нових туристичних зон, то, наприклад,

само Міністерство інфраструктури, яке має нести відповідальність за ці питання, практично не має ніяких повноважень. Головними кураторами цих проблем є на сьогоднішній день місцеві органи влади, Міністерство регіональної політики та будівництва.

**7. Проблема формування сприятливих умов для розвитку всіх суб'єктів туристичного, готельного та ресторанного бізнесу.** Слід зазначити, що прогресивні кроки в частині підтримки деяких суб'єктів, зокрема, готельного бізнесу зроблені: з 17 серпня 2012 року в Податковий кодекс внесені зміни, які стосуються пільг для готельєрів по податку на прибуток. Зокрема з 1 січня 2011 року терміном на 10 років звільняється від оподаткування прибуток суб'єкта господарської діяльності, який отриманий від надання готельних послуг в готелях категорій 3-5\*, в тому числі новозбудованих, реконструйованих, чи тих, в яких проведений капітальний ремонт, реставрація (за умови, що дохід від реалізації послуг шляхом надання номеру для тимчасового проживання складає не менше 50% сукупного доходу такого суб'єкта господарювання за відповідний звітний період, в якому застосовується пільга). Вивільнені кошти від оподаткування готельєри повинні використовувати за виключно цільовим призначенням: ці кошти мають бути протягом трьохрічного періоду використані на збільшення обсягів надання послуг, переобладнання матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та /або повернення кредитів (в тому числі тих, які були отримані до введення в дію Податкового кодексу України) , що використовувались на вищезначені цілі, сплату відсотків по них. В підсумку, не можна не відзначити позитивну тенденцію, спрямовану на стимулювання розвитку готельної галузі [69]. Але, одночасно поза увагою держави залишаються такі суб'єкти як 2-3\* готелі, які мають забезпечувати потреби внутрішнього туризму в Україні, багаточисельні готелі та санаторії, які знаходяться в державній власності, інші заклади розміщення, ресторанний бізнес. Можливо для

цих суб'єктів доцільним було б урахування світової практики застосування зменшених ставок ПДВ на послуги готелів та ресторанів, яка застосовується в деяких країнах Європи [59].

Основними проблемами, які мають вирішуватись **на рівні управління підприємствами** туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, є наступні:

**1. Проблема суттєвого дисбалансу між змістом підготовки кадрів в системі вищої освіти та реальними потребами сектору готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.** Ця проблема може вирішуватись на основі створення власних шкіл по перепідготовці кадрів при управляючих компаніях. Перша така школа була створена компанією Premier International, в 2012 році почала функціонувати Школа гостинності при Reikartz Hotel Management. Така конкуренція між провідними вітчизняними готельними операторами в будь-якому випадку створює передумови для підвищення якості кадрового потенціалу готельної індустрії в Україні.

**2. Проблема утримання позицій в період спаду економічної активності.** Ця проблема є актуальною, в першу чергу, для готелів 4-5\*. Глибинною причиною її виникнення є різка зміна споживацьких звичок на європейському ринку в зв'язку із економічною кризою. Кризові умови змушують економити «середній клас» і тим самим сприяють скороченню стійких потоків зовнішніх клієнтів для готелів категорії 4-5 зірок. Тому, в даному випадку необхідним є комплексне застосування підходів, що орієнтовані на «економію на витратах» з переглядом основ системи та практики продажів, яка спрямована має бути на формування додаткової цінності послуг підприємства для потенційних клієнтів.

**3. Проблема відсутності продуманої цінової політики на деяких готельних і ресторанних підприємствах,** яка несе потенційну загрозу для української туріндустрії в цілому та тих готельних і ресторанних закладів, які професійно та відповідально ведуть свій бізнес відповідно

до принципів ділової етики, оскільки дана ситуація сприяє втраті потенційного завантаження та доходів. Підтвердженням цього є результати опитування українських представників готельного та ресторанного бізнесу за підсумками чемпіонату Євро-2012, які представлені на рисунку 1.9. Як свідчить діаграма, лівова частина опитуваних готельєрів (41% опитаних) відзначили що завантаження та доходи в період проведення Євро-2012 дещо збільшились, але могли би бути значно більшими (група А).

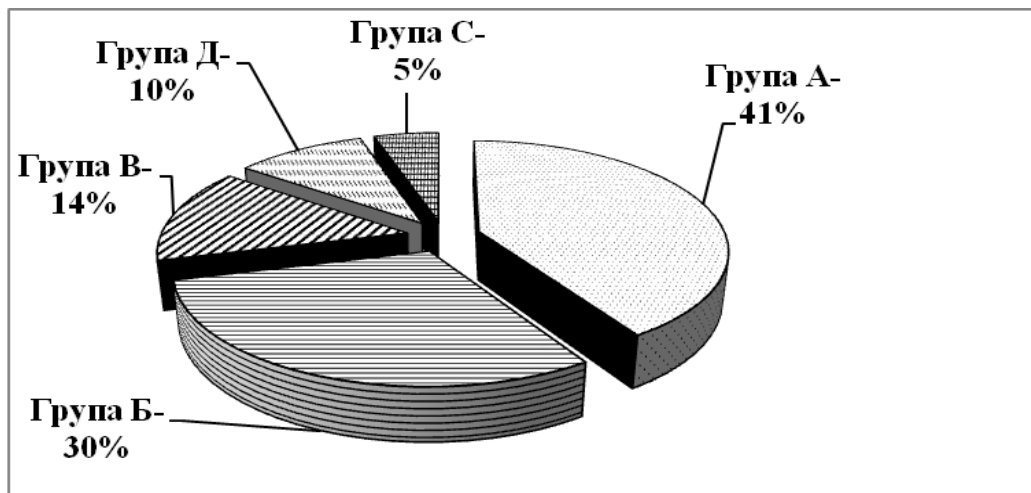


Рис. 1.9. Результати опитування представників готельного бізнесу.<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Складено авторами за матеріалами сайту [www.prohotelia.com.ua](http://www.prohotelia.com.ua).

Це ще раз підтверджує неадекватність цінових пропозицій очікуванням потенційних клієнтів, якими в даному випадку були вболівальники чемпіонату. Саме тому другою за значущістю є група Б (30% опитуваних), які відзначили, що показники завантаження були нижчими в порівнянні з очікуваними і втрату доходів готелі змушені були компенсувати в основному за рахунок збільшення цін в пікові дні. Представники групи В (14%) відзначили, що доходи не ставились за основну мету, а важливішим була демонстрація позитивного іміджу України. Респонденти групи С зазначили, що показники завантаження і доходів були нижчими ніж в минулому році, і лише 5% (група Д) опитуваних відзначили, що вони отримали рекордні показники завантаження та доходів. Отже, вищезазначене дає можливість

говорити про наявність проблем не тільки безпосередньо в сфері ціноутворення на послуги готелів та ресторанних закладів, а й проблем, пов'язаних з побудовою системи управління цінами та доходами цих підприємств.

**4. Проблема достатньо низького рівня рентабельності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу,** яка обумовлена повною відсутністю або недосконалістю систем управління результативністю їх діяльності. Високий рівень ефективності та конкурентоспроможності даної категорії підприємств обумовлюється, в першу чергу, адекватністю систем та методів управління діяльністю підприємств, які, в свою чергу, впливають на обсяги формування фінансових результатів та ефективність їх функціонування. Саме тому питання запровадження адекватних зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємств готельного та ресторанного бізнесу комплексних контролінгових системи управління є надзвичайно актуальними.

**5. Проблема розробки основних «індикаторів» та засобів аналізу роботи підприємства.** Наявність цієї проблеми пов'язана з необхідністю формування системи підконтрольних аспектів діяльності та показників, використання яких давало б можливість менеджменту готелів та ресторанів обґрунтовувати стратегію розвитку, моніторити ступінь досягнення цілей підприємством та здійснювати оперативне управління їх досягненням. І в цій частині доцільним є урахування міжнародного досвіду досліджень, що проводились Knowledge Systems and Research, результатом яких явилось те, що в якості найбільш важливих аспектів аналізу для компанії більшою часткою менеджерів були визначені потреби конкурентної розвідки для вирішення наступних завдань:

- Оперативного збору інформації для підтримки стратегічних рішень;



- Підвищення точності та своєчасності цінового маркетингу;
- Знання думки клієнтів про компанію, продукцію, послуги.

Отже, подальший розвиток вітчизняного готельного та ресторанного бізнесу має враховувати низку означених проблем, а також світовий досвід розвитку готельного, туристичного та ресторанного бізнесу.

Два роки тому виділялись такі основні тенденції розвитку готельної та ресторанної індустрії:

- концентрація зусиль готельєрів, рестораторів на збільшенні операційного прибутку;
- контроль за розподілом доходів;
- нарощування online продажів через спеціалізованих туристичних агентів Інтернеті;
- оптимізація розподілу ресурсів;
- підвищення якості персоналу.

На сьогоднішній час деякі з вищезначених тенденцій зберегли свою актуальність (наприклад, розподіл доходів, оптимізація використання людських ресурсів та контроль за витратами), але деякі (наприклад, продажі через Інтернет) вже не є новим технічним досягненням, а стали невід'ємною частиною готельної індустрії.

На теперішній час можна виділити такі провідні **світові тенденції**, що в будь-якому випадку будуть визначати напрямки розвитку і вітчизняного туристичного, готельного та ресторанного бізнесу:

1. Підвищення ролі туристичних інтермедійних посередників та порталів.
2. Наявність перспектив підвищення обсягів продажу через використання соціальних мереж та мобільних додатків (наприклад, чипів для мобільних телефонів з радіочастотною ідентифікацією (RFID-radio frequency identification). Їх невисока вартість в

майбутньому надасть можливість гостям використовувати свої смартфони для бронювання місць в готелях, реєстраці і т.д.

3. Пошук клієнтами оптимальної вартості, в тому числі спеціальних пакетів пропозицій. Ця тенденція викликана складною економічною ситуацією, яка змушує клієнтів використовувати спеціальні пропозиції та знижки, а продавців створювати нові форми приваблення клієнтів. Для готельєрів це означає необхідність розробки таких спеціальних пропозицій, які будуть вигідними всім сторонам- для клієнтів, що шукають найбільш вигідні пропозиції, для постійних клієнтів і для самого готеля.
4. Пріоритет збереження постійності високих стандартів готельної індустрії. Ця тенденція передбачає нові вимоги щодо організації та запровадження таких стандартів і в діяльності вітчизняних підприємств готельної та ресторанної індустрії. Для вітчизняних готелів мова йде, в першу чергу, про дотримання міжнародних стандартів якості менеджменту готелів серії ISO 9001:2008, в основу яких покладений принцип орієнтації на клієнта та процесний підхід до управління готелем. Наявність у готелю сертифікату відповідності вимогам стандарту дає додаткову підставу національному регулятору для прийняття позитивного рішення про категорію готелю з пролонгацією терміну його дії з 3 до 5 років.
5. Запровадження інноваційних «зелених» технологій в готельний бізнес. Це означає, що від готелів вимагається забезпечення інформацією про використання енергії, наявність сертифікації матеріалів та продуктів, які використовує готель, ресайклінгу. Така сертифікація проводиться Travelocity's Green Hotel Directory. Всі ці вимоги також мають враховуватись і вітчизняним готельним та ресторанним бізнесом для підтримання його конкурентоздатності.
6. Продовження та зміна напрямків глобалізації в готельній індустрії: до недавнього часу глобалізація в цьому секторі сприяла

розширенню ринку окремих брендів в напрямку розповсюдження в державах, що розвиваються (або через механізм управління об'єктами готельної індустрії, або через франшизи). На теперішній час напрямок глобалізації поступово змінюється - бренди держав, що розвиваються, виходять на ринки розвинутих країн, а також інших країн, що розвиваються. Так, наприклад, Jumeirah зараз управляє Essex House в Нью-Йорку, а також нерухомістю в Лондоні та Франкфурті, а Taj управляє нерухомістю в США, в Бостоні, Нью-Йорку.

7. Нестача проектного фінансування в умовах кризового та пост-кризового періоду. Ця тенденція призводить до зміни акцентів у відношеннях з готельними операторами в бік інтересів готельних девелоперів. В цьому зв'язку спостерігається підвищена готовність з боку операторів до фінансової участі в розвитку проектів за рахунок використання таких новітніх фінансових інструментів: створення спільного з девелопером підприємства, заохочення девелоперів по факту завершення будівництва готелів у формі key money (це означає надання фінансування вже після відкриття готелю для погашення перших невідкладних фінансових зобов'язань по кредиту в зв'язку з тим, що готель ще не заробив перших своїх доходів). Цю тенденцію бажано було б враховувати і вітчизняним суб'єктам готельного ринку на основі розробки привабливих пропозицій для крупних готельних операторів.
8. Продовження тенденції економічної нестабільності. Економічна та політична нестабільність в світі буде створювати нові проблеми для власників та менеджменту готельної та туристичної індустрії, які стимулюватимуть пошук нових шляхів для їх вирішення. Основною задачею для лідерів готельного бізнесу, за оцінками експертів, має стати розв'язок нагальної проблеми: з одного боку, ребрендинг та репозиціонування на ринку, а з іншої - збереження

традицій в управлінні готелями та рівня сервісу, до якого звикла основна частка клієнтів.

Для вітчизняного готельного, туристичного та ресторанного бізнесу ця тенденція буде вимагати зусиль по створенню попиту на свій продукт, а саме: пошук потенційних ринків, популяризацію своїх продуктів та послуг, проведення активної маркетингової політики.

Таким чином, в сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу існують проблеми, як на рівні держави, так і на рівні кожного конкретного підприємства. За зваженого підходу та впровадження адекватних методів управління даними сегментами вони можуть бути істотно подолані вже найближчим часом. Це забезпечить Україні високий міжнародний імідж як туристичної європейської країни.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

1. Що представляє собою гостинність?
2. Які елементи включає в себе індустрія гостинності?
3. Визначте зміст поняття «послуга».
4. Дайте порівняльну характеристику особливостей товарів та послуг.
5. Визначте поняття «ринку готельних послуг».
6. Охарактеризуйте види послуг, що надаються підприємствами готельного бізнесу.
7. Опишіть основні особливості діяльності підприємств готельного бізнесу.
8. Визначте сутність поняття «громадське харчування».
9. Дайте порівняльну характеристику основних підходів до визначення поняття «громадське харчування».
10. Що таке ресторанне господарство, заклад ресторанного господарства та підприємство ресторанного господарства?
11. Дайте характеристику видів послуг, що надаються підприємствами ресторанного господарства.

12. Опишіть основні функції підприємств ресторанного господарства.
13. Визначте особливості функціонування підприємств ресторанного господарства.
14. Дайте характеристику сучасного стану ринку готельних послуг в Україні.
15. Визначте основні сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні.
16. Проаналізуйте основні проблеми розвитку ринку готельної нерухомості в Україні.
17. Опишіть світові тенденції розвитку готельної індустрії.
18. Дайте характеристику основних світових тенденцій розвитку ресторанної індустрії.
19. Опишіть основні перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні.
20. Дайте характеристику основних напрямків розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### Економіко-правові засади функціонування підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу на ринку

1. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкти ринку в сфері послуг.
2. Класифікація підприємств готельного та ресторанного бізнесу.
3. Характеристика основних напрямів державного регулювання діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.
4. Система показників господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

#### 1. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкти ринку в сфері послуг

Ключовим елементом економічної системи країни є підприємство. За визначенням **підприємство** (ст.62 Господарського кодексу України, ГК) 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.

В рамках ГК виділяються такі **особливості підприємства**:

- Підприємство може створюватись для **здійснення як підприємницької діяльності** (це підприємства, які здійснюють комерційну діяльність, самостійно на власний ризик з метою досягнення економічного і соціального результатів та одержання прибутку), так і **некомерційної діяльності** (це підприємства, які здійснюють самостійну діяльність, яка спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети отримання

прибутку: наприклад, суспільні, релігійні, благодійні організації).

- Підприємство є юридичною особою і діє на підставі статуту;

Виходячи з вищенаведеного визначення можна виділити **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, яке визначає організаційно-правову форму підприємства, печатки, товарного знаку;
- Реєстрація у встановленому державному порядку;
- Можливість виступати на ринку від власного імені (тобто набувати майнових та немайнових прав, мати обов'язки);
- 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.

Але свобода прийняття рішень не ідентична поняттю повної економічної незалежності підприємства. Навпаки, підприємства через ринки капіталу, праці, засобів виробництва, грошові потоки пов'язані і

залежать одне від одного. Тому, економічна свобода одного підприємства закінчується там, де починається свобода іншого підприємства.

**б) Наявність власного ризику**, який характеризує як можливість отримання негативних наслідків (наприклад, ризик збуту готової продукції, ризик недостатності грошових коштів), так і можливості через прийняття ризику отримати кращі результати в зв'язку з прийняттям підприємством неординарних рішень.

Для підприємств готельного та ресторанного бізнесу характерними є як загальні ознаки підприємств як юридичних осіб, так і певні **особливості, що пов'язані з їх галузевою спеціалізацією**. Така спеціалізація передбачає, що підприємства готельного та ресторанного бізнесу функціонують в сфері надання послуг різним категоріям споживачів і тому є суб'єктами ринку послуг. Ці особливості в обов'язковому порядку мають враховуватись власниками готельних та ресторанних закладів при організації бізнесу, оскільки в кінцевому підсумку, впливають на основні показники фінансових результатів діяльності підприємства та ефективність ведення бізнесу. Основними з таких особливостей підприємств готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, є:

1) **Територіальна обмеженість пропозиції послуг**, оскільки готельне підприємство або ресторан не можуть при зниженні попиту реалізувати свої послуги в іншому місці. Це пов'язано з одночасністю надання та споживання послуг. Саме в зв'язку з цією особливістю на етапі розробки бізнес-планів створення готелів або ресторанів дуже велике значення завжди приділяється вибору місця розташування підприємства. Оскільки саме коректне урахування цієї особливості в подальшому визначатиме майбутні показники завантаженості для готелів або інтенсивності потоку клієнтів для ресторанів.



2) **Значна кількість явищ в цьому бізнесі носить стохастичний ймовірнісний характер.** Це означає, що результати фінансово-господарської діяльності будуть значно залежати від таких чинників: потреб та бажань гостей, диференціації клієнтів за рівнем доходів, диференціації споживачів за соціальним статусом, зміни соціально-економічного середовища. Так, наприклад, відвідування закладів швидкого харчування типу фаст-фудів рідко планується клієнтами завчасно - це як правило, «імпульсні покупки».

3) **Наявність жорсткої конкуренції.** В сучасній практиці готельного бізнесу будь-яка новація недовго залишається привілеєм компанії, яка першою опанувала передовий досвід. Ця новація дає, як правило, одноразовий результат, оскільки швидко копіюється іншими учасниками індустрії (виробниками «другої хвилі»). Така ситуація нівелює першопочаткову перевагу. Те ж саме стосується і сфери ресторанного бізнесу. Тому, для підтримки конкурентних переваг необхідно застосовувати декілька стратегій в комплексі, замінюючи їх по мірі зміни умов оточуючого середовища.

4) **Висока залежність фінансово-економічних результатів господарської діяльності від коливань попиту.** Ця особливість обумовлюється **специфічною структурою витрат** підприємств готельної та ресторанної індустрії.

Так, в структурі витрат готелів більшу питому вагу займають не змінні, а саме постійні їх види. До їх складу відносяться амортизаційні відрахування, більша частина заробітної плати, експлуатаційні витрати. Величина останніх за умов нормального режиму роботи становить приблизно 50-70% обсягу постійних витрат. А оскільки в структурі експлуатаційних витрат більшу частку займають саме постійні, то при збільшенні завантаженості готелю різко знижується собівартість місцевднів (тобто проявляється так званий «ефект економії на масштабі»). За оцінками експертів, зростання завантаженості готелю на 10% може

призводити до зниження собівартості послуг приблизно на 6-7%. Цю закономірність необхідно враховувати в процесі управління доходами та прибутком підприємств готельно-ресторанної індустрії.

5) **Достатньо тривалий період окупності інвестиційних вкладень.** Це пояснюється тим, що галузь як готельного господарства, так і ресторанного господарства характеризується достатньо високими показниками фондоємності. Це означає, що в структурі майна цих підприємств, як правило, переважає частка основних засобів (будівлі, обладнання, меблі і т.д.). Тому інвестиції в готельний бізнес окупаються дуже повільно. Практика підтверджує, середній термін окупності інвестиційних вкладень в сфері готельного бізнесу визначається 7-12 роками, а в ресторанному бізнесі 4-5 роками.

6) **Низькі можливості щодо мінімізації ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю** (наприклад, різка зміна кон'юнктури на послуги готелів або ресторанів) за рахунок диверсифікації. Це пояснюється тим, що переважна частина коштів, що вкладена в цей бізнес спрямовується на фінансування вузькоспеціалізованих будівель та споруд, обладнання, які важко використати в інших цілях. Тобто, в структурі активів, що формуються на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу, превалюють активи з низьким ступенем ліквідності. Це ускладнює можливості швидкого вивільнення інвестованого в них капіталу і використання його на фінансування інших напрямків діяльності підприємства.

7) **Неможливість компенсації втрат в зв'язку з недозавантаженням готелю або ресторану.** Ця особливість пояснюється двома причинами: по-перше, достатньо високим тиском на діяльність підприємств цієї сфери з боку ринкового попиту і по – друге, обмеженими можливостями щодо матеріального ресурсного забезпечення ( у готелів вони визначаються кількістю номерів відповідної місткості; в ресторанах ці можливості визначаються максимальною

пропускною здатністю закладу). Якщо наприклад, готель характеризується номерним фондом 100 кімнат і на сьогодні в ньому заповнено 70 кімнат, то можливий дохід, який міг бути отриманий від решти 30 номерів представляє собою втрати, які не підлягають компенсації, оскільки на наступний день в готелі немає можливості здати 130 номерів. Те ж саме стосується і ресторанних закладів: як правило, вони розраховані на визначену кількість посадкових місць і недозаповнення закладу також призводить до виникнення «невідшкодованих» витрат. Тому, власники готелів та ресторанів намагаються враховувати цю особливість при управлінні доходами (наприклад, деякі готельні заклади використовують практику плати за бронювання номерів або за простій номеру).

8) **Наступною особливістю є проблема контролю якості послуг, що надаються.** Це обумовлюється тим, що готельна послуга не є відчутною. Тобто, вкрай важко кількісно визначити «рекомендовані норми» таких елементів послуги як привітність та доброзичливість персоналу. Саме тому ***контроль якості послуги має здійснюватись через контроль поведінки персоналу*** готелю або ресторану. Крім того, на якість обслуговування в готелях впливає й діяльність ланок, які реалізують їх основні послуги, наприклад, реєстрація місць, попередня оплата і т.д.

## 2. **Класифікація підприємств готельного та ресторанного бізнесу**

Підприємства сфери послуг, які зайняті готельно-ресторанним бізнесом класифікуються за різними ознаками. Деякі з цих ознак можуть бути спільними як для готелів, так і для ресторанів, а деякі є специфічними, характерними тільки для сегменту готельної чи ресторанної індустрії.

До спільних класифікаційних ознак відносяться наступні:

## 1. Залежно від форми власності:

- **Підприємства, що засновані на приватній** власності - це підприємства, що належать фізичним або юридичним особам на правах приватної власності, та з правом найму робочої сили. Право приватної власності виникає на основі отримання громадянином доходів від участі в суспільному виробництві від індивідуальної праці, вкладання коштів у кредитні установи, акціонерні товариства.

Об'єктами приватної власності можуть виступати:

- ✓ Індивідуальні підприємства засновані на особистій власності фізичної особи, та її праці.
  - ✓ Сімейні підприємства.
  - ✓ Приватні підприємства засновані на виконанні окремих громадян з правом найму робочої сили.
  - ✓ Підприємства засновані на власності іноземних громадян.
- **Підприємства засновані на колективній власності** - це підприємства, що ґрунтуються на власності його трудового колективу, кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації. Вищими органами управління суб'єктів колективної форми власності є загальні збори, конференції, з'їзди, тощо.

Суб'єктами права колективної власності є:

- Товариства покупців.
  - Виробничі кооперативи.
  - Колективні підприємства.
  - Споживчі товариства та їхні спілки.
  - Господарські товариства.
- **Підприємства засновані на державній формі власності.** Об'єктом загально-державної власності є майно державного

підприємства, а суб'єктом – держава в особі Верховної Ради України, Президента та Кабінету Міністрів України.

- **Підприємства, засновані на комунальній власності** – це підприємства, що засновані на засадах власності відповідної територіальної громади.

Слід відзначити, що більша частка підприємств, які функціонують в сфері готельного та ресторанного бізнесу в Україні, заснована на приватній формі власності.

## **2. Залежно від обсягів діяльності:**

Суб'єкти господарювання за критерієм кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва [1].

### **1) Суб'єктами мікропідприємництва є:**

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;
- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

### **2) Суб'єктами малого підприємництва є:**

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50

осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

3) **Суб'єктами великого підприємництва** є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

Щодо даного поділу підприємств в Україні слід відзначити, що суб'єкти великого підприємництва в сфері надання послуг по тимчасовому розміщенню та організації харчування взагалі не представлені, дуже незначна частка суб'єктів середнього підприємництва (4,4% в 2011 та 2012 роках), а лівова частина всіх підприємств представлена саме суб'єктами малого підприємництва (в 2012 році 95,6%) [60].

### **3. За організаційно-правової формою функціонування:**

**Правова форма підприємства** являє собою комплекс правових і господарських норм, які визначають характер, умови і способи формування економічних відносин між працівниками і власниками підприємств, між підприємством й іншими суб'єктами господарювання і органами державної влади. Ці норми регулюють як порядок організації

підприємства, зовнішні і внутрішні відносини, так і його діяльність. За цією ознакою підприємства діляться на:

- **Унітарні** - характерними ознаками яких є те, що вони створюються одним засновником; статутний капітал не поділений на частки; засновник виділяє майно, формує статутний капітал, розподіляє доходи, керує підприємством.
- **Корпоративні** – характерними ознаками цих підприємств є те, що вони: створюються двома або більше засновниками; статутний капітал поділений на частки; вони утворюються на основі об'єднання майна або спільної підприємницької діяльності засновників; має місце участь засновників в розподілі доходів та ризиків. До категорії корпоративних відносяться кооперативні підприємства, всі види господарських товариств: публічні акціонерні товариства (АТ), приватні АТ, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство.

В доповнення до зазначених вище ознак в кожній галузі сфери послуг (готельній та громадського харчування) існує своя класифікація по типах та видах.

У світовій практиці готельний фонд групують за різними ознаками. Засновниками наукового підходу до класифікації готелів стали доктор В. Хунцикер (засновник науково-дослідного центру з вивчення туризму в Берні) і доктор К. Крапф (засновник науково-дослідного центру з туризму в Сенгалені). В рамках цих досліджень основними класифікаційними ознаками, що впливають на тип готелю, були визначені такі: тривалість перебування; мета перебування; місце розташування; кількість обслуговуваних туристів; місткість готелю; режим експлуатації (сезон, рік); рівень цін; спосіб надання послуг харчування клієнтам.

Згідно з цими чинниками, автори виділяють наступні види готелів:

### **1. За тривалістю перебування:**

- для тривалого перебування клієнтів (сімейні);
- для короткотривалого (тимчасового) проживання.

## **2. Залежно від мети перебування:**

- курортні;
- курортно-лікувальні;
- бальнеологічні;
- спортивні;
- для ділових людей;
- спеціальні представницькі.

## **3. Залежно від місця розташування:**

- міські;
- гірські;
- сільські.

## **4. Залежно від кількості обслуговуваних туристів:**

- для групових туристів;
- для індивідуальних туристів.

## **5. Залежно від місткості готелю:**

- невеликі (малі);
- середні;
- великі.

Місткість (ємність) готелю визначається кількістю постійних спальних місць. Класифікація готелів за місткістю у різних країнах різна. Наприклад, у Швейцарії та Австрії готелі, що мають менше 100 місць, вважаються малими, 100-200 місць - середніми, понад 200 місць - великими; у Чехії до 120 місць - малими, до 500 - середніми, понад 500 місць - великими; у США до 100 номерів - малими, до 500 номерів - середніми, понад 500 - великими. В Україні немає офіційної диференціації готелів за місткістю, але поширена така їхня градація: до 100 місць - готелі малої місткості, до 500 - середньої, понад 500 місць - великої. Світовий готельний номерний фонд переважно розміщений у



малих і середніх готелях. Будівництво готелів великої місткості зумовлене насамперед економічними причинами. При збільшенні місткості готелів виправдовується економічна доцільність застосування потужнішого і сучаснішого технологічного та інженерного обладнання. Разом із тим, вітчизняні і зарубіжні спеціалісти в галузі будівництва та експлуатації готелів зазначають, що збільшення місткості готелів доцільне в розумних межах, після яких готелями важко керувати. Цією межею переважно вважають місткість близько 2000 місць.

#### **6. Залежно від режиму експлуатації:**

- цілорічні – ці готелі мають вищий рівень комфорту і надають широкий набір послуг, в тому числі, мають розгалужену мережу закладів харчування, розширений склад приміщень для проведення дозвілля (зали ігрових автоматів, бальні зали, дискотеки, кегельбани та ін.), майданчики для відпочинку і спорту, солярії, аерарії, пляжі, причали тощо. Все це дозволяє використовувати готелі і в період міжсезоння.
- двосезонні – це готелі, які працюють влітку і взимку;
- односезонні (літні або зимові).

#### **7. Залежно від рівня цін, що встановлюються на основні платні послуги (які надаються в номерному фонді):**

- бюджетні;
- середні;
- першокласні;
- люкс-готелі;

#### **8. Залежно від способу надання харчування клієнтам:**

За цією ознакою готелі умовно поділяються на такі, що:

- забезпечують повний пансіон;
- надають тільки сніданок;
- не пропонують харчування, як правило, через відсутність власного гастрономічного виробництва.

В Україні **класифікація готелів** регламентується Національним стандартом України - ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні. Класифікація готелів", відповідно до якого всі готелі та аналогічні засоби розміщення поділяються на п'ять категорій із присвоєнням від однієї до п'яти зірок [24]. Класифікацію за категоріями здійснюють згідно із загальною характеристикою готелю, яку визначають комплексом вимог до:

- Матеріально-технічної оснащеності;
- Переліку надаваних послуг;
- Кваліфікації персоналу.

**Класифікація закладів ресторанного господарства** є достатньо розгалуженою. Основою класифікації є визначення **типів закладів ресторанного господарства**, яке регламентується ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" [23]. Тип закладу визначається за сукупністю загальних характерних ознак торговельно-виробничої діяльності, до яких належать: асортимент продукції; рівень обслуговування; номенклатура пропонованих послуг; рівень матеріально-технічної бази.

До сфери ресторанного господарства входять такі **типи закладів**: ресторан, бар, кафе, кафетерій, їдальня, закусочна, буфет, фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальними замовленнями (catering).

Крім диференціації по типах заклади ресторанного господарства можуть **класифікуються за такими ознаками**: видами економічної діяльності, торговельно-виробничими ознаками, потужністю, комплексом продукції і послуг, сезонністю, характером контингенту, використовуваними методами обслуговування, класами, часом обслуговування .

**1. За видами економічної діяльності заклади ресторанного господарства поділяються на:**

- заклади, які здійснюють продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них: до цієї групи відносяться ресторани, кафе, кафетерії, закусоцна;
  - заклади, які здійснюють продаж напоїв та обмеженого асортименту страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них, зокрема бари;
  - заклади, в яких здійснюється продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками, а саме: - їдальні та буфети;
  - заклади, які постачають їжу, приготовлену централізовано, для споживання в інших місцях: домашня кухня, ресторан за спеціальним замовленням (catering). Останні заклади можуть обслуговувати банкети, фірмові прийоми, ділові зустрічі, весілля та інші свята у залах, офісах, на природі, тощо.
- 2. За торговельною ознакою** заклади ресторанного господарства поділяються на дві групи:
- заклади, що продають продукцію і організують її споживання в торговельному залі (ресторани, бари, кафе тощо);
  - заклади, що продають продукцію для споживання поза межами торговельного залу (фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня тощо).
- 3. За виробничою ознакою** заклади ресторанного господарства поділяються на такі, що мають власне виробництво, і такі, які не мають його. В свою чергу, заклади, які мають власне виробництво, поділяються на наступні групи:
- *Заклади, що здійснюють виробництво кулінарної продукції* – наприклад, фабрика-кухня, фабрика-заготівельня тощо. Вони переробляють сировину індустриальними методами, виготовляють напівфабрикати, напівготову та готову продукцію для постачання у

прикріплені до них дрібні і середні заклади ресторанного господарства.

- *Заклади, які поєднують функції виробництва та обслуговування споживачів.* Особливістю їх є те, що вони працюють на сировині і можуть частково використовувати напівфабрикати. Вони характеризуються закінченим виробничо-торговим циклом: виготовлену продукцію реалізують і організовують її споживання у власному торговельному залі. До таких закладів, як правило, відносяться великі їдальні, ресторани.
  - *Заклади, які працюють на напівфабрикатах і готовій продукції.* До цієї групи закладів відносять їдальні-доготівельні, вагон-ресторани, заклади швидкого обслуговування, які мають доготовельні цехи, де напівфабрикати піддають подальшій обробці, доводячи до готовності. Продукцію реалізують споживачам у власних торговельних залах. Вони можуть реалізовувати і готові вироби, наприклад, борошняні кондитерські та кулінарні вироби.
- 4. За потужністю** заклади різного типу диференціюються за двома основними критеріями: кількістю місць або обсягом продукції, що виробляється. Типовими проектами передбачено будівництво їдалень на 50, 100, 150, 200, 300, 400, 500 і більше місць; ресторанів - на 100, 150, 200, 400, 500 місць; комплексних підприємств, які розміщені у житловому районі, на 150 та 200 місць, у зоні міського поселення - 300, 400, 500 місць; фабрики-заготовельні з потужністю виробництва 15, 25, 40 тонн тощо.
- 5. За ознакою комплексу продукції та послуг** розрізняють наступні види закладів ресторанного господарства:
- *Заклади основного типу:* до них належать ресторан, кафе, закусочна, їдальня, бар, кафетерій, буфет, фабрика-заготовельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальними замовленнями.

- *Спеціалізовані заклади:* до таких відносяться ресторани, кафе, закуочні, які реалізують специфічний асортимент страв, напоїв та закупних товарів (наприклад, ресторани з національною кухнею, рибні ресторани, кафе-морозиво; закуочні: пиріжкова, млинцева, піцерія; бари: пивний, винний тощо).
  - *Комбіновані заклади* - це об'єднання декількох закладів різних типів, що комплексно обслуговують споживачів, задовольняючи їхні різнобічні потреби. Як правило, такі заклади входять до складу одного підприємства і розміщені в одній будівлі. Вони дають споживачу можливість вибору в одному місці кількох видів послуг: послуг, що надають ресторани і бари, більярдний клуб і кафе-бар тощо. Сюди ж можуть бути віднесені і **майдани харчування**, які являють собою комплекс закладів ресторанного господарства, що мають загальний торговельний зал. Їх особливістю є те, що заклади ресторанного господарства найчастіше належать декільком підприємствам (наприклад, майдан харчування в ТРЦ «Skymall»).
6. **За сезонністю** розрізняють **постійно діючі** заклади ресторанного господарства, які працюють цілий рік, та **сезонні**, які працюють у весняно-літній період. Вони можуть бути стаціонарними та пересувними - автоїдальні, автобуфети, вагони-ресторани тощо.
7. **За характером контингенту**, який обслуговується, розрізняють:
- **загальнодоступний заклад ресторанного господарства**, продукцію та послуги в якому може одержати будь-який споживач;
  - **закритий заклад ресторанного господарства**, продукцію та послуги в якому може одержати певний контингент споживачів за місцем роботи, служби чи навчання (харчування особистого складу збройних сил, на підприємствах, будівництві, в установах, навчальних закладах);

- **заклади ресторанного господарства, які обслуговують певний контингент споживачів:** мешканців готелів, мотелів, глядачів і відвідувачів спортивних установ, глядачів у закладах культури та мистецтва, пасажирів на вокзалах, пристанях, в аеропортах. Іноді послугами закладів ресторанного господарства при готелях користується населення міста.

**8. Залежно від методу обслуговування:**

- **ресторани з обслуговуванням офіціантами.** До цієї групи відносяться загальнодоступні ресторани класу "люкс" та "вищого" .
- **ресторани з самообслуговуванням.** В цю групу відносяться ресторани при службових закладах для організації сніданків, обідів, вечерь. Ресторани із самообслуговуванням можуть мати широкий і вузький асортимент страв. За рівнем послуг вони належать до першого класу.

**9. За ступенем комфорту, рівнем обслуговування, обсягом надаваних послуг ресторани та бари поділяють на три класи.**

- **Заклади ресторанного господарства класу «люкс».** Особливостями закладів цього класу є вишуканість, витонченість інтер'єру, який створюється за індивідуальним проектом з використанням коштовних оздоблювальних матеріалів. Високий рівень комфортності, широкий вибір обов'язкових та додаткових послуг, асортимент, який повністю складається з оригінальних, вишуканих замовних та фірмових страв і виробів, у тому числі з делікатесних продуктів, страв іноземної кухні, виготовлених з екзотичної сировини, - для ресторанів; широкий вибір фірмових напоїв, коктейлів - для барів;
- **Заклади ресторанного господарства класу «вищий»,** характерними особливостями яких є оригінальність, своєрідність інтер'єру, що створюється з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства, вибір послуг, комфортність,

різноманітність асортименту, в якому не менше половини складають оригінальні, вишукані замовлені та фірмові страви і вироби - для ресторанів; широкий вибір фірмових напоїв і коктейлів - для барів;

- **Заклади ресторанного господарства класу «перший».** Їх характерними ознаками є гармонійність, комфортність, різноманітний вибір послуг, асортимент страв, до якого входять фірмові страви та вироби, напої нескладного приготування; барів - набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, у тому числі фірмових.

**10. За часом обслуговування** ресторани поділяються на заклади швидкого обслуговування і звичайні.

### **3. Характеристика основних напрямів державного регулювання діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства**

Одним з суб'єктів мікросередовища функціонування підприємств готельного та ресторанного бізнесу є держава. Вплив цього суб'єкта на розвиток готельного та ресторанного бізнесу відбувається на основі регламентації певних напрямків діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії

Основними напрямками цього регулювання повинні бути наступні аспекти:

- 1. Формування законодавчої нормативно-правової бази,** яка регламентує діяльність підприємств готельно-ресторанної індустрії. Основні законодавчі акти, які на теперішній момент регламентують діяльність вищезначених підприємств наведені в додатку А. Слід зазначити, що на поточний момент реалізація цього напрямку регулювання активована недостатньою мірою: положення деяких нормативно-правових актів вже застаріли і потребують

кардинального оновлення. Це стосується, в першу чергу, галузевих стандартів, вимоги яких мають бути приведені у відповідність з нормами та вимогами міжнародних стандартів.

**2. Створення державних органів, які забезпечують реалізацію державного регулювання та оптимізація державного управління туризмом та туристичної інфраструктурою.**

На поточний момент існує орган державного регулювання діяльності підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу: в квітні 2011 року наказом Президента України було створено Державне агентство України з туризму та курортів, яке є центральним органом виконавчої влади. Його діяльність спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Віце-прем'єр-міністра України - Міністра інфраструктури України, входить до системи органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів.

**Основними завданнями цього органу є:**

- Реалізація державної політики в сфері туризму та курортів, яка передбачає формування Концепції та державних цільових програм розвитку туризму та туристичної інфраструктури. Слід зазначити, що на сьогодні Державним агентством України з туризму та курортів відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 № 638 «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року» розроблена Державна цільова програма розвитку туризму та курортів на період до 2022 року [6].
- Координація діяльності багатьох органів державної влади в сфері туризму (Міністерства культури, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства освіти та науки, Міністерства інфраструктури, Міністерства надзвичайних ситуацій, Міністерства економіки та



розвитку і т.д. та створення в перспективі міжвідомчої Ради по туризму та курортам;

- Розробка нових національних та галузевих стандартів щодо розвитку туризму, туристичної інфраструктури, курортів та туристичних послуг. Дана робота відображається в річних планах закупівлі Держкомтуризму починаючи вже з 2013 року [53].
- Створення передумов для підтримки та співробітництва органів державної влади та професійних організацій і об'єднань (Асоціація готелів та готельних об'єднань міст України, Асоціація малих готелів та апартаментів).
- Підтримка процесів формування позитивного іміджу України як туристичної держави в світі.

**3. Забезпечення державної підтримки підвищення якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємствами готельного, ресторанного та туристичного бізнесу з метою забезпечення збереження прав споживачів.**

Відповідно до законодавства України передбачені дві форми державного регулювання готельних та рестораних послуг: **сертифікації послуг готелів та ресторанів**, а також **категоризація готельних послуг**.

Відповідно до статті 19 Закону України “Про туризм” об'єктам туристичної інфраструктури мають присвоюватись категорії якості та рівня обслуговування. Метою присвоєння категорії є підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки. Постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803 затверджено Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання

послуг з тимчасового розміщення (проживання) (далі – Порядок). В цьому документі зазначається, що категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), встановлюються за результатами **добровільної сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання)**. **Сертифікація послуг з тимчасового розміщення (проживання)** представляє собою оцінювання готелю стосовно рівня безпеки для життя і здоров'я людей, захисту їх майна та охорони довкілля і здійснюється на основі договору між органом із сертифікації та власником готелю.

Відповідно до пункту 3 Порядку сертифікацію та оцінювання готелю здійснюють органи із сертифікації, що призначаються Міністерством економіки та розвитку для виконання у державній системі сертифікації УкрСЕПРО робіт із сертифікації.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.10.2011 № 1054 «Про внесення змін до Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» функції уповноваженого органу із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), виконує Державне агентство України з туризму та курортів. Наказом Держтуризмкурорту від 05.03.2012 № 25 затверджено склад Комісії із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), (далі – Комісія). До Комісії входять представники Держтуризмкурорту, Міністерства економіки та розвитку, Міністерства інфраструктури та органів з питань сертифікації. Інформацію щодо переліку готелів, яким встановлено категорії, споживачі можуть дізнатися з Реєстру свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).

Свідоцтво про встановлення готелю відповідної категорії видається не більше як на три роки або за наявності в готелі системи управління якістю не більше як на п'ять років. Форма Свідоцтва наведена в додатку Б [4].

Критерії присвоєння категорій містилися в ДСТУ 4269:2003 «Услуги туристические. Классификация гостиниц». Але на сьогоднішній день вони є вже застарілими. Нові критерії необхідно розробляти з урахуванням європейських стандартів асоціації Hotelstars Union, які передбачають більш об'єктивну оцінку рівня та якості послуг. В якості основних критеріїв, як правило, виступають:

- Критерій рівня цін та комфорту.
- Наявність та рівень додаткових послуг.
- Наявність включеного харчування.
- Матеріально-технічне та інформаційне оснащення номерів, їх місткість.

Отже, категоризація на сьогоднішній день не є обов'язковою. Цим можуть скористатися деякі недобросовісні суб'єкти господарювання шляхом «підвищення» своєї категорії. В даному випадку такі суб'єкти не тільки порушують права споживачів, але й негативно впливають на ринок готельних послуг в цілому. Оскільки по суті завищення категорії або самовільне її присвоєння є проявами недобросовісної конкуренції. В зв'язку з цим до таких суб'єктів можуть застосовуватись положення антимонопольного законодавства: зокрема, Антимонопольний комітет України та його регіональні відділення мають право накладати штрафи. Розміри цих штрафів є достатньо значущими: від 20 до 25000 грн за кожне правопорушення і відповідно до Закону «Про захист прав споживачів» можуть сягати 5% доходу (виручки) від реалізації послуг суб'єкта підприємництва за останній фінансовий рік. Якщо ж дохід не задекларований розмір штрафу може становити біля 170000 грн.

Але не дивлячись на «формальну не обов'язковість» категоризації, все – таки присвоєння категорії 5\*, 4\* або 3\* є обов'язковою умовою для отримання пільг по податку на прибуток терміном на 10 років згідно п.17 Підрозділу 4 Перехідних Положень Податкового кодексу України. Вищезначені фактори мають сприяти стриманню прояву значних масштабів недобросовісної конкуренції в сфері готельного бізнесу.

Слід зазначити, що процедура категоризації відповідає світовій практиці підтвердження рівня послуг і є прогресивним методом інформування споживачів про якість цих послуг. В міжнародній практиці категоризація може здійснюватись двома типами організацій:

- Безпосередньо державними організаціями. В світовій практиці такого підходу дотримуються у Франції: тут категоризацією займаються спеціалізовані державні органи.
- Саморегульованими організаціями, яким держава делегує такі повноваження. В Швейцарії та Германії використовується саме такий підхід – категоризація здійснюється спеціальними професійними об'єднаннями готельєрів.

#### **4. Сприяння підготовці якісних кадрів для підприємств туризму та ГРБ.**

Слід відзначити, що навчальні заклади, які займаються підготовкою спеціалістів для галузі туризму, готельного та ресторанного бізнесу є майже в кожній області нашої держави, тобто кількість випускників є достатньою, а от якість їх підготовки є невисокою. Тому після закінчення вищих навчальних закладів майбутні спеціалісти зустрічаються з проблемою працевлаштування, оскільки вони володіють лише теоретичними знаннями і не мають необхідних практичних навичок (наприклад, не можуть впоратись з системами бронювання, не знайомі зі специфічного роду документацією, яка використовується в туризмі, готельному та ресторанному бізнесі, не зовсім добре орієнтуються в професійній термінології). А однією з основних вимог з боку

роботодавців як раз є наявність практичного досвіду. В свою чергу, і клієнти також стають більш освіченими та вимогливими.

Саме тому реалізація цього напряму державного регулювання передбачає необхідність створення в Україні сучасних шкіл готельного, ресторанного та туристичного бізнесу, які мають враховувати міжнародний досвід формування програм навчання, особливістю яких є орієнтація саме на практичну підготовку майбутніх спеціалістів в сфері туристичної, готельної та ресторанної індустрії.

Але тут слід зазначити, що підходи європейських шкіл, зокрема, готельного бізнесу суттєво відрізняються від існуючих на сьогоднішній день в українській освіті: наприклад, програма Лозанської школи готельного бізнесу не дозволяє пройти їй процедуру акредитації як вищого навчального закладу (тому що академічна частина підготовки дуже мала, а лєвова частина навчального часу присвячена практичній підготовці). Тому, перегляд концепції підготовки та створення таких навчальних закладів, які забезпечать потреби сектору в якісних кадрах, можливе лише за відповідної підтримки з боку держави і має стати одним із завдань Державного агентства з туризму та курортів за підтримки Міністерства освіти та науки України.

**5. Створення системних фінансових механізмів підтримки туризму та підприємств готельного і ресторанного бізнесу.** Цей напрямок передбачає застосування **відповідної податкової політики** в частині оподаткування доходів даної категорії підприємств. На сьогодні держава використовує **методи прямого впливу** на діяльність підприємств сектору готельного бізнесу у вигляді:

**1) По - перше, надання пільг в частині оподаткування податком на прибуток у вигляді податкових канікул на 10 років починаючи з 1 січня 2011 року.** Це означає, що звільняється від оподаткування прибуток суб'єкта господарської діяльності, який отриманий від надання готельних послуг в готелях категорій «три»,

«чотири» та «п'ять зірок», в тому числі тих, які є новозбудованими, реконструйованими або в яких проведені капітальний ремонт або реставрація будівель та споруд (за умови що дохід від реалізації послуг по розміщенню шляхом надання номеру для тимчасового проживання становить не менше 50% сукупного доходу такого суб'єкта господарювання за відповідний податковий період. У випадках, якщо готельне підприємство крім готельних послуг здійснює інші види діяльності, прибуток від їх здійснення оподатковується на загальних підставах. Слід також відзначити той факт, що діюче податкове законодавство прямо не регулює особливості оподаткування тих готельних проектів, які передбачають залучення готельних операторів для управління готелями. Хоча більша частина готелів категорій «чотири» та «п'ять зірок» в Україні працюють саме на засадах такого управління. Але оскільки готельні оператори надають як раз неосновні послуги (консалтинг, маркетингові, інжинірингові, послуги бронювання), то можна зробити висновок, що пільги по податку на прибуток на них не розповсюджуються, а стосуються лише власників готелів.

Суми коштів, які вивільнені від оподаткування, власники готельних підприємств можуть використовувати строго у визначеному законом цільовому порядку, а саме: вони повинні направлятися на збільшення обсягів надання послуг, переобладнання МТБ, запровадження нових технологій, або повернення кредитів, що використовувались на ці цілі, сплату процентів по них. Таким чином, суб'єкти надання готельних послуг не можуть скористатися податковою пільгою у випадку, якщо отриманий прибуток виплачується в якості дивідендів або використовується акціонерами компанії для фінансування інших видів бізнесу компанії. Отже, не можна не відзначити позитивну тенденцію, яка спрямована на стимулювання та розвиток готельної галузі: таке цільове використання вивільнених коштів дозволяє ефективно нарощувати

матеріально-технічну базу готельної індустрії, перш за все в нових готельних проектах.

У разі невикористання залишків вивільнених коштів протягом 3-х років після закінчення періоду, за результатами якого готельєр вивільнив ці кошти і залишив їх у своєму розпорядженні, він зобов'язаний збільшити податкові зобов'язання на суму такого залишку і сплатити пеню відповідно до Податкового кодексу України.

Але одночасно необхідно акцентувати увагу на тому, що дане положення про надання податкових канікул готельним підприємства категорії «три», «чотири» та «п'ять зірок» знову є недосконалим, оскільки створює передумови для певної «дискримінації» підприємств інших засобів, що надають послуги розміщення. Це означає, що такі підприємства поставлені в неконкурентні умови. Хоча суб'єкти готельної індустрії, які не пройшли категоризацію та категорій 1 та 2\* займають значно більшу нішу на ринку готельних послуг (біля 53% в загальній структурі) ніж вищезазначені готелі. Крім того, мотелі та кемпінги, частка яких і так замала (біля 2-3% в загальній структурі засобів розміщення), також ставляться в неконкурентні умови.

## **2) По - друге, діяльність готельних підприємств пов'язана з необхідністю сплати туристичного збору.**

Сам спеціальний збір для туристів давно відомий в світовій практиці і використовується в значній кількості міст Європи при поселенні в готелі (він називається «city tax»). Але є три моменти, які відрізняють цей збір від українського:

- Платниками цього збору виступають всі клієнти готелів без виключення;
- Сума збору не залежить від вартості готеля і є однаковою для всіх;
- Кошти від збору спрямовуються на покращення інфраструктури туризму, популяризацію міста на туристичному ринку.

В Україні мають місце наступні особливості оподаткування по цьому виду місцевих податків:

- Недостатньо чітко визначено, хто ж є платниками цього збору: збір платять всі, крім постійно проживаючих в місті, тих, хто у відрядженні, інвалідів, ветеранів ВВВ, ліквідаторів Чорнобиля, а також тих, хто приїхав на лікування в санаторій. Це означає, що готелі по кожному клієнту (хто не платив збір) мають збирати додаткову кількість документів, які засвідчують право клієнта на неоплату збору і нести в зв'язку з цим додаткові витрати.
- Замість фіксованої суми збору, використовується сума, яка розраховується від вартості проживання туриста за мінусом витрат на харчування та побутові послуги (прання, чистка, ремонт та прасування одягу, усний та письмовий переклад). Це, в принципі, створює базу для мінімізації податку (можна продати номер за 500грн., поставивши в калькуляції 250 грн за сніданок і 249грн за прання білизни. При цьому клієнт буде вдячний готельєрам, оскільки вони будуть економити його гроші.
- Ставка туристичного збору передбачена від 0,5% - 1% вартості тимчасового проживання за вирахуванням ПДВ. Конкретний її розмір визначається на кожній території окремо рішенням рад народних депутатів. Це створює передумови для необґрунтованого завищення ставок з метою наповнення місцевих бюджетів.
- Туристичний збір буде стягуватись податковими агентами (адміністраціями готелів, мотелів і т.д.) під час надання послуг проживання. Але за прогнозами витрати на адміністрування цього податку будуть перевищувати обсяг надходжень від його сплати.
- Нарешті, цей збір є необов'язковим податком, рішення про сплату якого приймається місцевими радами народних депутатів. Тому існує ризик перетягування цих коштів не за цільовим їх призначенням, а для «затикання дір» в місцевих бюджетах.



**6. Створення передумов для підвищення рейтингу міжнародної привабливості України як туристичної держави.** Реалізація даного напрямку пов'язана з підвищенням індексу конкурентоспроможності України в туризмі. Цей індекс готується в тісному співробітництві з ВТО та Всесвітньою Радою по туризму та подорожам недержавною організацією - Всесвітній економічний форум. В період з 2007-2009 рр. він публікувався щорічно, в подальші роки було прийнято рішення публікувати рейтинг раз на 2 роки. Інформація про цей індекс дає можливість:

- Отримати вичерпну порівняльну інформацію про сильні та слабкі позиції держави в туризмі.
- Дозволяє визначити найбільш важливі напрямки дій держави та бізнесу з метою покращення позицій на світовому туристичному ринку.

Оцінка індексу формується на базі використання 14 основних груп факторів, які згруповані в основні 3 блоки:

- 1) Регуляторне середовище для розвитку туристичної індустрії;
- 2) Бізнес-середовище та інфраструктура;
- 3) Людські, природні та культурні ресурси.

Перша десятка держав-лідерів наведена в таблиці 2.1, що складена за матеріалами звітів Всесвітнього економічного форуму [26, с.63]. За даними таблиці видно, що позицію постійного лідера стійко утримує Швейцарія, яка і в 2013 році посіла перше місце. В першу п'ятірку лідерів входять також Німеччина, Австрія, Іспанія. Лідером рейтингу в 2013 году визнана Швейцарія. Слід зазначити, в порівнянні з 2011 роком в числі десятки лідерів відбулися такі зміни: рейтинги Швеції та Франції значно знизились, а Іспанія навпаки значно покращила свої позиції щодо туристичної привабливості.

Що ж стосується України, то інформація таблиці 2.1 свідчить про те, що в 2013 році Україна піднялась на 9 позицій в рейтингу і посіла 76

місце серед 140 держав, по яких велася оцінка. Сусідами нашої держави стали Македонія (75 місце) та Албанія (77 місце). Росія втратила рейтинг і перемістилась з 59 на 63 місце, а Грузія навпаки покращила результати на 7 позицій і посіла 66 місце. Інформація таблиці 2.2 засвідчує позитивну тенденцію щодо зростання ступеню туристичної привабливості нашої країни, що звичайно створює передумови і для більш стрімкого розвитку сектору готельної та ресторанної індустрії.

Таблиця 2.1

Держави –лідери по індексу конкурентоспроможності в туризмі в 2009-2013 роках

Держава	2013		2011		2009
	Рейтинг	Середній бал	Рейтинг	Середній бал	Рейтинг
Швейцарія	1	5,66	1	5,68	1
ФРН	2	5,39	2	5,50	3
Франція	7	5,31	3	5,41	4
Австрія	3	5,39	4	5,41	2
Швеція	9	5,24	5	5,34	7
США	6	5,32	6	5,3	8
Великобританія	5	5,38	7	5,3	11
Іспанія	4	5,38	8	5,29	6
Канада	8	5,28	9	5,29	5
Сінгапур	10	5,23	10	5,23	10

Не можна не відзначити, що держава намагається організувати роботу в цьому напрямку. В рамках «Державної програми розвитку спортивної та туристичної інфраструктури в 2011-2022 роках» як раз акцентується увага на підвищенні сервісу, розширенні спектру послуг, якісного інформування туристів як в середині країни, так і за її межами. Одним із завдань цієї програми є завдання до 2022 року вдвічі збільшити чисельність туристів в Україні – до 50 млн. за рік. Таке збільшення туристичного потоку за прогнозами створить передумови для збільшення кількості робочих місць з 400 тисяч до 1 мільона тільки в Київській

області, а очікувані надходження до бюджету зростуть з 1,5 млрд грн. до 5 млрд грн [14]. Для вирішення цього завдання необхідним є так зване брендування країни. В 2013 році на II Київському міжнародному туристичному форумі була представлена перша Концепція туристичного бренду нашої держави, який має допомогти підвищити туристичну привабливість країни. Розробка туристичного бренду України реалізується Державним агентством туризму і курортів на кошти гранту, наданого німецьким агентством GIZ.

Таблиця 2.2

Динаміка індексу конкурентоспроможності України в 2008-2013 роках

Показники	2013		2011		2009		2008
	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце
Загальне місце в рейтингу	76	3,98	85	3,8	77	3,8	77
1. Регуляторне середовище для розвитку туріндустрії	60	4,73	64	4,6	62	4,7	59
2. Бізнес - середовище та інфраструктура	71	3,62	76	3,5	72	3,4	96
3. Людські, природні та культурні ресурси	99	3,59	118	3,3	103	3,5	100

#### 4. Система показників господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

Ефективність будь-якого бізнесу, в тому числі готельного і ресторанного, залежить від багатьох чинників. Але одним з головних є адекватність підходів щодо управління підприємством, які використовуються менеджментом або власниками. В рамках цих підходів мають використовуватись комплексні системи, які поєднують в собі можливості здійснення і функцій планування діяльності, і функцій

моніторингу та контролю за ступенем виконання розроблених планів розвитку та досягнення поставлених перед підприємством цілей. Різновидами таких систем є системи контролінгу, системи Balanced Score Card, які забезпечують можливості конкретизації цілей діяльності підприємства через визначення переліку підконтрольних показників господарської діяльності підприємств та їх цільових значень. Тобто, для успішного застосування цих систем власники бізнесу з метою забезпечення зростання свого добробуту повинні визначити систему цілей у вигляді чітких та зрозумілих показників.

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** (валовий, гуртовий та роздрібний товарооборот підприємств ресторанної індустрії, середня вартість одного клієнта ресторану, обсяг продажу додаткових послуг; виручка від реалізації номерного фонду і т.д.);
- **Показники, що характеризують величину, структуру та динаміку витрат підприємств готельного та ресторанного бізнесу** (для готелів: середня собівартість різних видів послуг з номера за добу; середня заробітна плата персоналу, співвідношення постійних та змінних витрат; загальна собівартість, собівартість страви в ресторанних закладах);
- **Показники стану та ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів** (чисельність, продуктивність праці, кількість персоналу на одного клієнта,

норматив персоналу на 1 грн. доходу, матеріаломісткість, пропускна спроможність ресторанних закладів, потужність);

- **Показники, що характеризують ділову активність підприємств** готельного бізнесу (середній коефіцієнт завантаженості готелю, середня кількість реалізованих за добу номерів, середній добовий тариф проживання, середній коефіцієнт завантаження койко-місць, оборотність місць в ресторані);
- **Показники, що характеризують цінову політику підприємств ГРБ** (середній добовий тариф номера, середній добовий тариф по галузі, рівень цін в порівнянні з конкурентами);
- **Показники, що характеризують рівень конкурентоспроможності товару, продукції, послуг** (одиничні та групові показники конкурентоспроможності, інтегральний показник конкурентоспроможності (рейтингова оцінка));
- **Показники результативності та ефективності діяльності підприємств** готельного та ресторанного бізнесу (рентабельність продажу, RevPAR (, GopPAR, капіталовіддача, дохід на одного співробітника, співвідношення фактичного доходу з плановим);
- **Показники стану та ефективності використання інвестованого капіталу** (капіталовіддача, EBIT, ROI, ROE,)

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

1) кількісні та якісні;

- **Абсолютні** – виступають як результат суммування всіх факторів виробництва, вони несуть інформацію про масштаби

діяльності підприємства (наприклад, товарооборот (оборот) підприємства, обсяг реалізованої продукції, чисельність працівників, площа підприємства і т.д.)

- **Відносні** – ці показники характеризують ступінь використання всіх ресурсів при виконанні кількісних завдань (наприклад, рівень рентабельності, рівень витрат, рівень продуктивності праці, оборотність, фондovіддача). Використання відносних показників дає можливість проведення порівняльного аналізу економічного потенціалу та результатів різних за масштабами діяльності підприємств (в рамках галузі), а також дозволяють уникнути впливу інфляційної складової на окремі параметри діяльності підприємств.

**3. Залежно від оцінки** вся сукупність показників поділяється на вартісні та натуральні (кількість виготовлених та реалізованих страв, кількість проданих номерів). Натуральні показники необхідні для того, щоб отримати найбільш повну інформацію про результати операційної діяльності підприємств. Частково ці показники слугують інформацією для оцінки управлінських показників.

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

- **Управлінські (внутрішні)** – це параметри діяльності підприємства, які переважно використовуються внутрішніми споживачами (менеджментом, власниками) з метою управління підприємством для досягнення поставлених перед ним цілей. Це інформація про виробничу діяльність, його матеріальні та трудові ресурси, його розходи, собівартість продукції.
- **Зовнішні (фінансові)** показники в більшій мірі використовуються зовнішніми споживачами (але й внутрішніми також). Вони дають інформацію про стан активів, фінансову стійкість, стан дебіторської

та кредиторської заборгованості і т.д.). Вони використовуються фінансовими, страховими, банківськими, податковими органами.

Для цілей управління операційною діяльністю на практиці використовуються, в першу чергу, внутрішні (управлінські) показники. Вся система цих показників може бути умовно розділена на дві групи: **традиційні показники та показники, що забезпечують можливість формування управлінських впливів** (див. рисунок 2.1). Останні, як правило, широко використовуються в міжнародній практиці.

До **традиційних показників** оцінки ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу відносяться наступні:

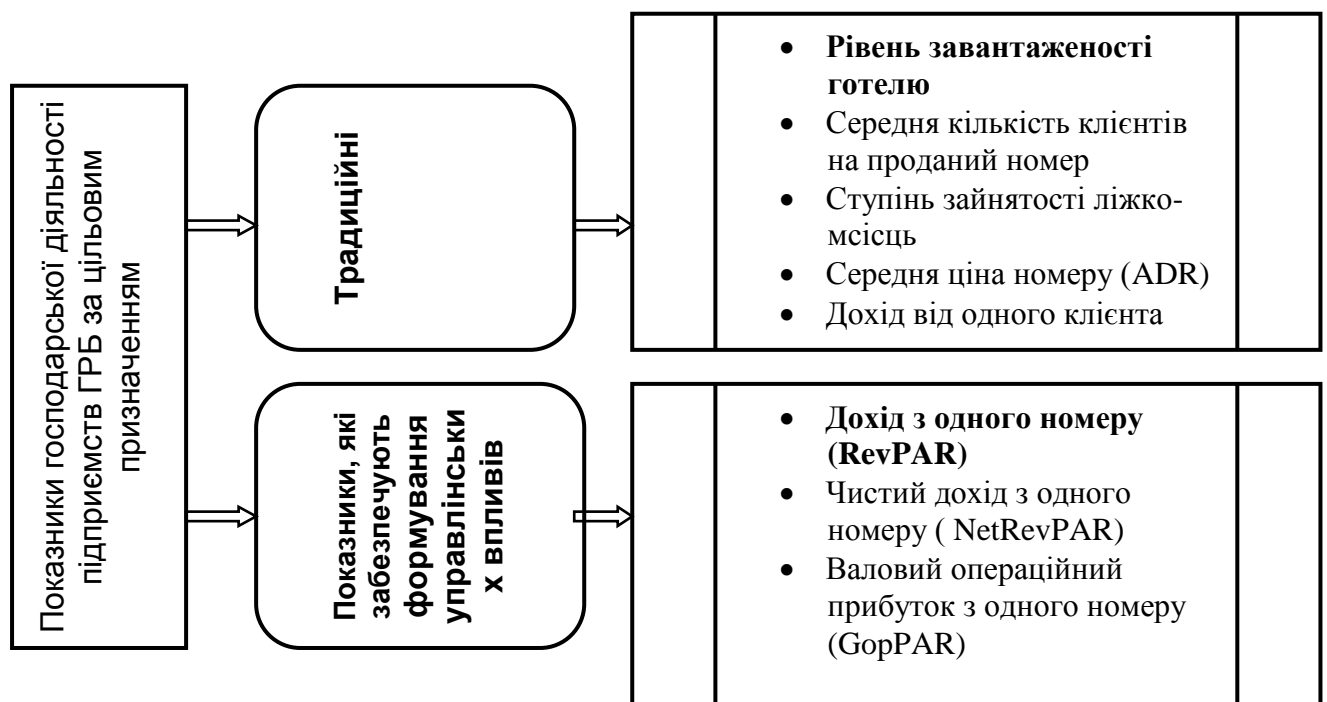


Рисунок 2.1. Групування показників господарської діяльності готельних підприємств за цільовим призначенням

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

$$K_{\text{зав}} = \left( \frac{K_{\text{нреал}}}{K_{\text{нзапроп}} * T} \right) * 100\% \quad (2.1)$$

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

$КН_{реал}$  - кількість проданих номерів (номеро-ночей) (шт.) за аналітичний період;

$КН_{запроп}$  - кількість номеро-ночей, які запропоновані до продажу в аналітичному періоді;

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

Оскільки в готелях частка постійних витрат достатньо висока, то чим ближче значення коефіцієнту завантаження до одиниці, тим більший прибуток за інших рівних умов може отримати готельне підприємство. Показник коефіцієнту завантаження дає можливість порівнювати роботу двох цілком непорівнянних за своїми характеристиками готельних підприємств. За оцінками експертів загальне середньорічне завантаження готелів коливається в межах 70 – 72 % і є результатом впливу багатьох чинників: фізичного стану підприємства, попиту на певний день тижня або сезону, конкуренції на ринку, місця розташування і т. д.

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

$$K_{зав_2} = \left( \frac{КК - КН_{реал}}{КН_{реал}} \right) * 100\% \quad (2.2)$$

де  $K_{зав_2}$  – рівень подвійного завантаження готелю;

$КК$  - кількість клієнтів;

$КН_{реал}$  - кількість проданих номерів (номеро-ночей) (шт.) за аналітичний період.

Цей показник дає уявлення про якісну сторону завантаження номерів і має значення за наявності номерів різні місткості (одно- та багатомісних номерів).



**3) Середня кількість клієнтів в розрахунку на один проданий номер.** Методика розрахунку цього показника виглядає так:

$$КГ_{сер} = \left( \frac{КК}{КН_{реал}} \right) * 100\% \quad (2.3)$$

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

КК - кількість клієнтів;

КН<sub>реал</sub> - кількість проданих номерів за аналітичний період.

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

$$ВЗ_{лм} = \left( \frac{КМ_3}{ЗКМ_{гот}} \right) * 100\% \quad (2.4)$$

де  $КМ_3$  - кількість зайнятих місць в готелі за аналітичний період;

$ЗКМ_{гот}$  – загальна кількість місць у готелі в аналогічному періоді.

Даний показник є корисним для оцінки ефективності роботи персоналу готелю, оскільки повне його завантаження буде забезпечуватись лише за умови 100%-го заповнення готелю. Потенціал готелю може не використовуватись повністю, тому що двомісні номери звичайно продаються за вищу ціну, ніж одномісні. У США, наприклад, поселення у двомісний номер сторонніх гостей не дозволяється без їхньої попередньої згоди, оскільки існує право на усамітнення і захист (Privacy and Protection Rights). Тому використовується ціна на номер, а не на місце.

Бажаною тенденцією є наближення значення цього показника до 100%.

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

$$ADR = \left( \frac{ВР_{\Phi}}{КН_{РЕАЛ}} \right) \quad (2.5)$$

де ADR – середня ціна номеру;

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

КНреал - кількість проданих номерів в аналітичному періоді.

Існує наступна закономірність: чим вище буде рівень завантаження готелю, тим вищою може бути середня ціна номеру. При низькому рівні завантаження готелю середня вартість номера буде нижча. Слід відзначити також, що сегментація номерного фонду за рівнем сервісу і ціни ставить за мету реалізацію, в першу чергу, дорожчих номерів.

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

$$ДС_{1_{кл}} = \left( \frac{ВР_{\Phi}}{КК} \right) \quad (2.6)$$

де  $ДС_{1_{кл}}$  – 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.

В процесі еволюції наукових підходів до управління діяльністю підприємств все більшого розповсюдження набувала концепція управління на базі використання KPI (key performance indicator). Ця система передбачає виявлення та використання в управлінні готелями або ресторанными закладами ключових індикаторів діяльності, які відбивають найбільш важливі аспекти діяльності підприємства. Ці показники в міжнародній практиці (зокрема американською компанією Larkspur Hospitality Company) почали використовуватись ще в 2002 році і використовуються достатньо успішно і в теперішній час (див. таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові індикатори діяльності готелів Лондону в 2007-2011рр.

Роки	Коефіцієнт завантаження (Occupancy)	Темпи зміни ланцюгові, (%)	ADR, євро	Темпи зміни ланцюгові, (%)	RevPAR	Темпи зміни ланцюгові, (%)	TrevPAR	Темпи зміни ланцюгові, (%)	GorPAR	Темпи зміни ланцюгові, (%)
2007	81,9%	-	114,06	-	93,39	-	136,14	-	63,7	-
2008	80,7%	-1,5%	117,92	3,4%	95,17	1,9%	137,61	1,1%	63,59	-0,2%
2009	80,3%	-0,5%	110,82	-6,0%	89,04	-6,4%	126,97	-7,7%	58,64	-7,8%
2010	81,8%	1,9%	111,51	0,6%	91,27	2,5%	130,57	2,8%	60,71	3,5%
2011	85,2%	4,2%	114,37	2,6%	94,40	3,4%	136,82	4,8%	64,99	7,0%

До таких показників, які можуть використовуватись в якості KPI та забезпечують можливість формування та реалізації управлінських впливів на підприємствах готельного бізнесу відносяться наступні:

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

$$\text{RevPAR} = \left( \frac{\text{ВРнф}}{\text{ЗКН}} \right) \quad (2.7)$$

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

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

Вищенаведена методика дає можливість зрозуміти економічний зміст показника. Цей же показник може розраховуватись через величини коефіцієнту завантаженості готелю та середньої ціни за номер. Цей підхід дає можливість в разі необхідності оцінити вплив окремих факторів на зміну показника доходу на один номер:

$$\text{RevPAR} = K_{\text{зав}} * \text{ADR} \quad (2.8)$$

Тобто, показник REV PAR відбиває те, наскільки ефективно менеджмент готелю може управляти одночасно і завантаженням готелю, і цінами, відповідаючи певними заходами на зміни кон'юнктури ринку.

Але при використанні в процесі аналізу тільки цього показника (без доповнення іншими) можуть виникнути передумови для некоректних

аналітичних висновків про ефективність роботи готелю в зв'язку з наявністю наступних нюансів:

- 1) Показник **REV PAR** не відбиває прямої ефективності функціонування готелю, тобто готель, який має відповідний своєму ринку рівень REV PAR, не обов'язково є прибутковим. Отже, однозначний висновок про ефективність роботи готелю на основі даного показника робити не можна.
- 2) REV PAR має обмежене використання при проведенні порівняльного аналізу з наступних причин:
  - По-перше, він не враховує взаємного впливу між внутрішніми департаментами готелю (наприклад, відділами номерного фонду та F&B (Food and Beverage – департамент продуктів харчування та напоїв)). Наприклад, в двох різних готелях з однаковим обсягом номерного фонду може бути однаковий рівень REV PAR (наприклад, 100 €). При цьому в першому готелі завантаження становить 50% і середній тариф 200 €, а в другому завантаження становить 80% при середньому тарифі 125 €. Але, тут слід прийняти до уваги, що в другому готелі загальна виручка буде більше, оскільки більша завантаженість скоріш за все, збільшить доходи від додаткових послуг (F&B, телефон, інші послуги). Звичайно, що будуть зростати і змінні витрати в зв'язку зі зростанням обороту. Зрозуміло, що обсяг прибутку та показник прибутку з номеру буде зовсім різним в двох на перший погляд однакових готелях.
  - По-друге, в різних готелях прийнято по-різному враховувати доходи від інших видів діяльності (no-show, завчасні виїзди та штрафи за відміну бронювання). Одні готелі враховують частку таких доходів при розрахунку REV PAR, деякі - відносять ці статті до статті «інші доходи», а деякі враховують їх при розрахунку загального доходу від номерного фонду, але не враховують при визначенні

середнього тарифу. Все це ускладнює проведення порівняльного аналізу.

- По-третє, використання тільки цього показника в аналізі не дає можливість урахувати внутрішню структуру готелю (наприклад, готелі з малими та крупними департаментами F&B). Складніше порівнювати діяльність готелів з обмеженими F&B послугами з тими, які мають крупні департаменти напоїв та харчування, оскільки ці додаткові доходи не враховуються при оцінці REV PAR.
- По-четверте, аналіз на базі REV PAR ускладнює порівняння невеликих та крупних готелів. Необхідного рівня REV PAR складніше досягнути в крупних готелях: тому що простіше продати 100 номерів і мати відповідний REV PAR, що відповідає даному ринку ніж продати 500 або 1000 номерів.

3) В показнику REV PAR не відбивається вартість продажу номера – в даному випадку мається на увазі вартість посередницького каналу, яка визначається рівнем комісійної винагороди, величиною платежів GDS. Насправді, якщо номер проданий за 100 € через канал з 20% комісією, то це вплине на REV PAR позитивним чином, але одночасно номер, який проданий напряму клієнту за 90€ буде більш рентабельним для готелю. Тому, при більшій частці продажу через посередників REV PAR готелю може бути на високому рівні, але при цьому показники рентабельності можуть бути достатньо невисокими. Цю особливість також потрібно враховувати при використанні показника доходу з номеру в аналітичних цілях.

Але без сумніву, спостереження за *REV PAR* одного готелю в часі за умов стабільності системи показників дозволяє простежити за його змінами і зростанням його ринкової частки. Тобто, *REV PAR* є показником, який оперативно дозволяє оцінити місце готелю на ринку, відбиває його взаємодію з ринком. Крім того, слід відзначити те, що

основним центром відповідальності, який генерує левову частку доходів готелю, все-таки залишається номерний фонд, тому не дивлячись на недоліки показника *REV PAR*, він буде залишатись одним з основних цільових показників для менеджерів з управління доходністю готелю. Його динаміка буде характеризувати результат їх роботи, їх здатність реагувати на зміни попиту.

З метою усунення вищезазначених недоліків експерти агентства *Hotels* пропонують додатково використовувати показник **чистого доходу з одного номеру - *Net REV PAR***:

$$\text{NetRevPAR} = \frac{\text{ЧВР}_{\text{НОМ}}}{\text{ЗК}_{\text{НОМ}}} \quad (2.9)$$

де  $\text{ЧВР}_{\text{НОМ}}$  - чиста виручка від продажу номерів в аналітичному періоді;  
 $\text{ЗК}_{\text{НОМ}}$  – загальна кількість номерів за аналітичний період.

Показник чистої виручки від реалізації номерів в аналітичному періоді розраховується наступним чином:

$$\text{ЧВР}_{\text{НОМ}} = \text{ВР}_{\text{НОМ}} - \text{КВ}_{\text{ПОС}} - \text{ТА} \quad (2.10)$$

де  $\text{ЧВР}_{\text{НОМ}}$  – чиста виручка від продажу номерів в аналітичному періоді;  
 $\text{ВР}_{\text{НОМ}}$  - загальна виручка від продажу номерів;  
 $\text{КВ}_{\text{ПОС}}$  - сума комісійних винагород посередникам, агентам;  
 $\text{ТА}$  - вартість транзакцій (бронювання).

Аналіз на основі показника чистого доходу з номеру, який може проводитись також в розрізі окремих каналів бронювання та сегментів ринку, дає більш інформативну уяву про результативність управління доходністю готелю. Але на жаль, на сучасному етапі жодна із систем обліку не забезпечує можливість розрахунку показників ***Net REV PAR*** и ***Net ADR*** автоматично.

**2. 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:

$$GOP PAR = \frac{ВОП}{ЗК_{НОМ}} \quad (2.11)$$

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

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

**Загальними перевагами** даного показника з точки зору вирішення управлінських завдань на підприємстві є наступні:

1. Він дає ясну картину ефективності діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.
2. Забезпечує можливість організації контролю за витратами.
3. Створює передумови для організації системи моніторингу за виконанням цільових орієнтирів на основі порівняння з бюджетними показниками.
4. Дає можливість управління збалансованістю прибутків та збитків готельного підприємства.
5. Характеризується можливістю впливу на нього з боку менеджменту, оскільки менеджери повинні управляти як доходами так і витратами, що формують показник операційного прибутку, який, в свою чергу, визначає рівень *GOP PAR*.
6. Він легко може плануватись і використовуватись в якості цільового орієнтиру діяльності готельного підприємства.
7. Використання даного показника забезпечує можливість організації обліку результатів в розрізі центрів відповідальності (центри доходу: номерний фонд; центри прибутку: відділ F&B; центри витрат: інженерний відділ - він дає тільки витрати і не дає доходу).

Переваги використання показника *GOP PAR* саме для аналізу діяльності підприємств готельного бізнесу є наступні:

1. Дає можливість проведення порівняльного аналізу конкретного готелю із загальним ринковим показником *GOP PAR*, проводити порівняння по брендах, по регіонах і т.д.;
2. Забезпечує можливість урахування впливу на фінансовий результат діяльності підприємства всіх факторів: не тільки доходів, але й витрат
3. Аналіз по *GOP PAR* враховує і зростання змінних витрат при збільшенні обороту (для номера – це витрати на горничних, прання білизни, електроенергію), і додатковий дохід, який отримується при продажу номера (доходи від харчування, пральні, послуг зв'язку, інших), і вартість посередницьких каналів. Наприклад: 1) якщо було прийнято рішення про збільшення комісійних для деякого посередника, то показник *GOP PAR* відразу це відобразить, показник *REV PAR* - ні. 2) якщо готель надає значні знижки корпоративним клієнтам, які забезпечують обсяг на послугах F&B та додатково беруть конференц-площі - показник *GOP PAR* також дозволить це врахувати.
4. *GOP PAR* враховує всі доходи підприємства, і таким чином дозволяє провести порівняльний аналіз крупних та малих готелів, готелів з різною структурою доходів.

Показник *GOP PAR* широко використовується в міжнародній практиці: завдяки сервісу HotStats є можливість отримання інформації про середньоринкові показники *GOP PAR* по європейських містах. Він є найважливішим цільовим показником для інвесторів, власників та генеральних менеджерів готелів як індикатор, який відбиває здатність готелю генерувати грошові потоки.

Для підприємств ресторанного бізнесу показники KPI можуть відбивати фінансовий стан ресторанного закладу, задоволеність клієнтів,



якість маркетингу, ефективність управління та експлуатаційні витрати. Ці показники можуть використовуватись як сітьовими ресторанами швидкого харчування, так і окремими ресторанными закладами [34].

Всі показники КРІ для ресторанных закладів, як правило, групуються в розрізі наступних функціональних напрямів:

### 1. КРІ управління персоналом:

- **Рівень витрат на заробітну плату.** Цей показник визначається у відносному вимірі наступним чином:

$$PB_{зп} = \frac{\Phi O\Pi_i}{B P_i} \quad (2.12)$$

де  $PB_{зп}$  – розмір витрат на заробітну плату персоналу, %;

$\Phi O\Pi_i$  – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$B P_i$  – виручка від реалізації продукції ресторану за налогічний період.

- **Показник повної вартості трудових ресурсів**, який оцінюється так:

$$B_{тp} = \frac{\Phi O\Pi_i + C B + П B + I K\Pi}{B P_i} \quad (2.13)$$

де  $B_{тp}$  – вартість трудових ресурсів, %;

$\Phi O\Pi_i$  – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$C B$  – сума соціальних страхових платежів;

$П B$  – сума відрахувань до пенсійного фонду;

$I K\Pi$  – інші компенсації та податкові платежі з фонду оплати праці;

$B P_i$  – виручка від реалізації продукції ресторану за аналогічний період.

- Показник середньої погодинної оплати праці:

$$C Z_{пog} = \frac{\Phi O\Pi_i}{\sum_{i=1}^n K \Gamma_i} \quad (2.14)$$

де СЗпог – середня погодинна оплата праці, грн.;

ФОП<sub>i</sub> – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$\sum_{i=1}^n \text{КГ}_i$  - кількість годин, які відпрацьовані всіма співробітниками в аналітичному періоді.

## 2. КРІ управління виробництвом страв:

- **Рівень витрат на закупівлю продуктів**, який визначається у відносному вимірі наступним чином:

$$PЗВ_i = \frac{ВП_i}{ВР_i} \quad (2.15)$$

де РЗВ<sub>i</sub> – рівень витрат на закупівлю продуктів для виготовлення страв, %;

ФОП<sub>i</sub> – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

ВР<sub>i</sub> – виручка від реалізації продукції ресторану за аналогічний період.

- Середні витрати на одного клієнта

## 3. КРІ управління продажами ресторану:

- **Показник середнього чеку** – він відбиває обсяг продажів на одного клієнта. І розраховується наступним чином:

$$\bar{ч} = \frac{ВР_i}{КК_i} \quad (2.16)$$

де  $\bar{ч}$  – середній чек, грн;

ВР<sub>i</sub> – виручка від реалізації продукції ресторану за аналогічний період.

КК<sub>i</sub> – кількість клієнтів за аналітичний період;

Показник середнього чеку відслідковується в ресторанах щотижня або щомісяця з метою виявлення позитивних чи негативних тенденцій.

- **Показник рівня задоволеності клієнтів**, який розраховується як співвідношення кількості задоволених клієнтів в загальній кількості клієнтів ресторану;
- **Показник доходності на годину перебування**, який показує середній обсяг продажу на одного клієнта за годину перебування в ресторанному закладі;

- **Показник кількості клієнтів**, який відбиває динаміку відвідування клієнтами ресторанного закладу з урахуванням сезонності та часу доби;
- **Структура вартості замовлених страв** в розрізі їх основних видів (основні страви, десерти, напої). Цей показник використовується для управління меню та оцінки відповідності асортименту ресторану потребам клієнтів. Його в подальшому використовують для розробки карт рентабельності меню.

#### 5. КРІ управління маркетингом:

- **Кількість клієнтів** – це кількість клієнтів за період.
- **Частка постійних клієнтів** - цей показник відбиває лояльність клієнтів до ресторанного закладу і оцінюється як співвідношення кількості постійних клієнтів до загальної їх кількості за певний період.
- **Частка витрат на маркетинг та рекламу**, який визначається як співвідношення суми маркетингових та рекламних витрат до показника виручки від реалізації.
- **Частка клієнтів, які використовують купони ресторанного закладу**, який визначається як співвідношення кількості відвідувачів, що пред'явили акційні купони до загальної кількості відвідувачів за відповідний період.

### ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте визначення підприємства як суб'єкта господарювання.
2. Опишіть основні характерні ознаки підприємства.
3. Назвіть ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу, пов'язані з їх галузевою спеціалізацією.
4. Дайте класифікацію підприємств за формами власності.
5. Охарактеризуйте види підприємств залежно від обсягів діяльності.
6. Дайте класифікацію готельних підприємств.

7. Опишіть основні види закладів ресторанного господарства за різними класифікаційними ознаками.
8. Дайте характеристику основних напрямів державного регулювання діяльності підприємств сфери готельного та ресторанного бізнесу.
9. Охарактеризуйте особливості оподаткування готельних підприємств в Україні.
10. Опишіть вплив індексу конкурентоспроможності країни в туризмі на стан ринку готельних та ресторанних послуг.
11. Дайте класифікацію основних показників господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.
12. Охарактеризуйте систему традиційних показників діяльності для підприємств готельного бізнесу.
13. Опишіть зміст основних показників КРІ для підприємств готельного господарства.
14. Дайте характеристику змісту основних показників КРІ для підприємств ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### Основні фонди підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх відтворення.

1. Основні фонди як складова матеріально-технічної бази підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Показники оцінки стану та ефективності використання основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Знос, амортизація та відтворення основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### 1. Основні фонди як складова матеріально-технічної бази підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Для здійснення процесу виробництва та надання послуг кожне підприємство повинно володіти певною масою різноманітних засобів праці. Сукупність усіх засобів і предметів праці, що використовуються в процесі створення та надання готельних та ресторанних послуг, являє собою **матеріально-технічну базу** готельного та ресторанного господарства.

Основні фонди є основою матеріально-технічної бази. Поняття матеріально-технічної бази значно ширше, ніж основні фонди тому, що готельне та ресторанне господарство користується частиною засобів праці й обладнання інших галузей господарювання. До матеріально-технічної бази належить також господарський інвентар, малоцінні та предмети, що швидко спрацьовуються, що застосовуються у виробничо-експлуатаційному процесі в якості засобів праці, але враховуються у складі обігових фондів. Цей елемент матеріально-технічної бази готельного та ресторанного господарства становить близько 10% від її основних фондів. Таким чином, поняття «матеріально-технічна база» та «основні фонди» хоча й характеризуються загальним економічним змістом, але не є ідентичними.

**Основними фондами підприємств готельно-ресторанного бізнесу** є та частина засобів праці, що багаторазово бере участь у виробничо-експлуатаційному процесі, повністю чи частково зберігає свою натурально-речовинну форму, переносить свою вартість на продукцію та послуги частинами у міру спрацювання і відшкодовує свою вартість у міру реалізації продукції та послуг. Відповідно до діючого обліку, до основних фондів відносяться засоби праці, термін служби яких сягає понад 1 рік і які коштують понад 15 мінімальних розмірів оплати праці.

Оскільки натурально-речовинний склад основних фондів підприємств дуже різноманітний, для їх обліку, аналізу та планування використовують різні класифікаційні ознаки (рис.3.1).

Відповідно до типової класифікації основні фонди за ознакою участі у виробничо-експлуатаційному процесі поділяються на дві економічні групи: виробничі та невиробничі основні фонди. До виробничих основних фондів належать засоби праці, що функціонують у виробничо-експлуатаційному процесі, створюють матеріальні умови для надання готельних та ресторанних послуг. До невиробничих основних фондів належать: житловий фонд, будівлі культурно-побутових установ, навчальних закладів та ін.

В залежності від призначення та натурально-речових ознак основні фонди поділяються на види: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та механізми, обладнання, автотранспортні засоби, меблі та інвентар вартістю одиниці понад 15 мінімальних заробітних плат і з терміном служби понад рік. Будівлі та споруди мають найбільшу питому вагу в складі основних фондів готельно-ресторанного господарства. Будівлі поділяються на основні та допоміжні. Основними будівлями вважаються готелі в комплексі та окремо розташовані, ресторани, спортивні комплекси з басейном, кінотеатри та ін. До допоміжних будівель належать котельні, пральні, склади, овочесховища, гаражі та

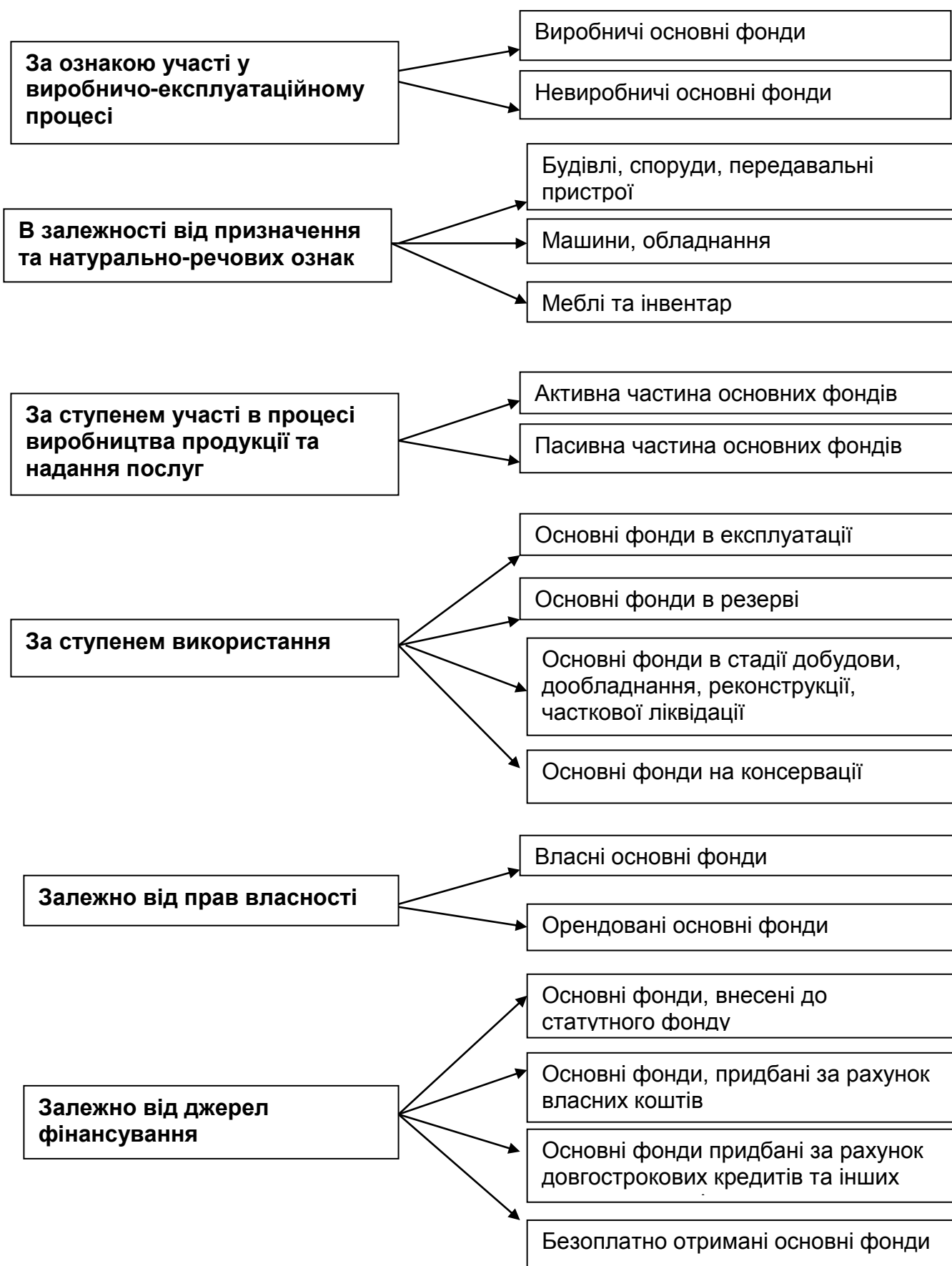


Рисунок 3.1. Класифікація основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

інші окремо розташовані будівлі, що знаходяться на балансі готельного господарства.

**До споруд** у готелях та ресторанах та в їх допоміжних господарствах належать: водопідйомні станції, артезіанські свердловини прісної та мінеральної води; резервуари для мазуту, бензину та змащувальних матеріалів; басейни, включаючи їх фундамент, підігрівальний пристрій та арматуру; берегозміцнювальні споруди, підпірні стіни, фонтани, каналізаційні споруди та інші комунальні споруди; спортивні майданчики, тенісні корти, веслувальні, човнові станції, атракціони, стежки паркові, пам'ятки, скульптури, огорожі тощо; шляхи з усіма допоміжними пристроями та дорожніми знаками.

**До передавальних пристроїв** належать: передавачі електричної та теплової енергії, механічної енергії від двигунів до працюючих машин, трансмісії, трубопроводи, трубопроводи для опалення, водопостачання, каналізації готельних та інших корпусів; телефонні мережі, радіо, мережі зовнішнього освітлення території.

**Машини та обладнання.** До цієї групи відносять силові машини та обладнання до них, генератори, що виробляють теплову й електричну енергію; газові генератори, парові котли, електродвигуни; обладнання комунального господарства, пральних, телефонного зв'язку, пожежне обладнання та ін.

До основних фондів готелів та ресторанів належать **меблі та інвентар** вартістю понад 15 мінімальних заробітних плат і терміном служби понад 1 рік, а також побутові прилади та машини високої продуктивності (пилососи, кондиціонери та ін.); предмети господарського та культурного призначення: килими, картини, телевізори, холодильники, піаніно, магнітофони тощо.

Основні фонди підприємств готельно-ресторанного бізнесу **за ступенем участі в процесі виробництва продукції та надання послуг** поділяються на активні та пасивні. **Активна частина основних**



**фондів** – в готелях: житлові приміщення з меблями та іншими предметами господарського та культурного призначення, в ресторанах: торгові приміщення (зали для відвідувачів, роздавальні, магазини кулінарії), обладнання виробничих приміщень (плити, духові та холодильні шафи, посудомийні машини тощо), машини, виробничий інвентар; **пасивна** – приміщення, передавальні пристрої, певні види споруд, готельні корпуси, господарський інвентар.

**За ступенем використання** основні фонди підрозділяються на ті, що знаходяться:

- в експлуатації;
- в запасі (резерві);
- в стадії добудови, дообладнання, реконструкції, часткової ліквідації;
- на консервації.

**Залежно від прав власності** основні фонди, що знаходяться у розпорядженні підприємства готельно-ресторанного бізнесу, прийнято поділяти на:

- власні основні фонди;
- орендовані основні фонди, передані у використання підприємству на основі договору оренди приміщень, споруд або лізингу машин, обладнання на визначений часовий термін за визначену плату з правом (фінансова оренда) або без права (оперативна оренда) подальшого викупу.

**Залежно від джерел фінансування** в складі власних основних фондів виділяють:

- основні фонди, внесені до статутного фонду засновниками підприємства;
- основні фонди, придбані впродовж діяльності підприємства за рахунок власних коштів;

- основні фонди придбані за рахунок довгострокових кредитів та інших позикових коштів;
- безоплатно отримані основні фонди (в порядку спонсорської допомоги).

Розглянута класифікація основних фондів використовується для аналізу їх стану та складу, планування відтворення, проведення переоцінок та інвентаризації.

## **2. Показники оцінки стану та ефективності використання основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

Основні фонди готельного і ресторанного господарства обліковуються, аналізуються та плануються в натуральних і вартісних показниках.

Натуральні показники характеризують кількість одиниць, що входять у склад кожного виду основних фондів. Їх параметри – потужність, продуктивність, вантажність, рік введення в експлуатацію тощо.

Натуральні показники використовуються для оцінки технічного стану та морального зносу основних фондів, розробки балансу обладнання, оцінки продуктивної потужності та пропускнуєї спроможності.

Кожна одиниця основних фондів має також визначену грошову вартість. Вартісні показники оцінки основних фондів дозволяють вести облік загального обсягу, відображати знос основних фондів та враховувати його при оподаткуванні, здійснювати фінансування відтворення основних фондів, оцінювати їх використання.

Для оцінки основних фондів використовується первісна, відновлювальна та залишкова вартість.

**Первісна вартість** відображає суму витрат підприємства на їх створення та введення в дію: витрати на зведення будівель, споруд;

придбання машин та обладнання (включаючи витрати на доставку та монтаж, витрати на розробку проектно-кошторисної документації), страхування. За первісною вартістю основні фонди враховуються на балансі підприємства, тому її називають також балансовою вартістю.

Під **відновлювальною вартістю** основних фондів розуміють вартість їх відновлення за сучасних умов і за сучасними цінами, тобто – це сума витрат, якої зазнало б підприємство при формуванні аналогічних основних фондів в певний проміжок часу.

**Залишкова вартість** основних фондів характеризує їх реально існуючу вартість, яка ще не перенесена на вартість продукції (робіт, послуг). Кількісно вона дорівнює різниці між первісною вартістю та сумою накопиченого на момент оцінки зносу основних фондів в зв'язку із їх спрацюванням.

Необхідною передумовою удосконалення формування, використання та відтворення основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу є проведення аналізу їх сучасного стану та ефективності використання.

Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає проведення наступної аналітичної роботи:

- 1) аналіз обсягів та динаміки основних фондів;
- 2) аналіз стану та складу основних фондів;
- 3) аналіз ступеню зносу основних фондів;
- 4) аналіз інтенсивності відновлення основних фондів;
- 5) аналіз ефективності використання основних фондів.

Аналіз обсягів та динаміки основних фондів передбачає визначення загального обсягу основних фондів підприємства готельно-ресторанного бізнесу у вартісному вимірі та вивчення динаміки обсягу основних фондів порівняно із попереднім періодом і при необхідності (за фактом переоцінки вартості основних фондів) приведенням

показників до співставного вигляду. Темп зростання обсягу основних фондів слід порівняти з темпами зростання

Задля проведення аналізу стану та складу основних фондів здійснюється їх групування за різними класифікаційними ознаками, розглянутими вище.

Ступінь зносу основних фондів характеризує їх вік і ступінь подальшого використання. Для кількісної оцінки ступеню зношеності використовують наступні показники:

- 1) коефіцієнт зносу основних фондів (Кз)

$$КЗ = З / ОФ \text{ пер. (відн.)} \quad (3.1)$$

З – сума зносу основних фондів, грн.;

ОФ пер. (відн.) – первісна (відновлювальна) вартість основних фондів, грн.

Кз характеризує ступінь зносу основних фондів та міру відшкодування витрат, пов'язаних з їх формуванням.

- 2) коефіцієнт придатності основних фондів (Кпр)

$$Кпр = ОФ_{\text{зал.}} / ОФ \text{ пер. (відн.)} \quad (3.2)$$

ОФ<sub>зал.</sub> – залишкова вартість основних фондів, грн.

Кпр відображає можливість подальшого використання основних фондів або ступінь відшкодування витрат, пов'язаних з їх формуванням.

Аналіз інтенсивності відновлення основних фондів здійснюється за допомогою показників:

- 1) коефіцієнт введення (оновлення) основних фондів (К<sub>вв</sub>)

$$К_{\text{вв}} = ОФ_{\text{вв}} / ОФ_{\text{к.п.}} \quad (3.3)$$

ОФ<sub>вв</sub> – вартість введених основних фондів за період, грн.;

ОФ<sub>к.п.</sub> – вартість основних фондів на кінець аналітичного періоду, грн.

К<sub>вв</sub> характеризує ступінь оновлення основних фондів на підприємстві.

2) коефіцієнт вибуття ( $K_{\text{ВИБ}}$ )

$$K_{\text{ВИБ}} = \text{ОФ}_{\text{ВИБ}} / \text{ОФ}_{\text{ПП}} \quad (3.4)$$

$\text{ОФ}_{\text{ВИБ}}$  – вартість основних фондів, що вибули протягом аналітичного періоду, грн.;

$\text{ОФ}_{\text{ПП}}$  – вартість основних фондів на початок аналітичного періоду, грн.

$K_{\text{ВИБ}}$  характеризує ступінь втрати основних фондів підприємством.

3) швидкість оновлення ( $\text{Ш}_0$ )

$$\text{Ш}_0 = 1 / K_{\text{ВВ}} \quad (3.5)$$

$\text{Ш}_0$  характеризує середній період повного оновлення усіх основних фондів підприємства (виходячи з тривалості аналітичних періодів – рік, квартал, місяць).

4) коефіцієнт приросту основних фондів ( $K_{\text{ПР}}$ )

$$K_{\text{ПР}} = K_{\text{ВВ}} - K_{\text{ВИБ}} \quad (3.6)$$

$K_{\text{ПР}}$  визначає збільшення вартості основних фондів підприємства за рахунок їх введення.

Для визначення економічної ефективності основних фондів підприємств готельного і ресторанного бізнесу використовують систему наступних показників:

## 1) фондоддача (ФВ)

- для готельного бізнесу:

$$\text{ФВ}_Г = \text{ОРП} / \text{ОФ}_{\text{СЕР}} \quad (3.7)$$

де ОРП – обсяг реалізованих послуг (дохід, виручка без ПДВ від реалізації послуг) за аналітичний період, грн.

$\text{ОФ}_{\text{СЕР}}$  – середня вартість основних фондів за аналітичний період, грн.

- для ресторанів:

$$\text{ФВ}_Р = \text{ВТО} / \text{ОФ}_{\text{СЕР}} \quad (3.8)$$

де  $TO$  – обсяг валового товарообороту за аналітичний період, грн.

$ФВ$  характеризує обсяг реалізованих послуг (товарообороту), що отримано за аналітичний період на 1 грн., вкладену у створення основних фондів підприємства.

Зростання фондівіддачі свідчить про інтенсивний розвиток готелю чи ресторану за рахунок введення вдосконаленого обладнання та нових форм організації праці, раціональне використання основних фондів.

## 2) фондомісткість (ФМ)

- для готелів

$$ФМ_G = 1 / ФВ_G \quad (3.9)$$

- для ресторанів

$$ФМ_R = 1 / ФВ_R \quad (3.10)$$

$ФМ$  характеризує вартість основних фондів, яка припадає на 1грн. обсягу реалізованих послуг (товарообороту)

## 3) прибутковість основних фондів (ПОФ)

$$ПОФ = П / ОФ_{СЕР} \quad (3.11)$$

де  $П$  – обсяг прибутку, отриманий підприємством за аналітичний період, грн.

$ПОФ$  характеризує обсяг прибутку, який приносить кожна гривна, вкладена у створення основних фондів.

## 4) фондоозброєність (ФО)

- для готелів

$$ФО_G = ОФ_{СЕР} / Ч \quad (3.12)$$

де  $Ч$  – середньоспискова чисельність працівників, ос.

- для ресторанів

$$ФО_R = ОФ_{СЕР} / Ч_{ТВП} \quad (3.13)$$

де  $Ч_{ТВП}$  – середньоспискова чисельність торгово-виробничого персоналу, ос.

ФО характеризує яка вартість основних фондів припадає на одного середньоспискового працівника.

- 5) інтегральний показник ефективності використання основних фондів (ІЕ)

$$IE = \sqrt{\Phi B * ПОФ} \quad (3.14)$$

ІЕ характеризує сукупний ефект, що отримує підприємство від експлуатації основних фондів.

Для підприємств готельного бізнесу доцільно проаналізувати ефективність основних фондів, що задіяні безпосередньо при наданні послуг проживання. До показників оцінки ефективності використання номерного фонду готелю можна віднести коефіцієнт використання пропускної здатності готелю, коефіцієнт завантаження, середній дохід з одного номера.

Підприємства ресторанного бізнесу відрізняються від готелів не тільки методикою розрахунку показників ефективності використання основних фондів, але й переліком додаткових показників. Велике значення для оцінки ефективності використання основних фондів ресторанів мають такі показники як товарооборот на одне місце у залі ресторану, товарооборот на 1м<sup>2</sup> торгової площі, оборот по продукції власного виробництва на 1м<sup>2</sup> виробничої площі, оборот по продукції власного виробництва на одне місце у залі ресторану. Також значимими для аналізу основних фондів ресторану є натуральні показники: кількість місць в торговому залі на одного працівника ресторану, одного працівника торгово-виробничого персоналу, одного відвідувача.

Враховуючи всю важливість задачі по підвищенню ефективності використання основних фондів для підприємства, до числа основних напрямів підвищення ефективності роботи обладнання, можна віднести наступне:

- своєчасна заміна фізично та морально застарілих основних фондів на більш прогресивні і технічно досконалі, т.т. постійне оновлення основних фондів;
- скорочення часу між придбанням та встановленням обладнання, тобто забезпечення своєчасного монтажу і запуску в роботу придбаного обладнання;
- оснащення підприємств обладнанням з урахуванням його виробничої потужності та раціональне його розміщення;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи підприємства і коефіцієнту завантаження обладнання;
- забезпечення грамотного технічного обслуговування і своєчасного кваліфікованого ремонту обладнання.

### **3. Знос, амортизація та відтворення основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

В процесі функціонування основних фондів відбувається поступовий процес зношування основних фондів і перенесення їх вартості на готовий продукт. Основні фонди зношуються і по вартості і по натурально-речовинній формі. Розрізняють два види зносу — фізичний та моральний.

Під **фізичним зносом** основних фондів розуміють втрату ними своїх виробничо-технічних якостей у результаті їх використання в процесі праці, а також впливу природно-кліматичних умов. На фізичний знос будівель і споруд, як найбільш значимих видів основних фондів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, впливає цілий ряд факторів, пов'язаних із технічною експлуатацією й обслуговуванням. До них належать: якість будівельно-монтажних робіт і матеріалів, що використовуються під час ремонту будівель; використання будівлі за призначенням; період перебування будівлі в експлуатації; якість технічного нагляду за будівлею; якість і своєчасність поточного та



капітального ремонтів; дотримання норм і правил експлуатації будівлі; якість прибирання приміщень і території навколо будівлі.

**Моральний знос** основних фондів полягає у знеціненні діючих засобів праці до настання їх повного фізичного спрацювання під впливом науково-технічного прогресу. На моральний знос істотно впливає впровадження досягнень науково-технічного прогресу в сферу створення та будівництва готельних комплексів та ресторанів. Моральний знос можна ліквідувати у процесі капітального ремонту, реконструкції, модернізації та переобладнання готелів та ресторанів.

Вартість зносу основних фондів відображається в амортизаційних відрахуваннях. **Амортизація** – це процес поступового перенесення вартості основних засобів в силу їх зношування на собівартість виробленої продукції (послуги) з метою відшкодування та накопичення грошових коштів для наступного відновлення основних фондів.

Амортизаційна політика підприємства регулюється державою і здійснюється у відповідності до Податкового кодексу України та безпосередньо розділу «Оподаткування прибутку підприємств» амортизація основних фондів нараховується із застосуванням таких методів [5]:

1) *прямолінійного*, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів;

2) *зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість;

3) *прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється відповідно до строку корисного використання об'єкта і подвоюється.

Метод прискореного зменшення залишкової вартості застосовується лише при нарахуванні амортизації до об'єктів основних засобів, що входять до груп 4 (машини та обладнання) та 5 (транспортні засоби);

4) *кумулятивного*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання;

5) *виробничого*, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

Строки корисного використання диференційовані за окремими видами основних фондів, які згідно із Податковим кодексом поділяються на 16 груп.

В наслідок зношення основні фонди потребують постійного відновлення або відтворення. В економічній літературі розглядають просте і розширене відтворення .

***Просте відтворення*** основних фондів передбачає збереження споживчої вартості основних фондів, тобто заміну вибулих основних фондів новими в аналогічній кількості та аналогічними якісними характеристиками.

**Розширене відтворення** основних фондів передбачає перевищення введених в дію основних фондів за кількістю та якісними характеристиками над вибулими.

Просте відтворення відбувається шляхом проведення капітального ремонту та застарілих об'єктів основних фондів, розширене – шляхом проведення нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння. Модернізації основних фондів. Вибір форми відтворення здійснюється в процесі управління інвестиційною діяльністю підприємств ресторанного та готельного бізнесу.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

1. Дайте визначення основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Класифікуйте основні фонди підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Надайте економічну характеристику показникам оцінки стану та ефективності використання основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Зазначте види зносу основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
5. Охарактеризуйте форми фінансування основних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Поясніть сутність амортизації основних засобів підприємства.
7. Які методи амортизації основних засобів можуть бути використані підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.
8. У чому полягає сутність простого і розширеного відтворення основних фондів.
9. Які форми простого і розширеного відтворення основних фондів можуть бути використані підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

## ТЕСТИ

1. Вартість основних фондів переноситься на вартість продукції...
  1. поступово, по мірі зношування
  2. одразу після придбання
  3. перший рік поступово, а потім вартість, що залишилась, одразу вся включається в собівартість продукції
2. Який вартісний показник характеризує реальну вартість основних фондів, яка ще не перенесена на вартість продукції?
  1. Відновлювальна вартість
  2. Первісна вартість
  3. Залишкова вартість
3. На розмір якого виду зносу основних фондів готелю впливає інтенсивність їх використання у процесі надання послуг?
  1. Фізичний
  2. Моральний
  3. Ні на який
4. Який з показників відображає обсяг реалізованих послуг, що припадає на 1 грн. вкладену в основні фонди підприємства?
  1. Фондовіддача
  2. Фондомісткість
  3. Прибутковість основних фондів
5. Який з показників, що використовується для аналізу основних фондів готелю та ресторану, відображає їх вартість, яка припадає на одного середньоспискового працівника?
  1. Фондовіддача
  2. Фондомісткість
  3. Фондоозброєність

## РОЗДІЛ 4

### Інвестиційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1. Сутність, суб'єкти та об'єкти інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства.
2. Джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Обґрунтування реальних інвестиційних проектів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Розробка фінансового плану бізнес-плану інвестиційного проекту.

#### 1. Сутність, суб'єкти та об'єкти інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства.

В результаті надання послуг і виготовлення продукції зношуються основні фонди підприємств готельно-ресторанного бізнесу: будівлі, споруди, машини, обладнання. Для їх відновлення нагромаджується амортизаційний фонд. Сума обсягів амортизаційних фондів підприємств, нарахованих за певний період часу визначає обсяг коштів, необхідних для простого відновлення зношених основних фондів. Основні фонди відновлюються у процесі здійснення підприємством інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність передбачає використання також інших ресурсів і в більшому обсязі, окрім накопичених амортизаційних відрахувань.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає *інвестиції* як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [2].

*Інвестиційна діяльність* – це комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які вкладають свої кошти (матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі) з метою отримання прибутку.

**Інвестор** – це суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення та вкладає власні, позичені і залучені кошти в об'єкти інвестування.

**Об'єктом інвестиційної діяльності** є майно в різних формах, на яке витрачено інвестиції та яке використовується для отримання прибутку: основні та оборотні засоби, цінні папери, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, майнові права.

**Суб'єктами інвестиційної діяльності** можуть бути державні органи влади, фізичні та юридичні особи України та інших держав.

За даними Держкомстату у I кварталі 2013 року в економіку України іноземними інвесторами вкладено 1559,7 млн.дол.США прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу), що становить 176,2 відсотка до відповідного періоду 2012 року. Дослідження динаміки інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності показало, що спостерігався спад капіталовкладень в діяльність готелів та ресторанів у 2012 році порівняно із 2011 роком на 42% (табл.4.1), а у січні-березні 2013 року зменшення інвестицій порівняно з відповідним періодом 2012 року продовжилось і склало 28,9%. Таку тенденцію можна пояснити занадто активним інвестуванням готельного і ресторанного бізнесу у 2010 та 2011 роках, що було пов'язано із перспективою проведення в Україні та Польщі Євро 2012 та збільшенням туристичних потоків.

Таблиця 4.1

Динаміка обсягу та структури інвестицій в діяльність готелів та ресторанів [2]

Показники	2008рік	2009рік	2010рік	2011рік	2012рік
Обсяг інвестицій в основний капітал, млн.грн.	3222,0	2589,0	3072,0	4908,0	2856,0
Індекс інвестицій в основний капітал,% до	123,5	80,4	118,7	159,8	58,2

попер. періоду					
Структура інвестицій в основний капітал, % до заг.обсягу інвестицій в усі види діяльності	1,4	1,7	1,8	2,1	1,0

Різноманітність інвестицій підприємств дозволяє класифікувати їх за певними ознаками.

### ***Класифікація інвестицій підприємства***

1. По об'єктах вкладення капіталу:
  - реальні інвестиції (вкладення капіталу у відтворення основних фондів, в нематеріальні активи, в приріст запасів товаро-матеріальних цінностей, в придбання функціонуючого бізнесу)
  - фінансові (вкладення капіталу у різні фінансові інструменти інвестування, головним чином у цінні папери, з метою отримання доходу)
2. По характеру участі в інвестиційному процесі:
  - прямі (передбачають пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування і вкладення капіталу)
  - непрямі (вкладення капіталу інвестора, опосередковане іншими особами - фінансовими посередниками)
3. По відтворювальній направленості:
  - валові інвестиції (характеризують загальний обсяг капіталу, що інвестується у відтворення основних фондів та нематеріальних активів у визначеному періоді)
  - реноваційні (обсяг капіталу інвестованого у просте відтворення основних фондів і амортизуємих нематеріальних активів)
  - чисті (обсяг капіталу, що інвестується у розширене відтворення основних фондів і амортизуємих нематеріальних активів)
4. По періоду здійснення:

- короткострокові (до 1 року)
  - довгострокові
5. По можливості сумісного здійснення:
- незалежні інвестиції (можуть бути реалізовані в одній інвестиційній програмі незалежно один від одного)
  - взаємозалежні (черговість або послідовність реалізації яких залежить від інших об'єктів інвестування і може здійснюватись лише в комплексі з ними)
  - взаємовиключні (носять аналогічний характер по цілях їх здійснення та по інших параметрах і потребують альтернативного вибору)
6. По рівню доходності, ризику, ліквідності:
- високодоходні, високоризикові, високоліквідні;
  - із середньою доходністю, ризиком, ліквідністю;
  - із низькою доходністю, ризиком, ліквідністю;
  - бездоходні, безризикові, неліквідні
7. По характеру використання капіталу в інвестиційному процесі:
- первинні (характеризують використання створеного для інвестиційних цілей капіталу)
  - реінвестиції (вторинне використання капіталу в інвестиційних цілях при умові попереднього його вивільнення в процесі реалізації раніше обраного проекту)
  - дезінвестиції (процес вивільнення раніше інвестованого капіталу з інвестиційного обігу без подальшого його використання в інвестиційних цілях (наприклад: покриття збитків підприємства).
- Зазначена класифікація спрощує процес аналізу і планування інвестиційної діяльності підприємства.

## **2. Джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**



Задля здійснення інвестиційної діяльності у підприємства будь якої сфери діяльності виникає потреба в коштах. Інвестиційні ресурси формуються за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх джерел, вибір яких залежить від видів і форм інвестицій, від можливостей підприємства щодо використання того чи іншого джерела.

Підприємства готельного та ресторанного бізнесу можуть використовувати наступні групи джерел фінансування інвестиційних потреб:

- власні фінансові ресурси (накопичені нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування; дивіденди, прибуток від позареалізаційних операцій);
- позичкові кошти (інвестиційна безвідсоткова позика засновників; випуск облігацій; банківські кредити; пільговий інвестиційний податковий кредит);
- інші джерела (фінансування у вигляді зарубіжних програм та інвестицій; фінансування з бюджету; фінансування з благодійних фондів).

Структура джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства представлена на рис.4.1.

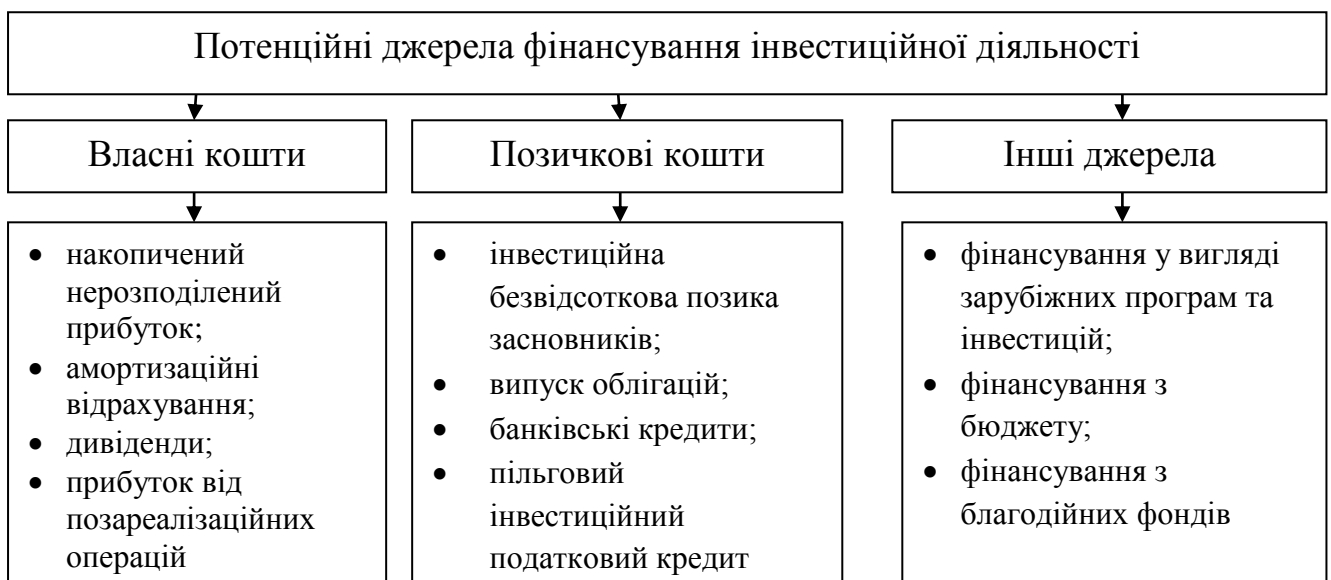


Рис.4.1. Потенційні джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства.

Найбільш надійним джерелом фінансування є власні кошти. Утім, як показує досвід, капіталомісткі проекти реалізуються переважно на базі позичкових коштів. Найкращим капіталом для інвестицій є безвідсотковий кредит. Ця форма фінансування може бути реалізована тільки за рахунок позичкових коштів, що належать засновникам.

Однією з форм залучення інвестора є передача йому частки у статутному фонді (товариство з обмеженою відповідальністю) або пакета акцій підприємства готельного господарства (акціонерне товариство), що відповідає розміру його інвестиційного вкладу.

Особливо жорсткими умовами фінансування інвестиційного проекту є банківські кредити, у тому числі кредити під заставу майна, обладнання тощо. Часто, наприклад, купуючи обладнання, слід використовувати форму лізингу.

Уряд України варто розглянути також можливість розширення кола підприємств готельного господарства, яким надаються податкові інвестиційні кредити у вигляді відтермінування за сплатою податків, обов'язкових платежів і зборів. У відповідності до перехідних положень Податкового кодексу канікули по сплаті податку на прибуток мають лише готелі за категорією три, чотири та п'ять зірок, що створює нерівнозначні умови для здійснення інвестиційної діяльності і, відповідно, конкурентної боротьби для інших видів підприємств готельного господарства.

За підсумками 2012р. за даними Державної служби статистики України у діяльність готелів та ресторанів з усіх джерел фінансування спрямовано 2856,3 млн.грн. у тому числі за рахунок коштів державного бюджету 12,1 млн.грн.. Питома вага інвестицій в зазначені види діяльності становила 1% від загального обсягу капітальних інвестицій. [2]

### 3. Обґрунтування реальних інвестиційних проектів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Найбільш розповсюдженим видом інвестицій на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу є реальні інвестиції, які можуть здійснюватись в різних формах.

**Реальні інвестиції** – це вкладення капіталу у відтворення основних фондів, в інноваційні нематеріальні активи, в приріст товаро-матеріальних цінностей інші об'єкти інвестування, що безпосередньо пов'язані із виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

#### **Форми реального інвестування:**

1. Придбання функціонуючого бізнесу.
2. Нове будівництво.
3. Перепрофілювання.
4. Реконструкція.
5. Модернізація.
6. Оновлення окремих видів обладнання.
7. Інноваційне інвестування в нематеріальні активи.
8. Інвестування приросту запасів матеріальних оборотних активів.

Для таких форм реального інвестування як:

- оновлення окремих видів обладнання;
- придбання окремих видів нематеріальних активів;
- збільшення запасів матеріальних оборотних активів,

які не потребують великих інвестиційних витрат, обґрунтування інвестиційного проекту носить форму *внутрішнього службового документу*, в якому викладається мотивація, об'єктивна направленість, необхідний обсяг інвестицій, очікувана ефективність

Для таких форм реального інвестування як:

- придбання або створення підприємства;
- нове будівництво;

- перепрофілювання;
- реконструкція і широкомасштабне перепрофілювання,

які потребують значних інвестиційних ресурсів, обґрунтування *інвестиційного проекту* вимагає детальної розробки і оформлення документу згідно з національними або міжнародними стандартами, який матиме як внутрішню так і зовнішню спрямованість.

**Інвестиційний проект** – це основний документ, в якому визначається необхідність здійснення реального інвестування а також в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються основні характеристики проекту і фінансові показники, що пов'язані з його реалізацією.

У відповідності з рекомендаціями ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй по промисловому розвитку) інвестиційний проект повинен містити наступні **основні розділи**:

**1. Коротка характеристика проекту (Резюме).**

У цьому розділі містяться висновки по основних аспектах розробленого проекту після розгляду усіх альтернативних варіантів, коли концепція проекту, її обґрунтування і форми реалізації вже визначені.

**2. Підґрунття і основна ідея проекту.**

Перераховуються найбільш важливі параметри проекту (розглядається регіон розташування проекту у зв'язку із ринковим та ресурсним середовищем, графік реалізації проекту, характеризується його ініціатор).

**3. Аналіз ринку і концепція маркетингу.**

Зазначаються результати ринкових досліджень, розробляється маркетингова політика та складається проект бюджету.

**4. Сировина та постачання.**

Які сировина та матеріали потрібні? В якому обсязі? Наявність їх у регіоні? Хто постачальники? Надійність? Програма постачання сировини і матеріалів. Бюджет постачання.

**5. Місцерозташування, будівельний майданчик, навколишнє середовище.**

Де? Характер середовища? Ступінь впливу на нього під час реалізації проекту? Соціально-економічні умови в регіоні, інвестиційний клімат? Стан комерційної і виробничої інфраструктури? Витрати на освоєння будівельного майданчика?

**6. Проектування і технологія.**

Виробнича програма і виробнича потужність підприємства? Яка технологія і варіант її отримання? Планування підприємства? Перелік необхідного обладнання і інвестиційні витрати на його придбання?

**7. Організація управління.**

Організаційна схема управління підприємством? Організаційна структура підприємства з виділенням центрів відповідальності. Кошторис накладних витрат.

**8. Трудові ресурси.**

Вимоги до категорій та функцій персоналу. Оцінка можливості його формування в рамках регіону. План навчання персоналу та оцінка витрат з цим пов'язаних.

**9. Планування реалізації проекту.**

Обґрунтовуються окремі стадії реалізації проекту; приводиться графік реалізації проекту; розробляється бюджет реалізації проекту.

**10. Фінансовий план і оцінка ефективності інвестицій.**

Фінансовий прогноз; основні види фінансових планів; сукупний обсяг інвестиційних витрат; методи і результати оцінки ефективності інвестицій; оцінка інвестиційних ризиків.

Для спрощення процесу розробки інвестиційних проектів розроблено професійні комп'ютерні програми: COMFAR, PROJECT EXPERT.

Найбільш складною та ємкою для обґрунтування є така форма реальних інвестицій як створення нового підприємства. В цьому випадку потрібно створити повноцінний бізнес-план інвестиційного проекту. В залежності від галузі, в якій планується створити підприємство та вимог потенційного інвестора, бізнес-план може бути більш або менш ґрунтовним та ємким, містити в більшій мірі розгорнуті ті чи інші розділи. Наприклад, бізнес-план створення готелю може містити наступні складові [3 с.388 ]:

- 1) Резюме (основні узагальнення з кожного наступного розділу бізнес-плану);
- 2) Загальна інформація про підприємство (опис процесу створення підприємства, основні напрями діяльності, місце розташування, характеристика площ та основних забезпечуючих об'єктів, персоналу);
- 3) Товари та послуги (опис запланованих товарів та послуг);
- 4) Маркетинговий план (аналіз ринку України: теперішня маркетингова ситуація, тип ринку, сегментування ринку, ємкість ринку, конкуренція, конкуренти; аналіз цін основних конкурентів, маркетингова стратегія: реклама, політика ціноутворення, стратегія просування послуг на ринку; ключові цілі та завдання підприємства);
- 5) Інвестиційний план (ділянка реалізації проекту, опис об'єкту, баланс площ готелю, заплановані роботи, графік виконання проекту, амортизаційна політика);
- 6) План надання послуг (стратегія надання послуг: проживання, харчування, інформаційні послуги; забезпечення сировиною та

матеріалами; потреби виробництва: виробничі і побутові приміщення, персонал, інформаційне забезпечення);

- 7) Управління і структура організації (управління проектом, штатний розклад, організаційна структура);
- 8) Фінансовий план (припущення, використані при фінансових розрахунках; необхідне фінансування; оцінка проекту: визначення доходів, витрат і чистого грошового потоку проекту, аналіз ефективності вкладень, прийнятність проекту за критерієм чистого приведенного доходу, внутрішньої норми рентабельності. індексу прибутковості; аналіз чутливості проекту; бюджетна ефективність інвестиційного проекту)
- 9) Ризики (структура і аналіз ризиків, заходи для їх мінімізації, оцінка ризиків проекту).

Структура, обсяг та наповнення бізнес-плану залежить від вимог потенційного інвестора.

#### **4. Розробка фінансового плану бізнес-плану інвестиційного проекту.**

Одним з найскладніших розділів бізнес-плану, що вимагає спеціальних знань, є фінансовий. У фінансовому розділі повинні міститись обрахунки, на основі яких інвестор може обґрунтовувати рішення щодо доцільності вкладання капіталу в проект.

Фінансовий план реального інвестиційного проекту визначає потенційні інвестиції, які необхідні для бізнесу, і показує чи є бізнес-план економічно вигідним.

Для оцінки інвестиційних проектів щодо того чи можуть вони бути виконаними, використовують наступні джерела інформації:

- 1) план доходів і витрат, в якому міститься відомості про обсяги продажу і витрат;

2) план надходження та витрачання грошових коштів (план грошових потоків);

3) плановий баланс.

**План доходів та витрат** – розробляється з метою прогнозу чистого прибутку від реалізації інвестиційного проекту.

Прогноз прибутку від реалізації інвестиційного проекту проводиться за допомогою стандартного підходу, що передбачає віднімання від доходу (виручки) підприємства всіх його витрат.

**Планування показників операційних доходів готельно-ресторанних комплексів може здійснюватись в розрізі окремих центрів відповідальності.** В даному випадку планові обсяги операційних доходів будуть визначатися з урахуванням наступних основних положень:

*До центрів доходів* відносяться структурні підрозділи, діяльність яких спрямована на обслуговування клієнта та генерує дохід і керівник підрозділу може впливати на його величину і несе відповідальність за його виконання. В якості таких центрів відповідальності в готельно-ресторанному комплексі виділяють:

- номерний фонд;
- ресторани, бари, кафе (F&B);
- оздоровчі центри (SPA/ салон краси/ перукарня/ сауни/ басейн);
- торговельні приміщення, конференц-зали, переговорні, що здаються в оренду);
- бізнес – послуги (послуги перекладача, ксерокс, факс и т. п.);
- телекомунікаційні послуги (телефон, Інтернет, платне ТВ);
- хімчистка/пральня;
- прокат;
- інше.

**Оцінка доходу по центру «Номерний фонд».**



По виділеному центру відповідальності доходи отримуються в результаті здачі номерів всіх категорій в найм на певний проміжок часу. На величину цих доходів впливають такі чинники:

- розмір номерного фонду (кількість номерів);
- % завантаженості готелю;
- кількість днів роботи готелю в періоді (це важливо, якщо готель починає свою діяльність не з початку календарного періоду);
- прайс-лист на проживання (з розбивкою по категоріях номерного фонду).

**Загальний дохід номерного фонду** (Rev(N)) розраховується наступним чином:

$$REV(N) = REV(N1) + REV(N2) + \dots + REV(N)n \quad (4.1)$$

де Rev(N) n – дохід за проживання n-ої категорії номерів, який розраховується наступним чином:

$$REV(N)n = D * Nn * K3n * ADRn \quad (4.2)$$

де D – кількість днів в періоді;

Nn – кількість номерів n-ої категорії;

K3n – коефіцієнт завантаженості номерів n-ої категорії;

ADRn (**Average daily room rate**) – середня ціна (тариф) проданого номера.

### **Оцінка доходу по центру «Ресторани, кафе, бари(F&B)»**

Доходи даного центру відповідальності класифікуються по пунктах продажу: лоббі-бар, ресторан для сніданків, вечірній ресторан, обслуговування в номерах, міні-бари. Сюди ж відносяться доходи від організації банкетів, свят. Таким чином дохід служби харчування складається з трьох частин:

- А. Дохід від реалізації харчування, яке включено у вартість проживання («паketне харчування»);
- В. Дохід по меню (a la carte);
- С. Дохід від проведення банкетів.

Величина доходу цього центру буде залежати від таких чинників:

- 1) кількість ресторанів, кафе, барів;
- 2) кількість посадочних місць;
- 3) середній чек по кожній точці продажу (середня вартість замовлення, яку робить один клієнт);
- 4) ступінь відвідування точок продажу (клієнтів в день);
- 5) кількість проживаючих в готелі;
- 6) ціна пакетного харчування, яке включено у вартість проживання;
- 7) частота відвідування ресторанів, барів, кафе клієнтами готелю ресторанів, барів, кафе (in side);
- 8) частота відвідування ресторанів, барів, кафе сторонніми клієнтами (out side)

**A. Дохід від реалізації харчування, яке включено у вартість проживання («пакетне харчування»).** Тобто, дохід от F&B може бути розділений **на два потоки:**

- дохід від проживаючих в готелі (in side)
- дохід від сторонніх клієнтів (out side).

Формування доходу цих двох потоків має свою специфіку, особливо для міських та заміських готелів.

Як правило, у вартість проживання в міському готелі включається тільки сніданок, а заміських (напівпансіон) – сніданок та обід. В обох випадках ця складова доходу є стабільною та визначається так:

$$REV(F \& B)_{\text{ПАКЕТ}} = KГ * ЦПХ \quad (4.3)$$

де – КГ – кількість гостей, що проживають в готелі за період, ЦПХ – ціна пакету харчування, що включено в проживання.

**B. Дохід по меню a la carte;** - розрахунок цього доходу базується на оцінці частоти відвідування ресторанів та сумі середнього чеку. При цьому ця частота пов'язана з місцем розташування готелю. *Для заміських готелей* майже гарантовано відвідування ресторану у

вечірній час 95% гостей готелю, потік сторонніх клієнтів є дуже незначним, тому при здійсненні експрес-оцінки доходів він може не враховуватись. *По міських готелях* за статистикою лише 30-40% гостей користуються послугами ресторанів, барів готелю, а дохід від сторонніх клієнтів може сягати 70% доходу ресторану і залежить від популярності даного закладу в місті. Крім того, в міських готелях, як правило, добре розвинута банкетна служба, але дохід від неї незначний.

Дохід точок F&B від меню a la carte розраховується наступним чином:

$$REV(F \& B)_{a\ la\ karte} = KГ * \%inside * СЧ_1 + KB_{outside} * СЧ_2 \quad (4.4)$$

де КГ – кількість гостей, що проживають в готелі за період, %inside – відсоток відвідування гостями готелю точок F&B (in side), СЧ<sub>1</sub> – середня вартість чеку для проживаючих, KB – кількість сторонніх відвідувачів (out side), СЧ<sub>2</sub> – середня вартість чеку для сторонніх відвідувачів.

Загальний дохід від служби F&B готелю представляє собою суму доходів кожної із точок цієї служби.

**Планування операційних поточних витрат готельно-ресторанного комплексу** здійснюється у відповідності до економічних елементів, що дозволяє визначити загальні витрати на надання усіх видів послуг. Незалежно від місця їх утворення та призначення, витрати поділяються на такі економічні елементи:

- 1) Матеріальні витрати.
- 2) Витрати на оплату праці.
- 3) Відрахування на соціальні заходи.
- 4) Амортизація.
- 5) Інші витрати.

Перший і останній економічний елемент витрат вміщує у собі декілька статей витрат. Матеріальні витрати включають в себе:

транспортні витрати; витрати на оренду та утримання будівель, споруд та інвентарю; інші прямі витрати. Економічний елемент «Інші витрати» включає в себе такі статті: знос санітарного та спеціального одягу, малоцінного інвентарю, посуду; загальногосподарські витрати; відсотки за отриманий кредит. Методичні підходи до визначення планових величин усіх зазначених вище видів витрат зазначені у темі дисципліни «Витрати та собівартість в готельному та ресторанному господарстві».

Необхідність визначення прогнозованого чистого грошового потоку, що генеруватиме інвестиційний проект, задля оцінки його ефективності, вимагає розробки плану грошових потоків.

**План грошових потоків** – розробляється з метою визначення чистого грошового потоку по проекту та подальшої оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Тобто, теорія проектного аналізу ґрунтується на концепції проектних грошових потоків, яка передбачає, що для оцінки проекту використовується не чистий прибуток, а чистий грошовий потік (ЧГП).

Під **чистим грошовим потоком** розуміють різницю між кількістю отриманих і витрачених грошей, фактичні чисті готівкові кошти, які надходять у фірму (чи витрачаються нею) протягом деякого визначеного періоду.

Кількісно ЧГП інвестиційного проекту можна вирахувати наступним способом:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + \text{Ам} \quad (4.5)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік, грн.

ЧП – чистий прибуток, грн.

Ам – амортизаційні відрахування, грн.

Розробка фінансового розділу бізнес-плану, який передбачає здійснення значних за обсягом капіталу інвестицій, наприклад, у розширення або створення готельно-ресторанного комплексу, доповнюється розробкою планового балансу.

**Плановий баланс** – розробляється з метою оцінки фінансового стану майбутнього підприємства готельно-ресторанного бізнесу, або оцінки фінансової стійкості підприємства-ініціатора після впровадження інвестиційного проекту.

Плановий баланс розробляється суто по інвестиційному проекту, а також створюється консолідований баланс, який відображає фінансовий стан підприємства після впровадження інвестиційного проекту. Останній є більш значимим з точки зору можливості оцінки впливу впровадженого проекту на цінність підприємства, що його ініціює.

Для оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів використовують наступні основні показники:

1. Чистий приведений дохід (чиста приведена вартість, NPV);
2. Індекс доходності (PI);
3. Період окупності (DPB – дисконтований період окупності);
4. Внутрішня ставка доходності (IRR).

**Чистий приведений дохід** – це кінцевий ефект, отриманий від реалізації інвестиційного проекту в абсолютній сумі.

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}t}{(1+r)^t} - \text{ІВ} \quad (4.6)$$

де ЧПД – чистий приведений дохід, грош. од.;

ЧГП $t$  – чистий грошовий потік  $t$ -періоду, грош.од.;

ІВ – одноразові інвестиційні витрати, грош. од.;

$n$  – загальна тривалість проекту, роки

$r$  - ставка дисконтування, відносний рівень доходу.

**Ставка дисконтування** дорівнює відсотковій ставці, що встановлюється інвестором, тобто тому відносному розміру доходу, який інвестор хоче або може отримати на інвестований капітал. За спрощеним підходом (при використанні суто власного капіталу для фінансування інвестиційного проекту), в якості такої може бути використана відсоткова ставка по депозитних вкладах. Більш складний

підхід (у випадку фінансування інвестиційного проекту за рахунок власного і позикового капіталу) передбачає використання в якості ставки дисконтування середньозваженої вартості капіталу (WACC), яка розраховується за формулою:

$$WACC = V_{ВК} * ПВ_{ВК} + V_{ПК} * ПВ_{ПК} * (1 - ПП) \quad (4.7)$$

де WACC – середньозважена вартість капіталу, %;

$V_{ВК}$  - вартість власного капіталу, %;

$ПВ_{ВК}$  - питома вага власного капіталу у загальному обсязі інвестованого капіталу, частка;

$V_{ПК}$  – вартість позикового капіталу, %;

$ПВ_{ПК}$  - питома вага позикового капіталу у загальному обсязі інвестованого капіталу, частка;

ПП – рівень податку на прибуток.

*ЧПД повинен прагнути до максимального значення, якщо ми розглядаємо альтернативні інвестиційні проекти. У разі розгляду незалежних інвестиційних проектів, ефективним вважається той, у якого ЧПД > 0.*

**Індекс доходності** – показує у скільки раз отриманий чистий грошовий потік отриманий від інвестиційного проекту перевищує обсяг інвестованих в нього кошти.

$$ІД = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+r)^t}}{ІВ} \quad (4.8)$$

де ІД – індекс доходності, рази.

*ІД повинен прагнути до максимального значення, якщо ми розглядаємо альтернативні інвестиційні проекти. У разі розгляду незалежних інвестиційних проектів, ефективним вважається той, у якого ІД > 1.*

**Період окупності** – це строк, протягом якого повністю повертаються вкладені в інвестиційний проект кошти.

$$ПО = \frac{ІВ}{ЧГПсер.} \quad (4.9)$$

$$ЧГПсер. = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГПt}{(1+r)^t}}{n} \quad (4.10)$$

де ПО – період окупності, роки;

ЧГПсер. – середньорічний чистий грошовий потік, грош. од.

*ПО повинен прагнути до мінімального значення і влаштовувати інвестора за терміном.*

**Внутрішня ставка доходності** – характеризує рівень доходності конкретного інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестиційних витрат (ЧПД = 0).

*ВСД повинна прагнути до максимального значення і перевищувати ставку дисконтування, якщо розглядаються альтернативні проекти. У разі розгляду незалежних інвестиційних проектів ВСД > середньозважена вартість інвестованого капіталу (WACC), то проект ефективний.*

Остаточне рішення про реалізацію інвестиційного проекту приймається інвестором на основі результатів розрахованих показників, а також з врахуванням особистих переконань, потреб і цінностей.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Поясніть сутність та значення інвестицій в діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.
2. Які види інвестицій характерні для підприємств готельного та ресторанного господарства?
3. Надайте порівняльну характеристику джерел формування інвестиційних ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

4. Зазначте сутність реальних інвестицій та охарактеризуйте їх основні форми.
5. Виділіть основні складові інвестиційного проекту.
6. Поясніть місце та роль фінансового плану в системі планових документів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
7. Обґрунтуйте порядок розробки фінансового плану інвестиційного проекту підприємства готельно-ресторанного бізнесу.
8. Охарактеризуйте показники оцінки ефективності інвестиційного проекту і можливості їх застосування.

## ТЕСТИ

1. До форм реального інвестування не відноситься...
  1. придбання цілісного майнового комплексу
  2. придбання нематеріальних активів
  3. придбання контрольного пакету акцій іншого підприємства
  4. модернізація обладнання підприємства
2. До запозичених фінансових ресурсів, що використовуються для інвестування можна віднести...
  1. мобілізацію внутрішніх активів
  2. грошову частину внесків власників підприємства
  3. накопичення, що утворились в результаті господарської діяльності
  4. фінансовий лізинг
3. З чим порівнюється внутрішня ставка доходності (IRR) під час вибору інвестиційного проекту?
  1. З вартістю власного капіталу проекту
  2. З середньозваженою вартістю капіталу проекту
  3. З обсягом власних фінансових ресурсів проекту
  4. З загальним обсягом капіталу проекту



4. Досягнення якого із співвідношень буде свідчити про реалізацію ефективного інвестиційного проекту ?

1.  $NPV$  (чистий приведений дохід)  $> 0$
2.  $NPV < 0$
3.  $NPV = 0$
4.  $NPV = 1$

5. Який з альтернативних інвестиційних проектів буде прийнятий до реалізації за критерієм “внутрішньої ставки доходності” (IRR)?

1. За яким IRR буде найбільшою величиною і буде перевищувати WACC
2. За яким IRR буде найменшою величиною
3. За яким IRR буде більшою за WACC (середньозважену вартість інвестованого капіталу)
4. За яким IRR буде меншою за WACC

## РОЗДІЛ 5

### Оборотні засоби підприємств готельно-ресторанної сфери

1. Сутність, склад та структура оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Фактори, що визначають їх обсяг.
2. Показники оцінки ефективності управління оборотними засобами готельного та ресторанного господарства.
3. Планування потреби в оборотних засобах готелів та ресторанів.

#### **1. Сутність, склад та структура оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Фактори, що визначають їх обсяг.**

Щоб забезпечити безперервність процесу надання і реалізації готельних та ресторанних послуг на підприємстві необхідна постійна наявність певного обсягу оборотних засобів.

**Оборотні фонди** – це сукупність матеріальних та грошових цінностей, які знаходяться в постійному кругообігу підприємства, змінюють свою матеріальну форму протягом одного циклу і повністю переносять свою вартість на послуги, що надаються.

На відміну від основних фондів оборотні фонди мають ряд особливостей.

- По-перше, оборотні фонди безпосередньо приймають участь в обігу;
- по-друге, вони вибувають з обігу в міру реалізації послуги, товарів (за виключенням предметів матеріально-технічного оснащення) і повністю переносять всю свою вартість на вартість готової продукції (послуг);

- по-третє, вартість оборотних фондів відшкодовується впродовж одного обігу, але за більш короткий час в порівнянні із часом обігу основних фондів.

*Наприклад*, вартість запасів повністю переходить на вартість продукції впродовж одного обороту. Вартість малоцінних і предметів, що швидко зношуються - за ціною придбання в межах однієї мінімальної заробітної плати за одиницю переходить до вартості послуг, товару при передачі їх в експлуатацію. По інших предметах матеріально-технічного оснащення половина їх вартості переходить до вартості послуг, продукції при передачі їх в експлуатацію, інша частина — в міру їх вибуття через непридатність.

З фінансової точки зору оборотні фонди характеризуються поняттям оборотні засоби (кошти).

**Оборотні засоби** – це кошти авансовані у формування оборотних фондів та фондів обігу.

Поняття оборотних коштів визначається їх економічною сутністю — необхідністю забезпечення відтворювального процесу, який включає процес виробництва та процес споживання і називається циклом кругообігу.

**Цикл кругообігу оборотних фондів** — це процес зміни їх матеріально-речовинної форми, який систематично повторюється. Уповільнення кругообігу оборотних фондів на підприємстві приводить до порушення системи розрахунків з постачальниками, споживачами і банком не тільки цього підприємства, але й тих підприємств, які економічно пов'язані з ним.

**Особливістю кругообігу оборотних фондів готелю** є відсутність виробничої стадії. Це об'єктивно обумовлює більш високу швидкість процесу кругообігу.

**Особливістю ресторанів** є виробництво власної продукції. Відповідно особливістю кругообігу оборотних засобів ресторанного

господарства є наявність сукупності операцій, які пов'язані з виробництвом власної продукції, реалізацією цієї продукції та придбаних товарів, організацією споживання харчової продукції.

**Оборотні засоби класифікуються** за різними ознаками:

- за видами оборотних засобів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, товаро-матеріальні цінності)
- у відповідності до сфери кругообігу, яку вони обслуговують (оборотні фонди, фонди обігу)
- за методами планування (нормовані, ненормовані)
- за джерелами утворення (власні, позикові оборотні кошти)
- за ступенем ліквідності (абсолютно ліквідні, швидко ліквідні, низько ліквідні)

Структура оборотних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведена на рис. 5.1.

В загальному обсязі всіх фінансових ресурсів готельного комплексу 25-30% складають оборотні кошти.

Обсяг, склад та структура оборотних засобів залежать від багатьох факторів, які можна поділити на:

1. **Зовнішні** (загальноекономічна ситуація в державі; кон'юнктура ринку; інфляція, система державного регулювання діяльності підприємств; податкове законодавство; умови отримання кредитів та відсоткові ставки по них).
2. **Внутрішні** (обсяг послуг, що надається; договірні умови поставок та забезпечення їх виконання; організація комерційної роботи; організація розрахунків з постачальниками та покупцями; умови та частота завезення сировини та товарів для ресторанів; дотримання фінансово-розрахункової дисципліни; фінансовий стан готельного та ресторанного господарства; платоспроможність дебіторів; категорія готелю та ресторану; обсяг та склад товарообороту

ресторанного господарства, його виробнича програма та склад сировини; форма власності)

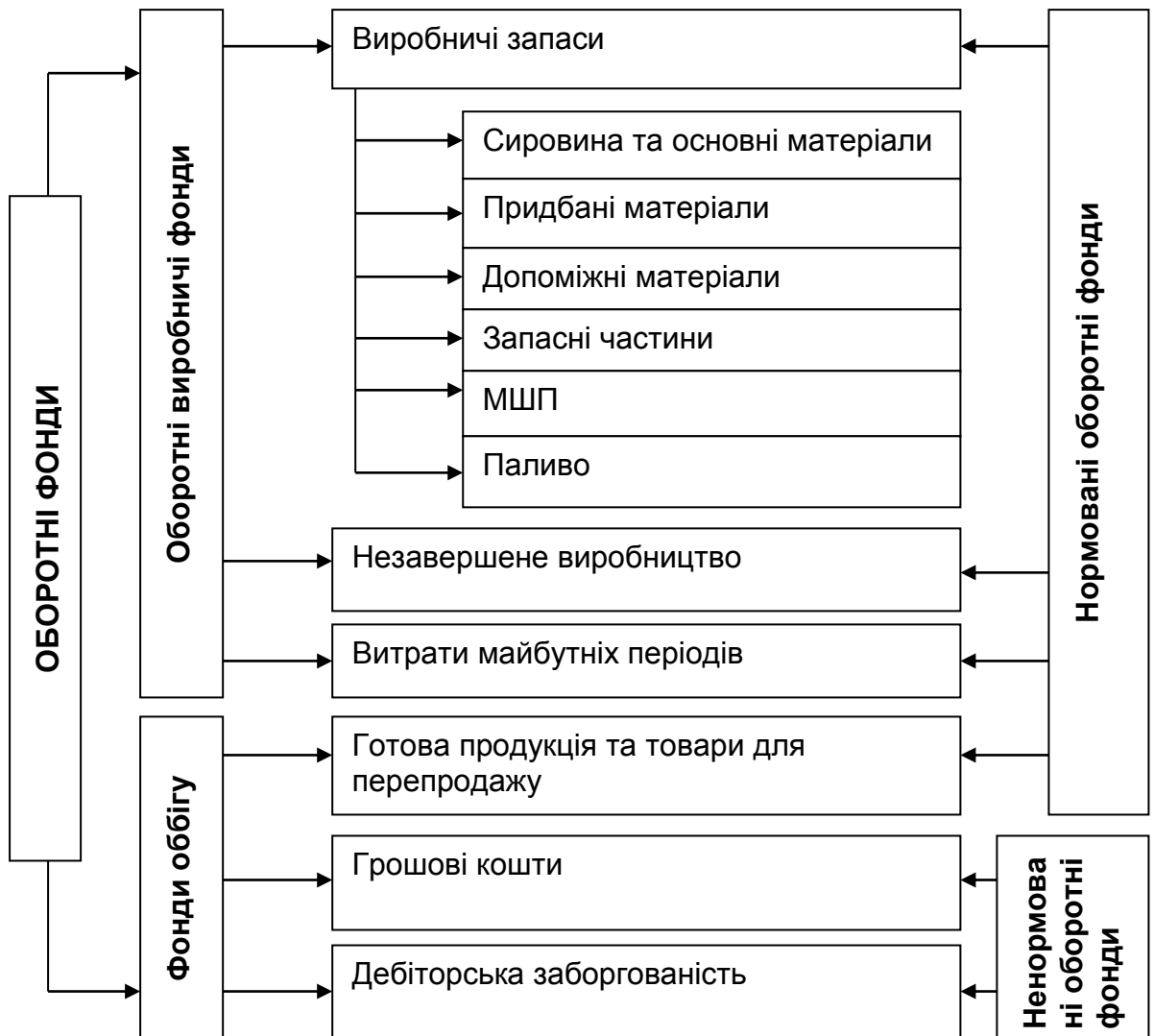


Рисунок 5.1. Структура оборотних фондів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

## 2. Показники оцінки ефективності управління оборотними засобами готельного та ресторанного господарства.

За ринкових умов функціонування досить важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є підвищення ефективності управління і використання їх оборотних засобів.

Основними завданнями підвищення ефективності управління оборотними засобами є:

- 1) економічне обґрунтування норм запасів по видах оборотних засобів та загальної потреби в них;
- 2) вмiле маневрування тимчасово вільними оборотними коштами з урахуванням зміни господарської ситуації;
- 3) забезпечення збереження оборотних засобів і використання їх за цільовим призначенням;
- 4) забезпечення раціональної системи фінансування оборотних засобів;
- 5) ефективне використання оборотних засобів шляхом прискорення їх оборотності;
- 6) забезпечення прибутковості використання оборотних засобів;
- 7) забезпечення інфляційної захищеності оборотних засобів;
- 8) забезпечення необхідного ступеню ліквідності оборотних засобів.

Підвищення ефективності використання оборотних засобів – це одне з головних завдань управління, яке вирішується через прискорення оборотності оборотних засобів, тобто через збільшення швидкості проходження процесу кругообігу. Це здійснює безпосередній вплив на кінцеві результати господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства – прибуток та рентабельність.

Прискорення оборотності оборотних засобів призводить до зменшення потреби в них і відповідно до зменшення потреби в кредитних ресурсах для їх фінансування. А це, в свою чергу, зменшує витрати:

- по користуванню банківськими кредитами;
- на збереження запасів;
- пов'язані із втратою товарів і сировини.

Ефективність управління оборотними засобами підприємств готельного та ресторанного господарства характеризує система показників (табл.5.1):

- 1) показники оцінки швидкості їх обертання;
- 2) показники оцінки ефективності їх використання;
- 3) показники оцінки ступеню їх ліквідності;
- 4) показники оцінки їх фінансування.

В процесі аналізу необхідно встановити якими оборотними фондами володіє готель або ресторан, які зміни відбулись в їх обсягу, складі та структурі, які джерела формування оборотних фондів та який рівень ефективності управління ними.

Таблиця 5.1

Показники оцінки ефективності управління оборотними коштами підприємств готельної та ресторанної сфери

Назва показника	Алгоритм розрахунку		Економічна характеристика
	в готелях	в ресторанах	
<i>1. Показники оцінки швидкості обертання оборотних коштів</i>			
1. Коефіцієнт оборотності ОБК*	$КО = \frac{В}{ОБК_{сер}}$	$КО = \frac{Т_{св}}{ОБК_{сер}}$	характеризує кількість оборотів ОБК за період
2. Тривалість одного обороту ОБК, дн.	$ТО = \frac{Д}{КО}$		характеризує тривалість періоду, протягом якого ОБК проходять повний цикл кругообороту
3. Коефіцієнт оборотності запасів	$КОз = \frac{В}{З_{сер}}$	$КОз = \frac{Т_{св}}{З_{сер}}$	характеризує кількість оборотів запасів за період
4. Тривалість одного обороту запасів, дн.	$ТОз = \frac{Д}{КОз}$		характеризує тривалість одного обороту запасів
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$КОдз = \frac{В_{рк}}{ДЗ_{сер}}$	$КОдз = \frac{Т_{рк}}{ДЗ_{сер}}$	характеризує кількість оборотів дебіторської заборгованості за період
6. Тривалість одного обороту дебіторської	$ТОдз = \frac{Д}{КОдз}$		характеризує тривалість одного обороту

заборгованості, дн.		дебіторської заборгованості
7.Тривалість операційного циклу, дн.	$ТОЦ = ТОз + ТОдз$	характеризує тривалість періоду з моменту авансування грошових коштів в запаси до моменту отримання виручки від реалізації послуг (продукції)
<i>2. Показники оцінки ефективності використання оборотних коштів</i>		
8.Коефіцієнт закріплення ОБК	$Кзакр = \frac{1}{КО}$	характеризує обсяг ОБК, що припадає на 1грн. наданих послуг (реалізованої продукції)
9.Коефіцієнт прибутковості ОБК	$Кп = \frac{\Pi}{ОБК_{сер}}$	характеризує обсяг прибутку, щ припадає на 1грн., вкладену в ОБК
<i>3. Показники оцінки ступеню ліквідності оборотних засобів</i>		
10.Питома вага абсолютно ліквідних оборотних засобів	$ПВал = \frac{ГК}{ОБК}$	характеризує частку абсолютно ліквідних оборотних засобів в загальному їх обсязі
11.Питома вага швидко ліквідних оборотних засобів	$ПВал = \frac{ДЗ}{ОБК}$	характеризує частку швидко ліквідних оборотних засобів в загальному їх обсязі
12.Питома вага низько ліквідних оборотних засобів	$ПВал = \frac{З}{ОБК}$	характеризує частку низько ліквідних оборотних засобів в загальному їх обсязі

Продовження таблиці 1

\*ОБК – обсяг оборотних коштів, грн.; ОБК<sub>сер</sub>- середній обсяг оборотних



коштів за період, грн. ( $ОбК_{сер} = \frac{ОбКп + ОбКк}{2}$ , де ОбКн – обсяг оборотних коштів на початок періоду, грн.; ОбКк – обсяг оборотних коштів на кінець періоду, грн.); В – Обсяг виручки від реалізації послуг, грн.; Тсв – обсяг товарообороту по собівартості, грн.; Д – кількість днів в періоді;  $З_{сер}$ ,  $ДЗ_{сер}$  – середній обсяг запасів (дебіторської заборгованості) за період, грн. (розраховується за тією ж методикою, що і  $ОбК_{сер}$ ); Врк, Трк – виручка (товарооборот) від реалізації послуг (продукції) в кредит, грн.; П – обсяг прибутку за період, грн.

Аналітичне дослідження оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу проводиться за такими етапами:

- 1) аналіз динаміки загального обсягу оборотних фондів та окремих їх складових;
- 2) аналіз в динаміці структури оборотних фондів по їх видах;
- 3) аналіз факторів, які вплинули на зміни в їх обсязі, складі та структурі;
- 4) аналіз джерел фінансування оборотних фондів;
- 5) аналіз ефективності управління оборотними фондами.

### **3. Планування потреби в оборотних засобах готелів та ресторанів.**

Поряд з аналізом управління оборотними засобами потребується здійснювати їх планування. Планування потреби в оборотних засобах здійснюється на основі нормування.

**Нормування оборотних фондів** – це науково обґрунтований процес розробки норм та нормативів оборотних засобів, який здійснюється безпосередньо на підприємстві.

*Норма оборотних засобів* виражається у відносних величинах і характеризує відношення необхідного підприємству залишку товарно-матеріальних цінностей до певного показника діяльності підприємства.

*Норматив оборотних засобів* – це плановий залишок товарно-матеріальних цінностей та витрат в грошовому вимірі, необхідний для

нормальної діяльності підприємства. Його величина визначається конкретно на плановий період шляхом добутку норми оборотних засобів та саме того показника по відношенню до якого він визначається.

При нормуванні оборотних засобів використовуються наступні методи:

- 1) **Метод прямого розрахунку** (сутність: норма та норматив певного складового елемента оборотних засобів на плановий період визначається на основі норм по окремих видах і групах матеріальних цінностей з урахуванням конкретних умов постачання, технології та організації на конкретному підприємстві). Цей метод дозволяє найбільш точно розрахувати потреби в оборотних коштах і застосовується при визначенні нормативів по основних елементах оборотних засобів.
- 2) **Дослідно-аналітичний метод** (суть: передбачає ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей з наступним корегуванням фактичних запасів та вилученням з них надлишкових). Цей метод застосовується в тих випадках, коли матеріальні цінності і витрати складають незначну питому вагу в загальному обсязі оборотних засобів підприємства. При розрахунку потреби в оборотних засобах цим методом не повною мірою враховуються конкретні умови роботи підприємства у плановому періоді, що не завжди забезпечує точність і обґрунтованість розрахунків.
- 3) **Коефіцієнтний метод** (суть: передбачає уточнення чинних на початок розрахункового періоду нормативів власних оборотних засобів згідно зі змінами в цьому періоді обсягу наданих послуг, який впливає на величину цих засобів. Для цього нормовані оборотні засоби діляться на залежні від обсягу наданих послуг (сировина, матеріали, товарні запаси) і незалежні (МШП та витрати майбутніх періодів). По першій групі оборотних засобів норматив

визначається виходячи з їх величини за звітний період і планового темпу зростання обсягу послуг. Норматив по незалежних оборотних засобах визначається на рівні середніх фактичних залишків за ряд років). Цей метод використовується найчастіше в перспективному плануванні.

Особливістю ресторанного бізнесу є те, що норматив оборотних засобів для нього представляє собою планові запаси товарно-матеріальних цінностей в грошовому вимірі та грошових коштів, необхідних ресторанному господарству.

Найважливішим видом оборотних засобів для ресторанів є запаси сировини, товарів та напівфабрикатів.

*Норматив оборотних засобів під формування запасів сировини, товарів та н/ф* визначається як добуток середньої норми запасів в днях та середньодобового обороту по собівартості (т.т. за мінусом надбавок та націнок) по сировині та товарам в плановому періоді.

*Норматив оборотних засобів в залишках грошових коштів* визначається шляхом добутку одноденного обороту в роздрібних цінах та норми запасів грошових коштів в днях обороту. Норма запасів грошових коштів вимірюється в днях обороту і складається з:

- норми запасів готівки в касі для невідкладних потреб господарських та інших потреб в межах встановлених лімітів (визначається з обсягу місячного товарообороту за мінусом сум, що витрачаються готівкою з каси на невідкладні господарські потреби;
- норми запасів грошових коштів в дорозі (у випадках, коли виручка надходить у банк в кінці операційного дня, а зараховується на рахунок підприємства на наступний день).

*Норматив по інших товарно-матеріальних цінностях*, що нормуються, встановлюється тільки в сумі.

Так, наприклад, при визначенні норм *запасів по МШП* необхідно врахувати, що одна частина цих предметів повинна постійно знаходитись в експлуатації (встановлюється методом прямого розрахунку виходячи з діючих приблизних норм технічного оснащення підприємств харчування), а інша – у формі запасів на складі для забезпечення безперебійної заміни інвентарю, що вибуває внаслідок зносу (визначається шляхом добутку кількості предметів та ціни придбання). *Запаси матеріалів для господарських потреб* включають переважно пакувальні та інші матеріали (мило, миючі засоби, електролампи тощо) і їх норма визначається в межах фактичних запасів за минулий рік виключаючи зайві та непотрібні матеріали.

Таким чином загальний норматив оборотних коштів ресторанного господарства включає потреби:

- в оборотних коштах для фінансування запасів сировини, н/ф, товарів;
- грошових коштів, що нормуються;
- оборотних коштів для фінансування запасів інших товарно-матеріальних цінностей.

Розрахунок потреби в оборотних коштах здійснюється на кожний квартал планового року.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

1. Назвіть особливості складу та структури оборотних засобів готелів та ресторанів.
2. Поясніть зміст кругообігу оборотних фондів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
3. Виділіть особливості кругообігу оборотних фондів готелів та ресторанів.
4. Класифікуйте оборотні засоби підприємств готельно-ресторанної сфери за різними ознаками.

5. Назвіть фактори, які впливають на обсяг, склад та структуру оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Зазначте етапи проведення аналітичного дослідження оборотних засобів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
7. Надайте характеристику методу прямого розрахунку, що використовується для нормування оборотних коштів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
8. Поясніть методику застосування коефіцієнтного методу планування потреби підприємства в оборотних засобах.
9. Визначте послідовність дій при застосуванні дослідно-аналітичного методу при плануванні потреби підприємства в оборотних засобах.
10. Як визначають потребу в запасах (сировини, товарів, напівфабрикатів) для ресторанів?

## **ТЕСТИ**

1. Оборотні фонди підприємств ГРБ переносять свою вартість на вартість продукції ...
  1. Одразу
  2. Поступово по мірі їх зношування
  3. Одразу або частинами в залежності від їх виду.
2. Які відмінні риси притаманні оборотним фондам в порівнянні з основними фондами підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
  1. Їх вартість відшкодовується впродовж одного циклу
  2. Вони не беруть безпосередню участь у процесі кругообігу
  3. Змінюють матеріально-речовинну форму впродовж декількох років
3. Що відбудеться з періодом одного обороту оборотних коштів, якщо зросте виручка від наданих послуг готелю(при інших незмінних)?
  1. Не зміниться
  2. Зросте
  3. Зменшиться

4. Яка тенденція коефіцієнту оборотності призведе до зростання прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу (при інших незмінних)?

1. Зростання
2. Зменшення
3. Незмінності

5. Який з методів нормування використовується для визначення потреби ресторану в оборотних коштах під запаси сировини, напівфабрикатів, товарів?

1. Коефіцієнтний
2. Прямого розрахунку
3. Дослідно-аналітичний

## РОЗДІЛ 6

### Праця і заробітна плата на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

1. Особливості праці робітників підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Характеристика трудових ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Продуктивність праці: сутність, значення та методи розрахунку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
4. Організація оплати праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

#### 1. Особливості праці робітників підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Складовою організованої в масштабах економіки країни праці є праця фахівців невиробничої сфери, до якої належить і готельний та ресторанний бізнес. Хоча працівники готельного господарства виконують непродуктивні функції, їх праця має суспільно-необхідний характер і приносить користь. Ця праця сприяє відновленню робочої сили, забезпечуючи тим самим безперервність процесу суспільного відтворення. Таким чином, праця персоналу готельних підприємств хоча й не бере участі безпосередньо в матеріальному виробництві, однак сприяє його здійсненню й утворенню національного доходу країни.

**Специфіка праці колективів готельних підприємств** полягає в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності продукти матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують готельні послуги. Невипадково у багатьох країнах, що спеціалізуються на розвитку

туризму, значна частина національного доходу створюється саме в туризмі й, зокрема, у готельному господарстві. *Праця персоналу готельних підприємств характеризується:* безперервним графіком роботи; нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби; нервовою, розумовою напругою та значним фізичним навантаженням.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації, здатних забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування. Вирішення цього завдання тісно пов'язано із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, нових форм організації праці, що дозволить значно скоротити чисельність працівників і перейти до світових стандартів якості обслуговування туристів. Нерівномірність інтенсивності туристичних потоків у часі призводить в одних випадках до неминучих простоїв працівників, в інших — до надзвичайної напруги їх праці, що негативно позначається на ефективності використання трудових ресурсів.

***Специфіка праці фахівців ресторанного господарства*** визначається тим, що створюючи продукт, вони безпосередньо беруть участь у процесах виробництва, реалізації та організації споживання. Ці затрати праці взаємопов'язані та взаємообумовлені, вони характеризують не тільки зміст праці фахівців цієї галузі, але й місце її в господарстві країни.

Праця фахівців ресторанного господарства поділяється на продуктивну та непродуктивну. *Продуктивна праця* направлена на створення матеріальних благ або матеріальних послуг. *Непродуктивна праця* — це суспільно корисна праця, що безпосередньо не бере участі у створенні матеріальних цінностей. У ресторанному господарстві майже 90% усіх працівників зайняті продуктивною працею та близько 10% — непродуктивною. Основна частина працівників (повари, кондитери, пекарі, виробники напівфабрикатів, чистильники овочів і картоплі та інші



працівники виробництва) зайняті безпосередньо переробкою, доробкою (нарізка, порціонування тощо) продуктів, створенням нових споживчих вартостей ( у вигляді страв, кулінарних виробів та ін.) та вартості. Інша частина працівників (буфетники, офіціанти, продавці магазинів кулінарії та напівфабрикатів, працівники дрібнороздрібної торговельної мережі, касири, комірники, мийники посуду та ін.) здійснюють процес реалізації та організації споживання, їх праця, з одного боку, пов'язана з продовженням і завершенням виробничого процесу (транспортування, вантаження, вивантаження, зберігання продуктів, сортування, пакування), а з другого — зі зміною форм вартості та наданням матеріальних послуг. Праця персоналу, зайнятого продовженням і завершенням виробничого процесу, не створює нових споживчих вартостей, але збільшує вартість і є працею продуктивною. Праця інших працівників, які здійснюють процес реалізації, пов'язана зі зміною форм вартості (касири, контролери-касири та ін.). Ця праця не збільшує вартості і є непродуктивною.

У процесі обслуговування відвідувачів високі вимоги ставляться не тільки до асортименту та якості готової продукції, але й до культури обслуговування споживачів. Тому, питання сервісу набувають особливо важливого значення і в перспективі частка затрат праці на обслуговування споживачів у ресторанному господарстві повинна зростати, а частка праці виробничого характеру, за рахунок переведення галузі на індустріальну основу, скорочуватись.

## **2. Характеристика трудових ресурсів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

Трудові ресурси важливий елемент ресурсного потенціалу підприємства.

**Трудові ресурси** підприємства представляють собою широке поняття і включають чисельність працюючих на підприємстві, їх

професійний склад, кваліфікацію і психологічні характеристики, трудові взаємовідносини.

На рівні підприємства трудові ресурси виступають як кадри підприємства або його персонал.

**Кадри підприємства** – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що заняті на підприємстві і входять в його списковий склад.

Кадри підприємства відображаються в штатному розкладі, в якому персонал представлений по групах і професіях.

Загальна чисельність персоналу підприємства характеризується наступними показниками:

- спискова чисельність персоналу;
- середньоспискова чисельність персоналу;
- явочна чисельність персоналу.

*Спискова чисельність* – це чисельність усіх категорій постійних, сезонних і тимчасово працюючих працівників, прийнятих на роботу не менше ніж на один день з дня зарахування їх на роботу. Списковий склад працівників підприємства визначається з урахуванням персоналу, що з'явився і не з'явився на роботу.

*Середньоспискова чисельність* – це чисельність персоналу в середньому за звітний період. Вона визначається за формулою:

$$Ч_{сер} = \frac{Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_n}{Д} \quad (6.1)$$

де,  $Ч_{сер}$  – середньоспискова чисельність персоналу за період, ос.;

$Ч_{1,2,\dots,n}$  – чисельність персоналу за списком кожного дня періоду, ос.;

$Д$  – кількість календарних днів у періоді, дн.;

*Явочна чисельність* – це чисельність персоналу, що фактично з'явилась на роботу та знаходяться у відрядженнях. До

явочної чисельності персоналу не включають працівників, які не з'явилися на роботу по хворобі, у зв'язку із відпусткою, виконанням державних та суспільних обов'язків, прогулом.

Порівняння явочної та спискової чисельності працівників показує ступінь використання спискового складу працівників

Рух персоналу на підприємстві або оборот робочої сили характеризується такими показниками:

1) Коефіцієнт прийому кадрів (Кпр)

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сер}}} \quad (6.2)$$

де,  $Ч_{\text{пр}}$  – кількість прийнятих на роботу за період, ос.;

$Ч_{\text{сер}}$  – середнесписочная численность работников за тот же период, (чел.).

$K_{\text{пр}}$  характеризує ступінь оновлення персоналу підприємства.

2) Коефіцієнт вибуття (Квиб)

$$K_{\text{виб}} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{Ч_{\text{сер}}} \quad (6.3)$$

де,  $Ч_{\text{виб}}$  – кількість вибулих працівників (звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, вибулі на пенсію, поступаючи до навчальних закладів тощо) за період, ос.

$K_{\text{виб}}$  характеризує частку вибулих працівників у середньосписковій їх чисельності.

3) Коефіцієнт плинності (Кпл)

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{звб}} + Ч_{\text{зпд}}}{Ч_{\text{сер}}} \quad (6.4)$$

де,  $Ч_{\text{звб}}$  – чисельність працівників звільнених за власним бажанням, ос.;

$Ч_{\text{зпд}}$  – чисельність звільнених за порушення дисципліни, ос.

$K_{\text{пл}}$  характеризує ступінь плинності працівників на підприємстві.

На підприємствах ресторанного бізнесу працівники у відповідності до функцій, які виконують, діляться на такі групи:

- адміністративно-управлінський персонал (АУП);
- працівники виробництва (робітники);
- обслуговуючий персонал (робітники зала и торгова група робітників);
- група інших робітників.

В адміністративно-управлінський персонал включають:

- керівників (директора: заступники директорів; начальники цехів, відділів і їх заступники; головні (старші) бухгалтера; завідувачі виробництвом));
- інженерно-технічні робітників та інших спеціалістів (інженери, технологи, техніки, економісти, товарознавці, завідувачі складом);
- службовців (бухгалтера, статистики, завгоспи, агенти, інкасатори, експедитори, секретарі тощо).

До *працівників виробництва* відносяться повара, кондитери, пекарі, обвальники м'яса, чистильники плодоовочів, картоплі, підсобні працівники кухні.

До *групи обслуговуючого персоналу* входять: адміністратори залів, офіціанти, продавці, касири, контролери–касири, хліборізи, прибиральники, мийниці посуду, буфетники, продавці магазинів.

До *групи інших працівників* відносяться двірники, ліфтери, гардеробники.

Працівники готельного сектора можуть бути представлені наступними службами:

1. Управління
2. Служба розміщення
3. Служба експлуатації
4. Технічна служба
5. Служба охорони

## 6. Інші служби

В залежності від розміру готелю усі відділи и відповідно їх робітники можуть бути поділені на такі як:

- дирекція
- бухгалтерія і економічний відділ
- відділ кадрів
- виробничо-технічний відділ
- відділ маркетингу
- служба приймання і розміщення
- служба експлуатації
- відділ матеріально-технічного постачання
- служба АСЦ
- служба телебачення і зв'язку
- ремонтно-механічна служба і служба сантехніків
- пральня
- служба пожежної безпеки
- служба енергетики, ліфту та інші.

Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості готелів.

В загальній чисельності працівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу виділені основні групи працівників, які можуть бути доповнені або скорочені із врахуванням профілю, масштабу і району діяльності підприємства.

Ефективність праці робітників на підприємстві залежить від кадрової політики, яка впроваджується на підприємстві. Кадрова політика включає основні напрями формування трудових ресурсів та організації їх праці.

*Основними напрямками формування трудових ресурсів підприємства є:*

- відбір и просування кадрів

- підготовка кадрів та їх безперервне навчання
- забезпечення стабільності складу и чисельності працівників
- удосконалення матеріальної и моральної оцінки праці робітників

*Організація праці на підприємстві включає:*

- наймання працівників у відповідності з профілем роботи підприємства
- розміщення працівників у відповідності із структурою підприємства і функціями відділу і підрозділу
- розподіл зобов'язань у відповідності з професією і кваліфікацією працівників
- удосконалення організації праці, забезпечення її науковості
- забезпечення ефективності системи оплати праці.

### 3. **Продуктивність праці: сутність, значення та методи розрахунку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.**

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у готельному та ресторанному господарстві є продуктивність праці.

В умовах своєрідного характеру експлуатаційної діяльності **готелів** **продуктивність праці** визначається кількістю місць або середньою сумою реалізованих послуг, що припадають на одного працівника за певний період (рік, квартал, місяць, день).

*Рівень продуктивності праці в готелях залежить від наступних факторів:* обсягу реалізованих послуг та їх структури; розмаїття асортименту; рівня механізації праці; суміщення професій; втрати робочого часу; кваліфікація та професійний рівень фахівців готельного господарства; ступінь вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів у цілому; матеріальна зацікавленість у

результатах праці; вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Результативність праці персоналу готельних підприємств можна оцінювати:

- за обсягом реалізованих послуг на одного працівника,
- за витратами часу та коштів туристів на отримання послуг,
- за рівнем готельного обслуговування,
- за якістю наданих основних і додаткових послуг.

Тому, результативність трудових затрат у готельному господарстві оцінюють не тільки за рівнем продуктивності, але й за їх ефективністю. Ефективність, як і продуктивність, характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Однак, на відміну від продуктивності, ефективність характеризує процес формування суспільно-необхідних витрат праці, пов'язаних з кінцевим результатом — задоволенням потреб туристів. Ефективність праці персоналу готелів включає в себе оцінку результатів витрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, економію часу туристів, високу культуру та якість готельних послуг, скорочення витрат споживання.

Ефективність виробництва та якість обслуговування у **ресторанному господарстві** також тісно пов'язані з продуктивністю праці.

**Продуктивність праці** працівників ресторану визначається кількістю продукції (у грошовому чи натуральному вимірі), виробленою за одиницю часу за нормальної інтенсивності праці. Нормальна інтенсивність праці передбачає повне використання робочого часу, відсутність його втрат, а також рівномірну роботу з повною віддачею, напруженість праці, що відповідає кваліфікації працівника.

Продуктивність праці розраховується в натуральних, вартісних і трудових показниках.

Натуральний показник продуктивності праці розраховується:

$$ППн = \frac{Q}{Чтвп} \quad (6.5)$$

де ППн – продуктивність праці у натуральному вимірі, в блюдах, в кг, штуках;

Q – кількість виробленої продукції у натуральному вимірі, в блюдах, кг, штуках;

Чтвп – середньоспискова чисельність працівників, що задіяні у виробництві і реалізації цієї продукції, ос.

Основним недоліком даного методу визначення продуктивності праці є те, що він може розраховуватись тільки для тих підприємств, в яких є:

- облік виробничої програми по елементах;
- норми виробітку для працівників виробництва (кількість виробів, що виробляються одним працівником в одиницю часу);
- виробництво однорідної продукції;
- не враховує трудомісткість продукції.

Найбільш розповсюдженим в ресторанному господарстві є вартісний показник для виміру рівня продуктивності праці.

$$ППв = \frac{ТО}{Чтвп} \quad (6.6)$$

де ППв – продуктивність праці у вартісному вимірі, грн.;

ТО – товарооборот за період, грн.;

Чтвп – середньоспискова чисельність працівників, що задіяні у виробництві і реалізації цієї продукції, ос.

Недоліком вартісного показника продуктивності праці є те, що він не враховує трудомісткість продукції.

Трудовий показник продуктивності (трудомісткість) характеризує витрати робочого часу на виробництво и реалізацію одиниці продукції (в сек., год., дн.).

$$T = \frac{t}{Q} \quad (6.7)$$



T – трудомісткість продукції, сек./од.;

t – час, витрачений на виробництво даної продукції, год. або сек.;

Q – кількість виробленої продукції, кг (або штук або страв).

Для усунення недоліку натурального і вартісного показників, пов'язаного із неврахуванням трудомісткості продукції, розраховується умовно-вартісний і умовно-натуральний товарооборот і відповідно продуктивність праці в умовно-вартісному і умовно-натуральному вимірі. *Умовно-вартісний товарооборот* може розраховуватись шляхом складання обороту по продукції власного виробництва з однією третьою обороту по придбаним товарам, (при цьому вважається, що витрати праці на виробництво і реалізацію кулінарної продукції в три рази вище, ніж на реалізацію придбаних товарів на ту ж суму – що, звичайно, достатньо умовно). Умовно-натуральний товарооборот розраховується шляхом добутку даних про випуск блюд по видах на коефіцієнти трудомісткості по блюдах.

*Рівень продуктивності праці в ресторанах залежить від багатьох чинників, основними з яких є:*

- рівень механізації праці (в ресторанному господарстві ще досить низький (20-25%) та впровадження більш досконалих технологій,

Наприклад: застосування секційного модульного обладнання підвищує продуктивність праці в ресторанному господарстві більше, ніж на 20%. Застосування інфрачервоного випромінювання під час жарення продуктів значно скорочує термін обробки сировини. (термін жарення риби скорочується від 18-20 до 6-7 хв.) Значний ефект досягається при застосуванні у виробничому процесі струмів надвисокої частоти. Так, наприклад, якщо тривалість випікання бісквітів у печах з газовим і електричним підігрівом становить 45-57 хвилин, то у надвисокочастотній печі лише 2 хвилини.

- запровадження наукової організації праці на робочих місцях, що дозволяє скоротити втрати робочого часу.
- склад товарообігу. Відомо, що продукція власного виробництва є більш трудомісткою порівняно з обігом за купівельними товарами, тому збільшення її частки у загальному товарообігу призводить до збільшення витрат праці.
- перехід підприємств ресторанного господарства на роботу з напівфабрикатами та готовою кулінарною продукцією. Це сприяє зниженню трудомісткості первинної обробки сировини на підприємствах, що дозволяє значно скоротити чисельність працівників.

Не можна змішувати поняття «продуктивність праці» й «ефективність праці» тому, що вони не є тотожними. Під ефективністю праці розуміється результативність діяльності усіх категорійних працівників ресторанного господарства, які забезпечують реалізацію функціональної мети. Показник продуктивності праці, як зазначалось вище, характеризує кількість виробленої продукції за одиницю часу (у вартісних або натуральних одиницях). Він не відображає діяльність усіх категорій працівників підприємства тому, що багато з них безпосередньо не пов'язано з виробництвом кулінарної продукції. Крім того, продуктивність праці не враховує якість продукції, культуру й оперативність обслуговування.

Підвищення продуктивності праці сприяє зниженню собівартості продукції, збільшенню накопичень, скороченню частки заробітної плати в собівартості продукції при одночасному збільшенні розміру заробітної плати, що отримує працівник, скороченню тривалості робочого періоду, і збільшенню вільного часу працюючих.

#### **4. Організація оплати праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.**

Система оплати праці на підприємстві передбачає її організацію. Організація заробітної плати на підприємстві включає:

- 1) вибір форми і системи оплати праці;
- 2) розробку і впровадження, там де це можливо, тарифної системи оплати праці;
- 3) встановлення норм праці, норм виробітку і норм обслуговування;
- 4) розробку схеми посадових окладів и ставок працівників підприємства;
- 5) визначення критеріїв і розмірів преміальних виплат и доплат;
- 6) визначення форм найма і працевлаштування на роботу.

В теперішній час вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій та інших заохочувальних виплат, а також співвідношення в їх розмірах між окремими категоріями персоналу підприємства, заклади і організації визначають самостійно і фіксують їх в колективних договорах або інших локальних нормативних актах.

**Тарифна система** оплати праці, що була розповсюдженою в минулому, являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких диференціюється та регулюється рівень заробітної плати різних груп і категорій працюючих у залежності від кваліфікаційного рівня, складності, інтенсивності та відповідальності робіт, що виконуються, умов праці. Тарифна система включає в себе тарифну сітку, тарифні ставки, посадові оклади, перелік різних професій з віднесенням їх до розрядів єдиної тарифної сітки оплати праці.

Нині тарифно-кваліфікаційні характеристики використовуються для розподілу робіт залежно від їхньої складності та працівників згідно з їхньою кваліфікацією.

За допомогою існуючих тарифних сіток можна встановити співвідношення щодо оплати праці працівників різної кваліфікації.

Тарифна система оплати праці відштовхується від мінімальної заробітної плати.

**Мінімальна заробітна плата** - це встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може проводитись оплата за фактично виконану працівником повну місячну (денну, годинну) норму праці (робочого часу). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки та компенсаційні виплати. Водночас, розмір оплати праці може бути нижчим від встановленої державою мінімальної заробітної плати в разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася браком, простою та інших причин, передбачених законодавством, які мали місце з вини працівника.

Встановлені тарифні коефіцієнти та розряди, які визначають розмір оплати праці, не дають можливості розрахувати заробіток того чи іншого працівника через необхідність їх прив'язки до фактичних результатів праці. Саме цю функцію виконують форми та системи оплати праці, обумовлюючи визначений порядок її нарахування.

Основним критерієм при визначенні витрат праці є кількість виготовленої продукції (послуг) відповідної якості або робочий час, тобто кількість днів (годин), протягом яких працівник був зайнятий на підприємстві. Такому поділу щодо виміру витрат праці відповідають дві форми оплати праці, які базуються на тарифній системі - відрядна та погодинна. Саме ці форми оплати праці найчастіше застосовуються в готельному та ресторанному господарстві.

**Відрядна оплата** передбачає виплати в залежності від обсягу робіт у натуральному чи вартісному виразі за раніше встановленими розцінками. При відрядній формі оплати праці розрахунок із працівником проводиться за нормами й розцінками, встановленими згідно з розрядом виконуваних робіт. Присвоєний працівникові кваліфікаційний (тарифний) розряд є підставою для надання йому можливості виконувати роботу відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної оплати праці є наявність кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від конкретного працівника й піддаються точному обліку, а

також необхідність стимулювання щодо зростання обсягу наданих послуг (випуску продукції) та існування реальних можливостей щодо підвищення виробітку на конкретному робочому місці. Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку їх виконання і, що особливо важливо, вона не призводить до зниження якості послуг (продукції), порушень технологічних режимів, техніки безпеки, а також до перевитрат сировини, матеріалів, енергії.

Розрізняють просту відрядну та відрядно-преміальну оплату праці. Згідно простої відрядної оплати праці заробіток залежить від обсягу виконаної роботи за встановленими розцінками. Відрядно-преміальна оплата праці на відміну від простої відрядної оплати передбачає виплату премій за певні досягнення у праці. Ця система оплати широко застосовується для категорії «робітники» (покоївки, старші покоївки, кастелянші), столяри та ін.

**Погодинна оплата праці** здійснюється за годинними (денними) ставками із застосуванням нормованих завдань або місячними окладами. Виходячи із механізму оплати погодинна форма стимулює насамперед підвищення кваліфікації працівників і виробничої дисципліни. Ця форма оплати праці зазвичай застосовується в таких випадках:

- якщо працівники не можуть безпосередньо впливати на збільшення обсягів послуг (продукції), які визначаються насамперед продуктивністю машин і механізмів;

- якщо відсутні кількісні показники виробітку, необхідні для встановлення відрядної розцінки;

- при відсутності умов застосування норм праці.

Застосування погодинної форми оплати праці найдоцільніше здійснювати:

- на ділянках і робочих місцях де забезпечення високої якості продукції (послуг) є головним показником робочого процесу;
- при виконанні робіт пов'язаних з обслуговуванням обладнання, механізмів, пристроїв тощо;
- коли облік і нормування праці вимагають великих витрат і економічно не доцільні, а також у випадках коли робота не піддається точному нормуванню.

Для погодинної форми оплати праці характерні дві основні системи заробітної плати: проста погодинна та погодинно-преміальна.

Проста погодинна оплата праці передбачає, що заробіток працівника розраховується множенням годинної тарифної ставки відповідного розряду на кількість відпрацьованих годин. Через обмежений вплив на кількість і якість праці цю систему застосовують досить рідко.

Більш широке застосування отримала погодинно-преміальна оплата, за якої заробітна плата включає в себе посадовий оклад (тарифну ставку) та премію.

При застосуванні погодинно-преміальної системи з використанням нормованих завдань заробіток складається з трьох частин:

- 1) погодинного заробітку, який розраховується пропорційно до відпрацьованого часу та доплат за професійну майстерність і умови праці;
- 2) додаткової оплати за виконання нормованих завдань, яка нараховується у відсотках до погодинного заробітку;
- 3) премій за зниження трудомісткості вироблених послуг чи продукції.

Різновидом погодинно-преміальної є система оплати праці за посадовими окладами, яка застосовується на підприємствах усіх галузей економіки і в тому числі сфери гостинності. За цією системою нараховується заробітна плата працівникам, робота яких має стабільний

характер, тобто працівників адміністративно-управлінського апарату, молодшого обслуговуючого персоналу та ін.

Нині погодинна оплата праці має тенденцію до поступового підвищення її питомої ваги на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Але така форма заробітної плати не забезпечує достатньої напруженості та інтенсивності праці, якщо це не зумовлено самим виробничим процесом. Тому існує об'єктивна необхідність щодо вдосконалення існуючих форм і систем оплати праці, створення нових моделей заробітної плати, які дали б можливість позбутися негативних і поєднати позитивні елементи погодинної та відрядної форм оплати праці. Зокрема, це стосується поширення моделей безтарифної системи оплати праці, які базуються на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагороди працівників за певними критеріями, такими як:

- кваліфікаційний рівень та діловитість працівника;
- коефіцієнт трудової участі, тобто визначення реального внеску кожного працівника у результати колективної праці;
- ступінь виконання нормованих завдань;
- кількість відпрацьованих годин.

Підприємства ресторанного господарства, що спеціалізуються на обслуговуванні туристів, є, як правило, складовою єдиного готельного комплексу. Звідси й витікає ідентичність порядку організації заробітної плати, заснованого на тарифній системі, а також погодинній та відрядній формах оплати праці. Характерною особливістю організації праці на підприємствах ресторанного господарства є більш широке застосування відрядно-преміальної оплати праці для виробничих працівників, буфетників, касирів та ін.

Заробітна плата неоднорідна за своєю структурою, її окремі елементи виконують різні функції. Слід розрізняти основну та додаткову частину заробітної плати.

*Основна частина* є відносно стабільною та враховує рівень кваліфікації працівників, складність і ступінь відповідальності їх праці, умови та інтенсивність праці, стаж роботи. Визначальна роль у цій частині заробітної плати належить державним тарифам, що є важливим елементом її організації. Незалежно від видів власності й організаційно-правових форм, в тому числі підприємства готельного і ресторанного господарства, забезпечують, гарантований законом, мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників.

*Додаткова частина* заробітної плати є змінною й залежить значною мірою від результатів господарчої діяльності підприємства ГРБ та якісних результатів праці персоналу. Вона включає премії, доплати: за перевиконання норм виробітку; за високу культуру та якість обслуговування (10-20%), знання іноземних мов офіціантам, барменам, метрдотелям (15%); суміщення професій, розширення зони обслуговування (30%); за розрядність готелю; висококваліфікованим інженерно-технічним працівникам (30%); висококваліфікованим завідувачим виробництвом, шеф-кухарям, кухарям, кондитерам, яким присвоєно звання «Майстер-кухар» або «Майстер-кондитер» та ін.

**Фонд споживання** є єдиним джерелом оплати та матеріального стимулювання праці. До фонду споживання підприємства включаються такі виплати в грошовій та натуральній формах: витрати на оплату праці, грошові виплати та заохочення, доходи та дивіденди.

До складу витрат на оплату праці включаються всі витрати підприємства на подібні цілі, незалежно від джерела фінансування їх виплат. Ці витрати складаються з:

1. Фонду основної заробітної плати (заробітна плата нарахована за виконану роботу згідно з посадовими окладами); вартості продукції, що видається у порядку натуральної оплати праці; усіх видів надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів; оплати працівників, які не перебувають у штаті підприємств; вартість безкоштовного



харчування, продуктів, комунальних послуг, проїзду (на всіх видах транспорту), форменого одягу, що надається працівникам; оплата щорічних і додаткових відпусток, а також перерв у роботі, передбачених законодавством; оплати за роботу у вихідні та святкові дні; доплати за шкідливі умови праці, пересувний, роз'їзний характер праці та ін.; оплати праці висококваліфікованих працівників, які залучаються для підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів, для керівництва виробничою практикою студентів; оплати навчальних відпусток працівникам, які навчаються на заочному відділенні вищих і середніх закладів, в аспірантурах і деяких інших виплат.

2. Фонду додаткової оплати праці, що включає: надбавки та доплати не передбачені законодавством; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, впровадження нової техніки, своєчасну поставку на експорт; премії за організацію виробництва нових видів продукції, збір і здачу відходів виробництва; одноразові премії за виконання особливо важливих завдань; винагороди за результати роботи за рік; премії за виробничі результати; доплати, що виплачуються працівникам, які брали участь у ліквідації аварії на ЧАЕС; одноразові винагороди за вислугу років, стаж роботи.

Крім того, до фонду споживання включаються грошові виплати та заохочення у вигляді: матеріальної допомоги; оплати додаткових відпусток, одноразової допомоги ветеранам праці, які виходять на пенсію; надбавок і доплат до державної пенсії працюючим пенсіонерам; стипендій студентам та учням, які направляються підприємством на навчання; оплати путівок на лікування та відпочинок; часткової оплати вартості харчування працівників, а також дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств; виплат на погашення позик, що видаються працівникам підприємств для покращення житлових умов та інших виплат, що мають індивідуальний характер (оплати квартир та

найму житла, проїзних квитків, продуктів харчування, абонементів у групи здоров'я, підписка на газети та журнали тощо).

До фонду споживання включаються також доходи (дивіденди, відсотки), нараховані за акціями трудового колективу та внесками членів трудового колективу до майна підприємства.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу заробітна плата - це найвитратніша стаття, пов'язана з виробництвом, яка включається до собівартості послуг і продукції й водночас є головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, тому завданням менеджменту є визначення оптимального рівня збалансованості, який би відповідав сучасним умовам господарювання.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

1. В чому полягають особливості праці робітників підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Назвіть фактори, що впливають на рівень продуктивності праці працівників готелів та ресторанів.
3. Надайте характеристику показників, за допомогою яких визначається рівень продуктивності праці працівників готелів та ресторанів.
4. Які етапи включає процес організації заробітної плати на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.
5. Поясніть значення тарифної системи оплати праці для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Для яких категорій працівників готелів та ресторанів можуть бути використані погодинна та відрядна форми оплати праці.
7. Що таке основна та додаткова заробітна плата працівників готелів та ресторанів.

8. Як використовується фонд споживання, що утворюється на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

## ТЕСТИ

1. Праця персоналу готельних підприємств характеризується...
- 1) нерівномірністю навантаження впродовж року
  - 2) нерівномірністю навантаження впродовж доби
  - 3) непостійним графіком роботи
2. Праця фахівців тільки ресторанного господарства характеризується ...
- 1) їх безпосередньою участю у процесі виробництва, реалізації та організації споживання
  - 2) непостійним графіком роботи
  - 3) нерівномірністю навантаження впродовж року
3. Результативність праці працівників готельного господарства можна оцінювати:
- 1) за якістю наданих основних і додаткових послуг
  - 2) за розміром фонду оплати праці
  - 3) за обсягом реалізованих послуг
4. Як зміниться рівень продуктивності праці торгово-виробничого персоналу ресторану якщо зросте трудомісткість продукції?
- 1) зросте
  - 2) зменшиться
  - 3) не зміниться
5. Які виплати фонду споживання фінансуються переважно за рахунок чистого прибутку підприємства?
- 1) витрати на оплату праці
  - 2) дивідендні виплати
  - 3) витрати на виплату основної заробітної плати

## РОЗДІЛ 7

### Експлуатаційна програма підприємств готельного господарства

1. Сутність експлуатаційної програми готелю.
2. Характеристика основних оперативних показників експлуатаційної програми готельного підприємства.
3. Планування експлуатаційної діяльності та експлуатаційної програми готелю.

#### 1. Сутність експлуатаційної програми готелю

Готельне підприємство, так само як і підприємства інших сфер народного господарства, для забезпечення ефективності діяльності повинні функціонувати на основі застосування певної системи планів. Ця система охоплює всі напрямки діяльності готельного підприємства, в тому числі і основну діяльність.

Змістом основної діяльності готелю є створення відповідних умов для тимчасового проживання в ній і надання проживаючим платних і безкоштовних додаткових послуг. Отже, ця діяльність, в першу чергу, пов'язана з експлуатацією елементів основних фондів готельного підприємства у вигляді номерного фонду. Тому план, який визначає майбутні обсяги цієї діяльності має назву **план експлуатаційної діяльності готелю**. Ступінь обґрунтованості даного плану буде в значній мірі визначати кінцеві фінансові результати діяльності готельного підприємства. Цей документ включає декілька структурних елементів: експлуатаційну програму готелю в натуральних вимірниках та план доходів від експлуатаційної діяльності, план доходів від додаткових послуг і допоміжних підрозділів, план підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю.

Розробка плану експлуатаційної діяльності починається з обґрунтування експлуатаційної програми.

**Експлуатаційна програма** представляє собою запланований обсяг основних послуг у натуральному та вартісному вимірі, що надається готелем. В якості натуральної одиниці виміру основних послуг готелю прийнято використовувати число місце-днів. Тобто, для номерного фонду готелю експлуатаційна програма в натуральному вимірі – це кількість місць для проживання за певний період. Слід зазначити, що запланований обсяг послуг буде впливати в подальшому на суму валових доходів, показники собівартості послуг, потребу в матеріальних ресурсах, обігових коштах, обсяги сформованого прибутку готельного підприємства.

В процесі складання експлуатаційної програми визначають **основні показники**, які дозволяють надати оцінку можливостям використання номерного фонду готелю. Найбільш важливими з них є наступні:

- 1) **Одночасна місткість(ОМ)** – це добуток кількості номерів кожної категорії ( $H_i$ ) та числа місць( $M_j$ ) в кожному з них:

$$OM = \sum_{i=1}^n (H_i * M_j) \quad (7.1)$$

- 2) **Максимальна пропускна здатність готелю (МПЗ)** – цей показник відбиває загальну кількість місце - діб в готелі за певний період (як правило, рік) і оцінюється як добуток одночасної місткості готелю на число календарних днів в періоді (Д).

$$МПЗ = OM * Д \quad (7.2)$$

По суті вищенаведений показник інформує про максимально можливе завантаження готельного підприємства. Але на практиці 100% завантаження готелю неможливе, тому що виникають простої, які пов'язані із капітальним ремонтом, реконструкцією готельного підприємства, необхідністю проведення поточного ремонту для підтримання номерного фонду в робочому стані, тощо.

Тому виникає необхідність в коригуванні максимальної пропускної здатності на наступні показники:

- **Число місць - діб простоїв номерів внаслідок проведення капітального ремонту (ЧПкр)** – це добуток місткості номерів, які ремонтуються, та числа необхідних днів для його проведення. В свою чергу, число днів простоїв (Дпрост) має визначатися виходячи з кількості людино-годин, необхідних для проведення ремонту ( $Ч_{ЛГОД}$ ), тривалості однієї зміни ( $T_{ЗМ}$ ) та чисельності працівників ( $Ч_{РОБ}$ ), які зайняті здійсненням капітального ремонту наступним чином:

$$D_{ПРОСТ} = \frac{Ч_{ЛГОД}}{T_{ЗМ}} * Ч_{РОБ} \quad (7.3)$$

- **Число місць - діб простоїв номерів внаслідок проведення поточного ремонту (ЧПпр)** визначається на основі графіків його проведення та нормативного числа днів простоїв кожної категорії номерів відповідної місткості. *Нормативне число днів простоїв кожної категорії номерів визначається на основі інформації про простой в зв'язку з поточним ремонтом в попередньому періоді діяльності готелю.*

**3) Можлива пропускна здатність ( $ПЗ_{МОЖЛ}$ )** – представляє собою скоригований показник максимальної пропускної спроможності готелю на кількість місць - діб перебування в капітальному, поточному ремонті, реконструкції тощо і визначається наступним чином:

$$ПЗ_{МОЖЛ} = МПЗ - ЧП_{КР} - ЧП_{ПР} \quad (7.4)$$

4) Коефіцієнт використання максимальної пропускної здатності готелю ( $K_B$ ) характеризує співвідношення можливої та максимальної пропускної здатності готельного підприємства:

$$K_B = \frac{ПЗ_{МОЖЛ}}{МПЗ} \quad (7.5)$$

Даний показник використовується в ході аналізу експлуатаційної програми з метою виявлення резервів щодо скорочення часу простоїв номерного фонду готелю. Демонстраційний приклад розрахунку даного показника базується на інформації про діяльність готелю, яка наведена в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Вихідна інформація про діяльність готельного підприємства  
«Дніпро»

Показники	Значення
1. Кількість місць в готелі, місць	270
2. Тривалість функціонування готелю на рік, дні	365
3. Циклічність ремонту номерного фонду, роки	4
4. Тривалість ремонту, дні	12
5. Середній час проживання одного гостя, дні	5
6. Середній час підготовки номеру до розміщення гостей, години	1

Отже, для визначення показника використання максимальної пропускної здатності готелю «Дніпро» необхідна реалізація певних етапів розрахунків, які відображені в таблиці 7.2.

5) Наступним важливим показником експлуатаційної програми є **середній час проживання одного гостя (СЧпр)**, для розрахунку

якого необхідна інформація про кількість оплачених місце-днів та кількість гостей в готелі за певний період:

$$СЧ_{\text{пр}} = \frac{К_{\text{спл}}}{КГ_i} \quad (7.6)$$

де  $К_{\text{спл}}$  – кількість оплачених місце-днів;

$КГ_i$  – кількість гостей в готелі за певний період, осіб.

Таблиця 7.2

Демонстраційний приклад оцінки коефіцієнту використання  
максимальної пропускної здатності готелю «Дніпро»

Етап розрахунку	Порядок розрахунку
1. Максимальна пропускна здатність	$МПЗ = 270 * 365 = 98550$ місце - днів
2. Час простоїв номерного фонду в зв'язку з капітальним ремонтом	$ЧП_{\text{кр}} = \left(\frac{270}{4}\right) * 12 = 810$ місце – днів
3. Час простоїв в зв'язку з підготовкою номерів до поселення	$ЧП_{\text{підг}} = \left(\frac{365}{5}\right) * \left(\frac{1}{24}\right) * 270 = 828$ місце – днів
4. Можлива пропускна здатність готелю	$ПЗ_{\text{можл}} = 98550 - 810 - 828 = 96912$ місце - днів
5. Коефіцієнт використання пропускної здатності готелю	$К_{\text{в}} = \frac{96912}{98550} = 0,983$

Наприклад, якщо вищезазначений готель «Дніпро» має число гостей за рік 15360 осіб, кількість оплачених місце - днів становить 85670, то середній час проживання одного гостя в готелі буде визначатись як співвідношення:  $85670/15360$  і становитиме 5,57 дня.

**6) Коефіцієнт використання номерного фонду (КВНФ)** (або коефіцієнт завантаження готелю) є одним з найважливіших



показників експлуатаційної програми, підвищення якого створює передумови (за інших рівних умов) для зростання ефективності експлуатації номерного фонду готелю. Розраховується цей показник наступним чином:

$$КВНФ = \frac{К_{СПЛ}}{ПЗ_{МОЖЛ}} \quad (7.7)$$

Так, продовжуючи приклад готелю «Дніпро» для того щоби розрахувати коефіцієнт його завантаження за рік необхідно співставити кількість оплачених місце-днів становить 85670 з можливою пропускною здатністю готелю (96912 місце – днів), розрахунок якої наведено в таблиці 2. Тоді коефіцієнт завантаження готелю становитиме 0,88.

В рамках експлуатаційної програми важливо знати не тільки натуральні вимірники експлуатації номерного фонду, але й вартісні характеристики, які пов'язані з формуванням доходу для готелю. В зв'язку з цим доцільним є визначення ще одного показника експлуатаційної програми – середньої вартості готельного місця.

**7) Середня вартість готельного місця (СВМ)** визначається на основі інформації про обсяг виручки від наданих готелем послуг, кількості гостей та середнього часу проживання в готелі за певний період:

$$СВМ = \frac{ВР_{ПОСЛ}}{КГ * СЧ_{ПР}} \quad (7.8)$$

$ВР_{ПОСЛ}$  – виручка від наданих готелем послуг за аналітичний період, тис.грн;

$СЧ_{ПР}$  – середній час проживання одного гостя, год;

$КГ$  – кількість гостей за відповідний період.

Вищеперераховані показники дають можливість проведення аналізу ефективності використання номерного фонду готельного

підприємства в динаміці, виявлення тенденцій і оцінки впливу окремих факторів на зміну їх величини. На показники експлуатаційної програми можуть впливати наступні чинники:

- Розрядність готелю
- Кількість місць
- Структура номерного фонду по категоріях
- Контингент гостей
- Тривалість проживання
- Строки проведення капітального і поточного ремонтів
- Якість обслуговування
- Програма маркетингової комунікації
- Етап життєвого циклу послуги тощо.

Показники експлуатаційної програми та результати їх аналізу повинні в подальшому використовуватись в процесі обґрунтування плану доходів від експлуатаційної діяльності готелю, а також в процесі управління доходністю готельного підприємства в цілому.

## **2. Характеристика основних оперативних показників експлуатаційної програми готельного підприємства**

В ході виконання поставлених перед готельним підприємством цілей виникає потреба організації постійного моніторингу за ходом їх виконання, який передбачає оперативне спостереження та контроль за найбільш значущими показниками експлуатаційної діяльності. В якості таких показників можуть використовуватись оперативні показники експлуатаційної програми. До їх складу відносяться наступні:

- 1) Коефіцієнт заповнення номерів (КЗ),** який показує частку заповнених номерів в загальному номерному фонді готелю:

$$КЗ = \frac{КН_{ЗАП}}{ЗКН} \quad (7.9)$$

де  $КН_3$  – кількість зайнятих номерів готелю за аналітичний період;  
 $ЗКН$  – загальна кількість номерів готелю.

Вищезазначений коефіцієнт дає інформацію про ступінь заповнення номерного фонду готелю, але не враховує особливості складу номерного фонду, наприклад, те, що у складі номерів можуть бути не тільки одномісні номери. Тому для отримання більш точної оцінки ступеню заповнення готелю використовується також показник коефіцієнту фактичного заповнення готелю.

## 2) Коефіцієнт фактичного заповнення номерів ( $КЗ_{ФАКТ}$ ):

$$КЗ_{ФАКТ} = \frac{КГ_{\Phi} - КН_3}{КН_{БМ}} \quad (7.10)$$

де  $КГ_{\Phi}$  – фактична кількість гостей готелю за аналітичний період;  
 $КН_3$  – кількість заповнених номерів готелю за аналітичний період;  
 $КН_{БМ}$  – кількість номерів, в яких проживають дві та більше особи.

Наведемо приклад розрахунку двох вищенаведених показників: якщо загальна кількість номерів готелю становить 280, в ній розташувалось 215 гостей, зайнято в готелі 190 номерів, а решта 90 номерів зайняті двома або більше гостями. В цій ситуації коефіцієнт заповнення номерного фонду становитиме 68%  $((190/280)*100)$ , але враховуючи структуру номерного фонду коефіцієнт фактичного заповнення готелю становитиме всього лише 28%  $((215-190)/90)$ . Як видно, різниця є достатньо суттєвою. Тому в аналізі для здійснення коректних висновків, як правило, мають застосовуватись обидва вищенаведені показники.

## 3) Коефіцієнт подвійного завантаження ( $КПЗ$ )- він показує частку номерів, які зайняті більш ніж однією особою. Цей коефіцієнт розраховується для готелів, які мають одно- та багатомісні номери у складі номерного фонду. Методика визначення даного коефіцієнту виглядає так:

$$КПЗ = \left( \frac{КГ_{\Phi} - КН_{\text{реал}}}{КН_{\text{реал}}} \right) * 100\% \quad (7.11)$$

КН<sub>реал</sub> - кількість проданих номерів (номера-ночей) (шт.) за аналітичний період.

**4) Коефіцієнт зайнятості готельних місць (КЗГМ)** показує скільки зайнятих номерів припадає на один вільний номер готелю і обчислюється так:

$$КЗГМ = \frac{КН_3}{КН_в} \quad (7.12)$$

де КН<sub>3</sub> – кількість заповнених номерів готелю за аналітичний період;

КН<sub>в</sub> – кількість номерів вільних за аналогічний період.

**5) Середня кількість гостей на один проданий номер (КГ/Н).** Цей коефіцієнт також визначає завантаження готелю і визначається наступним чином:

$$КГ/Н = \frac{КГ_{\Phi}}{КН_{\text{РЕАЛ}}} \quad (7.13)$$

**6) Коефіцієнт завантаження по категоріях гостей** (громадяни України, країн СНД, іноземні громадяни) (**КЗк<sub>г</sub>**)

$$КЗ_{\text{КГ}} = \frac{КГ_i}{КН_{\text{РЕАЛ}}} \quad (7.14)$$

КГ<sub>і</sub> – кількість гостей і-тої категорії, ос.

Більшість цих показників розраховуються за день і використовуються в ході здійснення оперативного контролю. Вони можуть порівнюватись із аналогічними показниками минулих періодів або з плановими величинами. Це дозволяє виявити «вузькі місця» в діяльності готелю і забезпечити усунення причин їх виникнення в майбутніх періодах.

Бажаною є тенденція до зростання значень вищенаведених показників. Така ситуація буде підтверджувати потенційно більш високі можливості готельного підприємства щодо надання основних послуг в плановому періоді та формування прибутку. Тому при плануванні експлуатаційної програми готелю необхідним є детальне дослідження та аналіз оперативних показників в минулих періодах з метою урахування впливу всіх чинників.

### **3. Планування експлуатаційної діяльності та експлуатаційної програми готелю**

На початку даного розділу зазначалося, що результатом процесу планування експлуатаційної діяльності готельного підприємства є розробка **плану експлуатаційної діяльності готелю**, який включає такі структурні елементи:

1. Експлуатаційна програма в натуральній та вартісній оцінці. Експлуатаційна програма у вартісних показниках представляє собою не що інше, як план доходів готелю від експлуатаційної діяльності;
2. План доходів від додаткових послуг;
3. План підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю.

Розглянемо кожен з зазначених елементів більш детально.

Процес **планування експлуатаційної програми** готельного підприємства включає в себе декілька наступних важливих етапів:

- аналіз виконання експлуатаційної програми в попередніх періодах діяльності;
- обґрунтування натуральних показників експлуатаційної програми готелю в плановому періоді;
- обґрунтування вартісних показників експлуатаційної діяльності у вигляді плану доходів від її здійснення;

**Першим** і досить відповідальним **етапом** планування експлуатаційної програми є аналіз її виконання впродовж останніх років і попередніх місяців планового року. В процесі аналізу визначається можлива та фактична пропускна здатність, коефіцієнт завантаження готелю та інші показники. Особлива увага звертається на фактори, вплив яких підлягає кількісній оцінці, тобто таких як: місткість і розрядність готелю; структура номерного фонду за категоріями номерів; контингент і тривалість проживання туристів і т.д. Метою аналізу є пошук резервів збільшення номерного фонду та його завантаження, розробка заходів щодо скорочення простоїв, а також визначення реальної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми.

**Другим етапом розробки експлуатаційної програми** є обґрунтування її натуральних та вартісних показників.

В процесі планування **натуральних показників експлуатаційної програми** слід врахувати зміни в кількості та структурі номерного фонду. Для врахування цих факторів необхідно визначення наступних показників:

- **показника середньої кількості місць готелю в плановому періоді (СКМпл)**, який має враховувати наявний номерний фонд готелю на початок планового періоду, а також планові обсяги введення (вибуття) номерного фонду. Цей показник має оцінюватись наступним чином:

$$СКМ_{пл} = \frac{КМ_{поч} * t + КМ_{кін} * t}{M} \quad (7.15)$$

де  $КМ_{поч}$ ,  $КМ_{кін}$  – кількість місць відповідно на початок і кінець планового періоду;

$t$  – період наявності місць в готелі, місяці;

$M$  – кількість місяців в плановому періоді, місяці.

- **можливої пропускної здатності готелю в плановому періоді (ПЗможл<sub>пл</sub>)**. Величина цього показника буде залежати від тривалості планового періоду та середньої кількості місць в готелі з урахуванням змін номерного фонду. Розраховується цей показник наступним чином:

$$ПЗ_{\text{можл}_{пл}} = СКМ_{пл} * Д_{пл} \quad (7.16)$$

де  $Д_{пл}$  - кількість днів в плановому періоді за мінусом простоїв номерів з різних причин, днів.

- **коефіцієнту використання максимальної пропускної здатності готелю плановому періоді ( $К_{впл}$ )**, який визначається як співвідношення можливої та максимальної пропускної здатності готельного підприємства в плановому періоді. Методика оцінки максимальної пропускної здатності готелю була описана в першому пункті даного розділу:

$$К_{\text{впл}} = \frac{ПЗ_{\text{можл}_{пл}}}{МПЗ} \quad (7.17)$$

де  $ПЗ_{\text{можл}_{пл}}$  – можлива пропускна здатність готелю в плановому періоді, місце-діб;

$МПЗ$  – максимальна пропускна здатність готелю, місце-діб.

На основі цих показників визначають **експлуатаційну програму в натуральних показниках (ЕПпл)**:

$$ЕП_{пл} = МПЗ_{пл} * К_{\text{впл}} \quad (7.18)$$

де  $МПЗ_{пл}$  - максимальна пропускна здатність готелю в плановому періоді.

**Третім етапом розробки експлуатаційної програми є визначення вартісних показників експлуатаційної програми шляхом розробки плану доходів готельного підприємства від**

**експлуатаційної діяльності.** Для цього необхідна реалізація наступних етапів розрахунків:

- 1) **Оцінка прогнозного значення коефіцієнту завантаження готелю (КВНФпл)** на основі аналізу результатів роботи готелю в попередньому періоді, договорів з туристичними фірмами про розміщення туристів, інформації про попит і пропозицію аналогічних послуг, тощо. Такий прогноз, як правило, здійснюється на основі методу експертних оцінок і має враховувати фактор сезонності попиту на готельні послуги.
- 2) **Визначення планової кількості реалізованих місце-діб (КМ<sub>РЕАЛпл</sub>)** на основі прогнозу коефіцієнту завантаження готелю в наступному періоді:

$$КМ_{РЕАЛ_{пл}} = КВНФ_{пл} * ЕП_{пл} \quad (7.19)$$

КВНФпл - прогнозний коефіцієнт завантаження готелю;

ЕПпл - експлуатаційна програма готелю в натуральних показниках.

- 3) **Оцінка мінімальної ціни (Цмін пл) одного місця за добу**, яка має здійснюватись на основі інформації калькуляції собівартості одного місця (**СВм**) та планового рівня рентабельності (РЕпл) наступним чином:

$$Цмін_{пл} = СВм * РЕпл \quad (7.20)$$

У відповідності до певних підходів визначається середня ціна одного місця за добу з урахуванням диференціації оплати номерів різної категорії.

- 4) **Визначення обсягу доходу, що отриманий від експлуатації номерного фонду (ВР<sub>нф</sub>).** Цей дохід включає: плату за проживання в номерах; плату за час, що перевищує повну добу проживання в готелі, а також доходи від бронювання номерів і визначається наступним чином:



$$BP_{\text{НФ}} = KM_{\text{РЕАЛ}} * Ц_{\text{МН}} \quad (7.21)$$

Однак, такий метод визначення не дозволяє врахувати той факт, що на практиці існує диференціація оплати номерів різної категорії, а також фактор сезонності попиту на готельні послуги.

Тому, точнішим та економічно більш обґрунтованим є план доходів від експлуатації номерного фонду, визначений з урахуванням вищевказаних факторів. Відповідно до цього підходу сума доходів за надання місць у готелі повинна визначатись шляхом множення планового числа місце-днів кожної категорії номерів на відповідну ціну за проживання (за добу).

Крім того, до доходів можуть включатись суми надбавок до основної ціни за весняно-літній сезон. Рівень надбавки встановлюється у відсотках до ціни номера. Сума цих надбавок має визначатись виходячи з ціни номера відповідних категорій та коефіцієнтів сезонності. Коефіцієнти сезонності оцінюються як співвідношення тривалості «високого» сезону для готелів різних видів (наприклад, якщо високий сезон в готелі триває з 1 травня до 31 жовтня, то тривалість буде 180 днів) та тривалості всього планового періоду (наприклад, рік - 360 днів). Відповідно значення коефіцієнту сезонності становитиме 0,5 (180/360). Якщо вартість одномісного номеру в готелі категорії «люкс» становить 800 грн., а рівень сезонної надбавки становить 20%, то сума сезонної надбавки буде становити 80 грн. (800\*20%\*0,5).

Доходи від бронювання місць плануються виходячи з тенденції розвитку цього виду платних послуг за попередні роки та перспектив розміщення організованих туристів у році, що планується.

Після обґрунтування доходів від номерного фонду готелю, який становить більшу частку валового доходу готельного підприємства, обґрунтовується **план доходів від додаткових послуг**. Він розробляється на основі інформації попередніх періодів та планової

кількості оплачених місце-днів, а також повинен враховувати можливості впровадження нових видів послуг і вдосконалення діючих форм обслуговування. Додаткові послуги характеризуються достатньо широким спектром, що унеможлиблює їх включення до плану в натуральних показниках. Тому план доходів від додаткових послуг входить до загального плану реалізації готельних послуг у вартісному виразі. Визначення доходів від додаткових послуг здійснюється в розрізі окремих їх видів з урахуванням кількості запланованих послуг і встановлених цін на них.

Після обґрунтування вищезазначених планів вони повинні деталізуватись до рівня оперативних (по кварталах і місяцях) з метою урахування фактору сезонності попиту для конкретних видів готелів. Наприклад, потрібно враховувати той факт, що весняно-літні місяці характеризуються наймасовішим заїздом туристів і коефіцієнт завантаження готелів за цей період відповідно найвищий. Тому в II та III кварталах планується найвищий коефіцієнт використання місць. У I та IV кварталах цей коефіцієнт планується нижче середньорічного, тому всі ремонтні та інші роботи, пов'язані з припиненням функціонування номерів переносяться саме на цей період.

Третім структурним елементом плану експлуатаційної діяльності готельного підприємства є **план підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю**. Основною метою цього плану є обґрунтування заходів, які спрямовані на підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання обсягу надання готельних послуг при зниженні трудових, матеріальних та фінансових витрат в процесі їх надання. Цей план включає дві складові:

- *План організаційно-технічних заходів*, який відбиває комплекс заходів, які спрямовані на удосконалення технологічного процесу виробництва готельних послуг і активізацію внутрішніх резервів готелю (наприклад: перелік раціоналізаторських пропозицій щодо

впровадження нової техніки, введення нових форм обслуговування, удосконалення системи управління, зниження витрат матеріальних ресурсів, запровадження передового вітчизняного й іноземного досвіду). В цьому плановому документі має описуватись точний зміст запланованого заходу, зазначатися виконавці та терміни виконання, а також розмір витрат і джерела фінансування.

- *План наукової організації праці*, який передбачає розробку заходів, які спрямовані на: ефективне використання робочого часу (наприклад, ущільнення робочого дня); визначення та використання обґрунтованих нормативів чисельності обслуговуючого персоналу; удосконалення системи управління, форм стимулювання праці, що забезпечують зростання ефективності праці; підвищення кваліфікації працівників (навчання у вітчизняних та закордонних школах гостинності, вивчення іноземних мов).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

1. Сформулюйте, що є змістом основної діяльності підприємств готельного бізнесу.
2. Дайте характеристику поняття «експлуатаційна програма» підприємств готельного бізнесу.
3. Перерахуйте основні показники експлуатаційної програми підприємств готельного господарства.
4. Що представляє собою одночасна місткість готельного підприємства?
5. Поясніть різницю між показниками максимальної та можливої пропускної здатності готельного підприємства.
6. Як визначається час простоїв номерного фонду в зв'язку з проведенням капітального ремонту?
7. Яким чином можна визначити час простоїв номерного фонду в зв'язку з проведенням поточного ремонту?

8. Визначте порядок розрахунку коефіцієнту використання максимальної пропускної здатності готелю.
9. Опишіть зміст та порядок розрахунку коефіцієнту завантаження готелю.
10. Як визначається показник середньої вартості готельного місця?
11. Дайте характеристику основних чинників, які впливають на показники експлуатаційної програми готельного підприємства.
12. Перелічіть основні оперативні показники експлуатаційної програми готелю.
13. Дайте характеристику основних структурних елементів плану експлуатаційної діяльності готельного підприємства.
14. Опишіть зміст етапів планування експлуатаційної програми готельного підприємства.
15. Як визначається середня кількість місць готелю в плановому періоді?
16. Охарактеризуйте методику визначення експлуатаційної програми готелю в натуральних показниках.
17. Дайте характеристику змісту та етапів обґрунтування плану доходів готелю від експлуатаційної діяльності.
18. Опишіть зміст та порядок розробки плану підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю.

## **ТЕСТИ**

1. Показники експлуатаційної програми готелю зростатимуть під впливом таких факторів:
  - 1) зростання коефіцієнту використання максимальної пропускної здатності;
  - 2) зростання числа простоїв номерів;
  - 3) зростання середнього часу проживання одного гостя.
2. Коефіцієнт завантаження номерного фонду обчислюється як:
  - 1) відношення кількості місць - діб наданих до кількості гостей;

- 2) відношення кількості місце - діб наданих до кількості місце - діб в експлуатації;
  - 3) відношення кількості місце - діб в експлуатації та максимальної кількості місце-діб в експлуатації.
3. Для визначення експлуатаційної програми готелю у вартісних показниках потрібно:
- 1) спрогнозувати коефіцієнт використання максимальної пропускної здатності;
  - 2) спрогнозувати коефіцієнт завантаження готелю;
  - 3) визначити максимальну ціну одного місця за добу проживання.
4. Коефіцієнт використання номерного фонду готелю залежить від:
- 1) сезонності попиту;
  - 2) якості обслуговування;
  - 3) структури номерного фонду;
  - 4) усі відповіді вірні.
5. Обсяг наданих послуг готельного підприємства характеризується за допомогою показників:
- 1) кількість наданих місце - діб (людино - діб);
  - 2) загальна кількість місце - діб (людино - діб);
  - 3) ступінь використання загальної кількості місце - діб;
  - 4) усі відповіді вірні.
6. Основні показники експлуатаційної діяльності готелю – це:
- 1) натуральні: одноразова місткість, максимальна пропускна здатність, можлива пропускна здатність та ін.;
  - 2) вартісні: доход (виручка) від реалізації основних послуг, доход від додаткових послуг;
  - 3) правильні обидва варіанти.

## РОЗДІЛ 8

### ПРОДУКЦІЯ І ТОВАРООБОРОТ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1. Сутність, склад, структура і характеристика видів продукції та товарообороту ресторанних закладів.
2. Аналіз товарообороту і виробничої програми підприємств ресторанного бізнесу.
3. Планування товарообороту та виробничої програми ресторану.

#### 1. Сутність, склад, структура і характеристика видів продукції та товарообороту ресторанних закладів

Формування товарообороту підприємств ресторанного бізнесу, в першу чергу, пов'язано з процесом реалізації **різних видів продукції власного виробництва** та **покупних товарів** різним категоріям споживачів. Тому, перш ніж давати характеристику складу та структури товарообороту, доцільно розглянути класифікацію видів продукції підприємств ресторанного господарства.

**Продукція власного виробництва** представляє собою харчові продукти або напівфабрикати, які виготовлені на підприємствах ресторанного господарства або ті, які знаходились в процесі будь-якої кулінарної обробки. Продукція власного виробництва є найбільш важливою складовою виробничо-торговельної діяльності підприємств ресторанного господарства. Частка продукції власного виробництва складає близько 2/3 загального обсягу товарообігу, в той же час, вона істотно диференціюється в залежності від типу підприємств ресторанного господарства. Так, у ресторанах частка власної продукції складає 45-60%, у кафе 70-75%, а в їдальнях доходить до 90%.

Продукція власного виробництва підприємств ресторанного господарства може класифікуватися за наступними ознаками:

**1) За ступенем готовності:**

- **Готові страви**, які представляють собою порцію їжі, яка виготовлена з певного набору сировини, що пройшла певну обробку та готова до споживання. Страва є натуральним вимірником обсягу випуску обідньої продукції ресторанних закладів.
- **Кулінарні вироби**, що потребують подальшому додаткової обробки.

**2) Залежно від місця в раціоні харчування людини та форми споживання:**

- **Основна (обідня) продукція** – представляє собою страви, які реалізуються споживачам безпосередньо на підприємствах ресторанного господарства чи у порядку відпуску для споживання в домашніх умовах. Цей вид продукції являє собою основну частину (75-80%) продукції власного виробництва в ресторанних закладах. В залежності від призначення страви поділяються на холодні та гарячі закуски, перші, другі, треті страви та гарячі напої. Облік та планування обідньої продукції ведеться на підприємствах ресторанного господарства як в натуральних (кількість страв), так і у вартісних показниках.
- **Інша продукція власного виробництва** — це різні борошняні, кондитерські, кулінарні вироби, бутерброди та напівфабрикати, які виготовлені для продажу. Облік та планування обсягів випуску та реалізації іншої власної продукції, ведеться переважно у вартісних показниках, оскільки це пов'язано з дуже широким їх асортиментом. Лише по деяких її видах може вестися облік та панування в натуральних показниках (штуках, кг і т.д.).

Процес реалізації продукції власного виробництва забезпечує формування так званого **товарообороту по продукції власного виробництва**.

Крім продукції власного виробництва підприємствами ресторанного господарства реалізуються також і так звані покупні товари. Покупні товари представлені продуктами харчування, що закупаються в різних галузях харчової промисловості, торгівлі, на ринках та не потребують кулінарної обробки. До них належать: хліб і хлібобулочні вироби; фрукти, виноград, цитрусові та баштанні; цукерки; соки; консерви у банках; морозиво промислового виробництва; пиво, алкогольні та безалкогольні напої; тютюнові вироби та інші подібні товари. При цьому, якщо консервовані та інші продукти входять до складу страв, а хліб враховується в обідній продукції, бутербродах, то ці вироби відносяться до продукції власного виробництва. Процес реалізації покупних товарів підприємствами ресторанного господарства забезпечує формування **обороту по покупних товарах**.

Таким чином, реалізація продукції власного виробництва, а також покупних товарів безпосередньо споживачам через обідній зал, буфети, магазини кулінарії являє собою **роздрібний товарооборот ресторанного господарства**. До роздрібного товарообороту підприємств ресторанного господарства відноситься реалізація продукції та купівельних товарів не тільки за готівку, але й за перерахунками, талонами, абонементами і т.д. Слід враховувати також, що до складу роздрібного товарообороту підприємств ресторанного бізнесу, як правило, не включаються:

- Оптова реалізація напівфабрикатів, кулінарних та кондитерських виробів та інших товарів іншим підприємствам;
- Вартість поворотної тари;



- Внутрішня реалізація продукції та товарів в межах підприємств ресторанного господарства (між структурними підрозділами, повернення товарів на склад і т.д.). Ця реалізація є внутрішнім оборотом.
- Вартість сировини замовника.

Крім реалізації продукції безпосередньо населенню, туристам, підприємства ресторанного господарства продають напівфабрикати, кондитерські та випечені вироби іншим підприємствам ресторанного господарства або через роздрібну торговельну мережу. Оскільки в даному випадку відпуск продукції не означає її безпосереднього споживання населенням і рух її продовжується, цей вид реалізації за своїм економічним характером належить до **оптового обороту ресторанного господарства**. Перехід цієї продукції до сфери споживання відбувається тільки після доопрацювання та реалізації чи перепродажу.

Таким чином, загальний товарооборот ресторану складається з роздрібного (реалізація власної продукції та товарів населенню) та оптового (реалізація продукції власного виробництва іншим підприємствам) товарообороту. В загальному контексті загальний товарооборот представляє собою так званий валовий товарооборот. Отже, під **валовим товарооборотом підприємств ресторанного господарства** розуміють продаж продукції власного виробництва, придбаних товарів та платних послуг споживачам (населенню) для задоволення особистих потреб в обмін на їх грошові доходи, або іншим підприємствам – для подальшої переробки чи продажу. Валовий товарооборот характеризує повний обсяг виробничої і торгової діяльності підприємства громадського харчування. По відношенню до нього плануються інші показники: витрати виробництва і обігу, витрати на оплату праці, прибуток тощо. Товарооборот планується і обліковується в роздрібних цінах, враховуючи націнку ресторану.

Схематично склад валового товарообороту ресторану представлено на рисунку 1.

Необхідно зазначити, що товарооборот як економічний показник має дуже суттєве значення, яке знаходить прояв у наступних аспектах:

- 1) Показник товарообороту є об'ємним параметром, який характеризує масштаби діяльності підприємств ресторанного бізнесу;
- 2) Товарооборот дозволяє оцінити показник частки ринку підприємства ресторанного бізнесу на певному регіональному ринку;
- 3) Показник товарообороту є базою для розрахунку, аналізу та планування показників, що характеризують ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства (наприклад, рівень витрат,

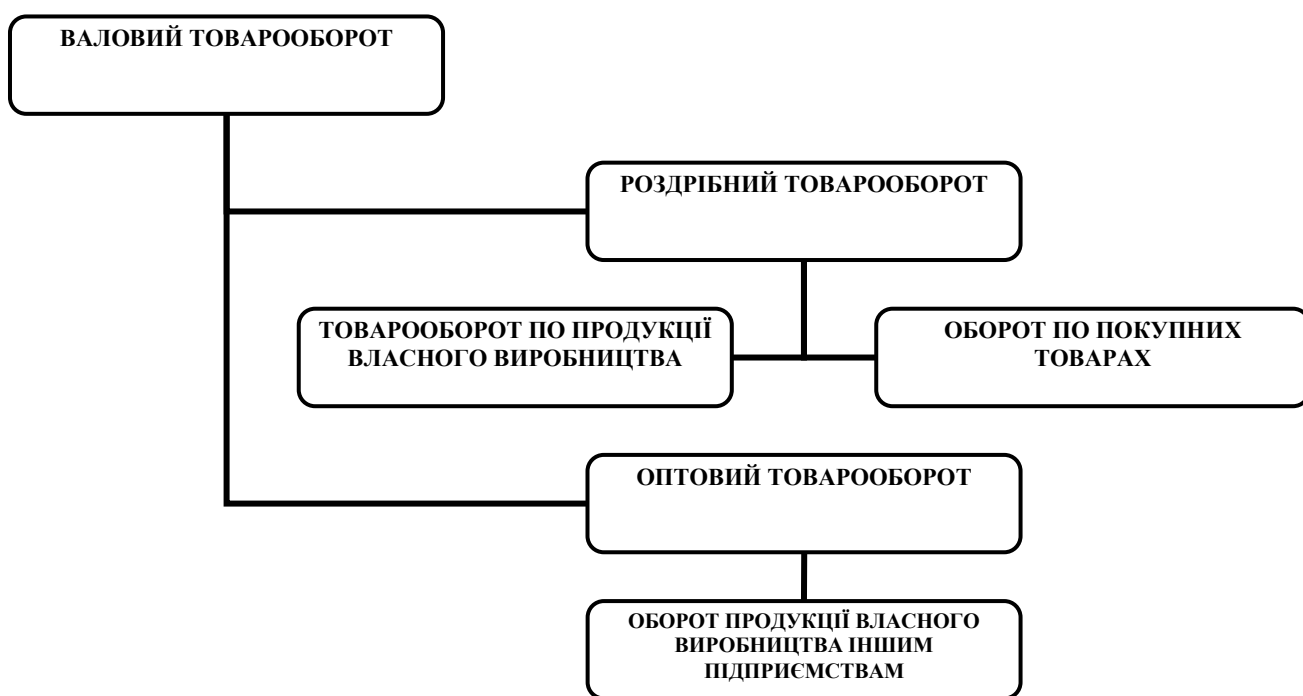


Рисунок 8.1. Склад валового товарообороту підприємств ресторанного господарства

рівень доходу, рентабельність, оборотність товарів та запасів і т.д.).

## 2. Аналіз товарообороту і виробничої програми підприємств ресторанного бізнесу

Ефективне функціонування підприємств ресторанної індустрії в значній мірі залежить від досягнутих показників обсягів реалізації продукції, товарів та послуг. Адже нарощування валового товарообороту, за інших рівних умов, призводить до зростання обсягів формування фінансових результатів діяльності, а відповідно і показників, які відбивають ефективність господарської діяльності та ефективність ведення бізнесу.

Головними передумовами забезпечення стійких темпів зростання обсягів реалізації продукції, товарів та послуг на підприємствах ресторанного господарства є, з одного боку, дослідження обсягів та структури попиту споживачів, а з іншого - здійснення систематичного аналізу обсягів товарообороту та виробничої програми підприємства з метою забезпечення відповідності ринковим умовам. Аналіз товарообороту підприємства ресторанного господарства дає можливість оцінити досягнуті результати, дослідити розвиток товарообороту в розрізі його видів та форм, оцінити адекватність стратегії управління товарооборотом ринковим умовам, порівняти масштаби діяльності даного підприємства з конкурентами. Крім того, результати аналізу товарообороту є підґрунтям в подальшому для планування обсягів реалізації продукції, товарів та послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Методика економічного аналізу товарообороту ресторану передбачає необхідність реалізації наступних етапів аналітичної роботи:

1. Дослідження виконання плану товарообороту підприємства.
2. Дослідження структури товарообороту в динаміці.
3. Аналіз динаміки товарообороту ресторанного закладу.
4. Аналіз виробничої програми ресторанного закладу.
5. Оцінка кількісного впливу основних внутрішніх факторів на виконання плану і динаміку товарообороту підприємства.

6. Виявлення резервів зростання товарообороту та розробка конкретних заходів по його збільшенню.

Кожен з вищенаведених етапів характеризується певними особливостями, на яких доцільно зупинитися більш детально.

**Зміст першого етапу аналізу** пов'язаний з вирішенням наступних аналітичних завдань:

- **Оцінка обсягів валового товарообороту підприємств ресторанного господарства та обсягів в розрізі окремих його видів: роздрібного та оптового.** Слід зазначити, що така оцінка здійснюється як у фактичних, так і в порівняних цінах. Обсяг товарообороту у порівняних цінах може бути обчислений на основі індексу цін (Іц) та товарообороту підприємства за фактичними цінами у відповідному періоді (ТО<sub>i</sub>):

$$TO_{\text{цц}} = \frac{TO_i}{I_{\text{ц}}} \quad (8.1)$$

Різниця між показниками товарообороту у фактичних та порівняних цінах дає можливість кількісно оцінити зміну обсягу товарообороту за рахунок цінового фактору.

- **Оцінка відхилень фактичних обсягів валового товарообороту та окремих його видів від планових показників.** Такі відхилення визначаються як різниця між фактичними та запланованими обсягами товарообороту і є підґрунтям в подальшому для виявлення «вузьких місць» в діючій політиці управління продажами.
- **Оцінка ступеню виконання плану товарообороту в розрізі його видів** на основі використання таких показників:

$$BB_{\text{пл}} = \frac{ВТО_i}{ВТО_{\text{пл}i}} * 100\% \quad (8.2)$$

$$ВП_{пл} = ВВ_{пл} - 100\% \quad (8.3)$$

де  $ВВ_{пл}$  – відсоток виконання плану валового товарообороту підприємства, %;

$ВТО_i$  - обсяг фактичного валового товарообороту, що отриманий в аналітичному періоді, тис. грн.;

$ВТО_{пл}$  - запланований обсяг товарообороту в аналогічному періоді, тис. грн.;

$ВП_{пл}$  – відсоток перевиконання (або недовиконання) плану підприємства по валовому товарообороту в аналітичному періоді.

Якщо значення цього показника має позитивний знак, то робиться висновок про певне перевиконання плану по товарообороту, якщо ж показника характеризується від'ємним значенням – це є свідомством недовиконання плану по товарообороту в аналітичному періоді.

Такі самі показники розраховуються і по окремих видах товарообороту: роздрібному та оптовому, обороту по продукції власного виробництва.

При цьому аналіз виконання плану товарообороту може здійснюватись не тільки по роках, але й в розрізі кварталів та місяців. А цілях оперативного аналізу здійснюється моніторинг за виконанням плану навіть в розрізі декад, тижнів або щоденно. Це дає можливість оперативно приймати управлінські рішення щодо запобігання зниженню обсягів реалізації продукції, товарів та послуг.

Слід відзначити, що на ступінь виконання плану товарообороту впливають різні чинники. Одні з них залежать від діяльності підприємств ресторанного господарства: організація завезення товарів і сировини, продуктивність праці, якість обслуговування споживачів, ефективність використання основних виробничих фондів тощо. Інші не залежать від діяльності підприємств: зміна цін на сировину та продукти і націнок ресторанного господарства на них, наявність у постачальників

необхідних товарних ресурсів, відсутність клієнтів за форсмажорних обставин. Дія цих факторів має бути врахована при проведенні даного етапу аналітичної роботи.

У процесі аналізу товарообігу потрібен комплексний підхід, для чого варто оцінювати не тільки абсолютні показники товарообороту, але досліджувати його склад і структуру, що є змістом другого етапу аналізу.

**Змістом другого етапу аналізу** є вирішення наступних аналітичних завдань:

- **Оцінка структури товарообороту підприємств ресторанного господарства** на основі показників питомої ваги кожного з видів товарообороту у складі валового товарообороту підприємства:

$$ПВ_i = \frac{ТО_i}{ВТО} * 100\% \quad (8.4)$$

де  $ПВ_i$  – частка певного виду товарообороту у валовому товарообороті підприємства, %;

$ТО_i$  – обсяг товарообороту  $i$ -го виду в аналітичному періоді, тис. грн.;

$ВТО$ - обсяг валового товарообороту підприємства в аналогічному періоді, тис. грн.

Найбільш важливим є моніторинг за часткою власної продукції у валовому товарообороті підприємства, оскільки її зниження є негативної тенденцією, що сигналізує про наявність невідповідності асортименту продукції ресторанного закладу вимогам споживачів.

- **Оцінка змін у складі товарообороту підприємства**, яка здійснюється на основі розрахунку відхилень по показниках питомої ваги.

**Змістом третього етапу аналізу** є проведення аналізу динаміки товарообороту. Цей аналіз проводиться в розрізі окремих його видів: валового товарообороту роздрібного, оптового, обороту по продукції власного виробництва, обороту по покупних товарах за ряд років в діючих та порівняних цінах. Поряд з вивченням динаміки обсягу товарообігу за роками аналізується динаміка товарообігу впродовж усього року. Вивчення динаміки товарообігу дозволяє виявити тенденції його розвитку на даному підприємстві, зіставити їх з іншими підприємствами міста, області, із загальними тенденціями зміни товарообігу в країні. Реалізація етапу передбачає вирішення наступних видів аналітичних завдань:

- **Оцінка середніх темпів зміни відповідного виду товарообороту** підприємства за ряд періодів. Темпи приросту (зниження) розраховуються як базові, так і ланцюгові на основі використання принципу середньої геометричної наступним чином:

$$\bar{TЗ} = \sqrt[n]{\frac{TO_i}{TO_{БАЗ}}} * 100\% \quad (8.5)$$

де  $\bar{TЗ}$  - середній темп зміни обсягу товарообороту за аналітичний період, %;

$TO_i$  – фактичний обсяг товарообороту і-го періоду, тис. грн.;

$TO_{БАЗ}$  – обсяг товарообороту базового періоду, тис. грн.;

$N$  – кількість років в періоді.

- **Оцінка абсолютної величини одного відсотку приросту (або зниження) товарообороту в грошовому виразі.** Цей показник характеризує середню швидкість змін товарообороту і розраховується наступним чином:

$$AB \uparrow \downarrow_{TO} = \frac{\Delta TT_i}{TЗ_{TO_i}} * 100\% \quad (8.6)$$

де  $AB \uparrow \downarrow_{TO}$  - абсолютна величина одного відсотку приросту (зниження) товарообороту, тис. грн.;

$\Delta TO_i$  - абсолютна зміна обсягу товарообороту в аналітичному періоді, тис. грн.;

$TЗ_{TO_i}$  – темп зміни товарообороту в аналітичному періоді, %.

- **Оцінка рівномірності змін товарообороту протягом аналітичного періоду**, яка необхідна для виявлення резервів його збільшення в майбутньому періоді. Ці резерви можна виявити вивчаючи рівномірність розподілу товарообігу за кварталами та місяцями. Для цього необхідний розрахунок коефіцієнту ритмічності та коефіцієнту рівномірності.

*Коефіцієнт ритмічності* визначається як співвідношення числа періодів, за які план виконано, до загальної їх кількості. Для визначення *коефіцієнту рівномірності* необхідне попереднє обчислення статистичних показників середнього (стандартного) квадратичного відхилення ( $\sigma$ ) та коефіцієнту варіації ( $U$ ). Показник середньоквадратичного відхилення дозволяє оцінити коливання в розвитку товарообороту:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (8.7)$$

де  $X_i$ - темп зміни товарообороту в динаміці за період (місяць, квартал),  $\bar{X}$  - темп зміни товарообороту за рік;  $n$  - кількість досліджуваних періодів.

*А коефіцієнт варіації* показує нерівномірність змін товарообороту протягом аналітичного періоду і визначається за формулою:

$$v = \frac{\sigma * 100}{\bar{X}} \quad (8.8)$$



Таким чином, коефіцієнт рівномірності змін товарообороту ( $K_P$ ) розраховується на основі коефіцієнту варіації наступним чином:

$$K_P = 100 - v \quad (8.9)$$

- **Оцінка сезонних коливань товарообороту в межах певного року.** Вона здійснюється на основі визначення питомої ваги товарообороту кожного кварталу в загальному обсязі товарообороту за рік.

**Змістом четвертого етапу** є аналіз виробничої програми, який передбачає реалізацію наступних видів аналітичних робіт:

- **Аналіз обсягів випуску продукції власного виробництва в натуральному вимірі** та її склад в розрізі обідньої та інших видів продукції. При аналізі обідньої продукції визначається середня ціна страви ( $C_{\text{СТР}}$ ) наступним чином:

$$C_{\text{СТР}} = \frac{V_{\text{ВИП}}}{КС} \quad (8.10)$$

де  $V_{\text{ВИП}}$  - вартість випуску обідньої продукції (або оборот по обідній продукції), грн.;

$КС$  – кількість страв, од.

- **Оцінка складу продукції власного виробництва в розрізі її видів:** перших, других, третіх страв, холодних закусок і т.д. Аналіз здійснюється на основі як вартісних, так і відносних показників у вигляді питомої ваги цих страв в загальній кількості страв.
- **Аналіз внутрішньогрупового асортименту випуску продукції власного виробництва.** Наприклад, у процесі аналізу других страв визначається частка м'ясних, рибних, овочевих, круп'яних, молочних та інших у загальному їх випуску. На цьому етапі аналізу необхідно встановити як дотримується асортиментна структура й

чи дозволяє вона забезпечити збалансованість раціону харчування споживачів.

- **Порівняльний аналіз темпів зміни вартості обідньої продукції з темпами її зміни в натуральних показниках.** Відстеження цього аспекту дає можливість виявити реалізацію більш дорогих видів продукції підприємством ресторанного господарства. Так, якщо темпи зростання продукції власного виробництва у вартісному виразі значно вищі за темпи її росту в натуральних показниках, то це є підтвердженням того, що в структурі реалізації переважають більш дорогі види продукції. А це може призвести до підвищення середньої ціни страви.
- Оцінка комплексності страв. Така оцінка здійснюється через співставлення кількості других страв на оду першу страву та кількості третіх страв на одну другу страву.
- **Аналіз виконання плану випуску напівфабрикатів, кулінарних, кондитерських і борошняних виробів.** Це дозволяє своєчасно приводити в дію внутрішньовиробничі резерви зростання продуктивності праці та випуску напівфабрикатів, що сприятиме збільшенню випуску власної продукції та обсягу товарообігу.

**Змістом п'ятого етапу аналізу є оцінка** впливу факторів внутрішнього характеру, які можна згрупувати наступним чином:

- забезпечення сировиною та товарами, їх використання;
- забезпеченість трудовими ресурсами, ефективність їх використання;
- ефективність використання основних фондів та матеріально-технічної бази підприємства.

Визначення впливу на товарооборот надходження сировини та товарів, стану запасів здійснюється на основі використання рівняння товарного (продуктового) балансу:

$$Z_{\text{ПОЧ}} + H = P + IB + Z_{\text{КІН}} \quad (8.11)$$

де  $Z_{\text{ПОЧ}}$  – запаси сировини, товарів, напівфабрикатів на початок періоду, тис.грн.

$H$  – обсяг надходження сировини, товарів, напівфабрикатів за період, тис.грн.

$P$  – обсяг реалізації продукції власного виробництва та придбаних товарів, тис.грн.

$IB$  – інше вибуття сировини, товарів, напівфабрикатів за період, тис.грн.

$Z_{\text{КІН}}$  – запаси сировини, товарів, напівфабрикатів на кінець періоду, тис.грн.

Виходячи з вищенаведеного рівняння вплив показників товарного балансу на товарооборот можна визначати на основі наступної залежності:

$$P = Z_{\text{ПОЧ}} + H - IB - Z_{\text{КІН}} \quad (8.12)$$

З формули 12 видно, що позитивним чином на динаміку товарообороту буде впливати зростання запасів матеріальних ресурсів на початок періоду (лише в межах нормативів) та зростання надходження сировини та товарів. Зростанні іншого вибуття та завищення запасів матеріальних ресурсів на кінець періоду буде сприяти негативним чином на динаміку товарообороту підприємств ресторанного бізнесу.

Важливим чинником збільшення обсягу товарообігу та випуску продукції власного виробництва є зростання продуктивності праці. На підприємствах ресторанного господарства підвищення продуктивності праці можна досягти шляхом впровадження високопродуктивної сучасної техніки та передової технології, наукової організації виробництва та праці, вдосконалення форм обслуговування споживачів, підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства та ін. Вплив цих факторів призводить до скорочення витрат праці на одиницю продукції

та кращого виконання робочого часу, в результаті чого зростає випуск продукції власного виробництва та реалізації купівельних товарів. Кількісно вплив чисельності працюючих та продуктивності праці на зміну товарообороту ресторанного закладу можна оцінити за допомогою наступного інструментарію:

- Зміна товарообороту за рахунок чисельності робітників ( $\Delta T_{\text{ч}}$ ):

$$\Delta T_{\text{ч}} = (Ч_{\text{ЗВ}} - Ч_{\text{БАЗ}}) * ПП_{\text{БАЗ}} \quad (8.13)$$

де  $Ч_{\text{ЗВ}}$  та  $Ч_{\text{БАЗ}}$  - чисельність робітників відповідно звітнього та базового періоду;

$ПП_{\text{БАЗ}}$  – рівень продуктивності праці в базовому періоді, тис. грн.

- Зміна товарообороту за рахунок продуктивності праці ( $\Delta T_{\text{пп}}$ ):

$$\Delta T_{\text{пп}} = (ПП_{\text{ЗВ}} - ПП_{\text{БАЗ}}) * Ч_{\text{ЗВ}} \quad (8.14)$$

де  $ПП_{\text{ЗВ}}$  та  $ПП_{\text{БАЗ}}$  - чисельність робітників відповідно звітнього та базового періоду;

Значні резерви зростання продуктивності праці та обсягу товарообігу приховані в покращенні використання основних фондів підприємств ресторанного господарства. У процесі їх аналізу особливу увагу потрібно звертати на такі показники як середньорічна вартість активної частини основних фондів, фондівіддача на 1 тис. грн. основних фондів (у тому числі фондівіддача їх активної частини). Це дозволить дійти висновку про ефективність використання основних фондів, визначити шляхи удосконалення їх структури, реконструкції та модернізації. При цьому доцільно оцінювати зміну товарообороту за рахунок збільшення кількості місць ресторанного закладу таким чином:

$$\Delta T_{\text{км}} = (КМ_{\text{ЗВ}} - КМ_{\text{БАЗ}}) * ТМ_{\text{БАЗ}} \quad (8.15)$$

де  $KM_{ЗВ}$  та  $KM_{БАЗ}$  – кількість місць ресторанного закладу в звітному та базовому періодах відповідно, од.;

$TM_{БАЗ}$  – товарооборот в розрахунку на одне місце в базовому періоді, тис. грн.

**Завершальним шостим етапом аналізу** є розробка комплексу заходів, спрямованих на подальший розвиток і покращення обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Одним з таких заходів є переведення кафе, ресторанів на комплексне постачання напівфабрикатами. Це створює необхідні умови для поглиблення процесів спеціалізації та кооперації, запровадження комплексної механізації й автоматизації найбільш трудомістких процесів первинної обробки сировини. В результаті раціональніше використовуються площі та устаткування, підвищується продуктивність праці, збільшується випуск продукції, покращується її якість.

### **3. Планування товарообороту та виробничої програми ресторану**

Після аналізу плану випуску власної продукції та товарообороту необхідним є здійснення планування виробничої програми та товарообороту ресторанного закладу.

**Виробнича програма** являє собою план випуску продукції в натуральному виразі: як вже зазначалося, обідня продукція планується у стравах, а інша продукція власного виробництва — в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів (штуки, кг та ін.).

Планування виробничої програми проводиться окремо по основній (обідній) продукції та іншій власній продукції.

Для визначення обсягу випуску обідньої продукції може використовуватись цілий спектр методів. Вибір методу буде визначатися типом підприємства ресторанного господарства, специфікою його діяльності, контингентом споживачів і т.д.. Основним

методами є наступні: метод прямого розрахунку; метод на основі пропускної здатності залу ресторанного закладу; метод на основі виробничої потужності виробничого цеху (для ресторанних закладів ним є кухня).

1. **Метод прямого розрахунку** може використовуватись як для підприємств з відносно постійним контингентом споживачів, так і для підприємств, на який контингент є змінною характеристикою.

На підприємствах з відносно постійним контингентом споживачів визначення планового випуску страв ( $ОВС_{ПЛ}$ ) здійснюється виходячи з середньої планової кількості споживачів ( $КС_{ПЛ}$ ), середньої кількості страв на одного споживача за день - це так званий раціон харчування ( $РХ_{ЗВ}$ ) і кількості робочих днів даного підприємства у періоді, що планується ( $РД_{ПЛ}$ ):

$$ОВС_{ПЛ} = РХ_{ЗВ} * КС_{ПЛ} * РД_{ПЛ} \quad (8.16)$$

**Раціон харчування** представляє собою середню кількість планового випуску страв для споживання однією людиною в день. Він визначається на основі інформації про обсяг реалізації страв у звітному періоді, тис. страв ( $РС_{ЗВ}$ ), середньоденної кількості споживачів в звітному періоді, осіб ( $КС_{ЗВ}$ ), кількості робочих днів в звітному періоді ( $РД_{ЗВ}$ ) та коефіцієнту зміни кількості страв, що споживаються одним клієнтом ( $КЗ_{КС}$ ). Останній коефіцієнт має визначатись на основі використання інформації про тенденції в зміні кількості страв на одного клієнта за ряд минулих періодів. Методика для визначення раціону харчування наведена нижче:

$$РХ_{ПЛ} = \left( \frac{КЗ_{КС} * РС_{ЗВ}}{КС_{ЗВ} * РД_{ЗВ}} \right) \quad (8.17)$$

Чисельність споживачів може визначатись кількома методами: методом вибірових спостережень; шляхом прямого підрахунку відвідувачів впродовж кількох днів і визначення середньоденної їх

чисельності; за числом касових чеків; шляхом ділення середньоденного випуску страв на раціон харчування одного відвідувача.

У підприємствах ресторанного господарства, де чисельність споживачів коливається, плановий обсяг випуску страв ( $ОВС_{ПЛ}$ ) визначається на основі кількості страв на одне місце, що випущені у звітному періоді ( $КС_{1мЗВ}$ ), планової кількості місць в залі ресторанного закладу ( $КМ_{ПЛ}$ ), планового числа робочих днів, дні ( $РД_{ПЛ}$ ), коефіцієнту зміни кількості страв, що споживаються на одне місце в день ( $К_{С.М}$ ):

$$ОВС_{ПЛ} = КС_{1мЗВ} * КМ_{ПЛ} * РД_{ПЛ} * К_{С.М} \quad (8.18)$$

**1. Метод на основі пропускної здатності залу ресторанного закладу. Пропускна здатність** ресторанного закладу представляє собою максимальну кількість споживачів, які обслуговуються на підприємстві за певний проміжок часу ( рік, квартал і т.д.). Цей метод передбачає оцінку обсягу випуску страв ( $ОВС_{ПЛ}$ ) в плановому періоді на основі інформації про максимальну пропускну здатність ресторанного закладу ( $МПЗ$ ), ступеню її використання у вигляді коефіцієнту пропускної здатності ( $К_{ПЗ}$ ), середньої планової кількості страв на одного клієнта ( $КС_{1к}$ ) та кількості робочих днів в плановому періоді ( $РД_{ПЛ}$ ):

$$ОВС_{ПЛ} = МПЗ * К_{ПЗ} * КС_{1к} * РД_{ПЛ} \quad (8.19)$$

Максимальна пропускна здатність може бути оцінена двома способами:

$$МПЗ = \frac{Ч_P * M_{Ц}}{Ч_{СС}} \quad (8.20)$$

$$МПЗ = \frac{Ч_P * S}{Ч_{СС} * S_{НВ}} \quad (8.21)$$

де МПЗ – максимальна пропускна здатність залу для обідів, ос.

Чр – час роботи ресторану за добу, хв.

Мц – кількість місць

Чсс – середній час на споживання страв одним відвідувачем, хв.

S – площа залу для обідів, м<sup>2</sup>

Снв – площа за нормою на одного відвідувача (1,9м<sup>2</sup>)

Коефіцієнт пропускної здатності оцінюється шляхом співвідношення фактичної пропускної здатності ресторанного закладу до максимальної пропускної здатності.

2. **Метод на основі виробничої потужності виробничого цеху (кухні)** передбачає наступний порядок розрахунків:

- **Оцінку виробничої потужності цеху для приготування їжі:**

**Виробнича потужність** підприємства характеризується максимальним обсягом продукції певного асортименту, що може бути виробленою за певний проміжок часу (рік, місяць, добу, зміну). Виробнича потужність оцінюється в натуральних показниках наступним чином:

$$ВП = \frac{(ЧР - ЧП_{ОБЛ}) * M_{ОБЛ} * KЗ_M}{ТВ * M_{1C}} \quad (8.22)$$

де ЧР – час роботи ресторанного закладу, хв.;

ЧП<sub>ОБЛ</sub> – час простою обладнання, хв.;

M<sub>ОБЛ</sub> – місткість обладнання (наприклад, котлів для варіння), л.;

KЗ<sub>M</sub> – коефіцієнт заповнення місткості;

ТВ – середня тривалість однієї варки, хв.;

M<sub>1C</sub> – місткість однієї страви, л.

- **Розрахунок коефіцієнту використання виробничої потужності цеху (КВП)**, який визначається на основі



інформації про фактичний обсяг випуску страв (ОВС<sub>ф</sub>) та його виробничої потужності (ВП) наступним чином:

$$K_{ВП} = \frac{ОВС_{ф}}{ВП} \quad (8.23)$$

- Визначення планового обсягу випуску страв (ОВС<sub>пл</sub>) на основі вище розрахованих показників:

$$ОВС_{пл} = ВП * K_{ВП} * D_{пл} \quad (8.24)$$

де  $D_{пл}$  - кількість днів роботи цеху в плановому періоді.

**4. Метод на основі планового меню з урахуванням можливого попиту споживачів.** При використанні цього методу враховується тип підприємства, його виробнича потужність, можливості постачання сировиною і т.д. *На першому етапі* розробляється планове меню (на день, тиждень, десять днів), в якому визначається перелік страв, що пропонуються до випуску. *На другому етапі* знаходять середньоденний випуск страв кожної групи та кожного виду на основі планового меню. *На третьому етапі* визначається виробнича програма шляхом множення середньоденного випуску страв кожної групи на число днів роботи підприємства у періоді, що планується. Цей метод доцільний для застосування для підприємств, які розташовані у місцях масового сезонного туризму (турбази, центри молодіжного туризму та ін.).

Після визначення загального обсягу випуску продукції власного виробництва одним з вищенаведених методів визначається показник **обороту по основній продукції власного виробництва** шляхом множення запланованого випуску страв за групами на середню ціну однієї страви відповідної групи.

Для визначення всього обороту продукції власного виробництва необхідно визначити обсяг і асортимент іншої продукції (кулінарні, кондитерські вироби, напівфабрикати тощо), що визначаються на основі: попиту споживачів на цю продукцію; можливостей забезпечення підприємства сировиною; виробничої потужності підприємства. Інша продукція власного виробництва доповнює асортимент обідньої продукції та забезпечує повніше задоволення потреб туристів.

**Для визначення загального товарообігу** слід визначити обіг купівельних товарів як у цілому, так й окремих товарів, вивчивши для цього динаміку його розвитку, а також попит в асортиментному розрізі.

Розрахований таким чином річний план товарообігу розподіляється за кварталами та місяцями. Частка кожного кварталу у товарообігу коливається у зв'язку з сезонними змінами попиту та контингенту туристів. Для обґрунтованого розподілу товарообігу за кварталами вивчаються показники попередніх років, визначається та прогнозується сезонна хвиля попиту.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ**

1. Що представляє собою валовий товарооборот підприємств ресторанного господарства?
2. Дайте класифікацію продукції власного виробництва підприємств ресторанного бізнесу.
3. Що представляє собою роздрібний товарооборот підприємств ресторанного господарства?
4. Опишіть значення товарообороту як економічного показника.
5. Дайте характеристику етапів аналізу товарообороту підприємств ресторанного бізнесу.
6. Опишіть зміст та показники аналізу динаміки товарообороту підприємств ресторанного господарства.

7. Дайте характеристику змісту та показників аналізу виробничої програми ресторанного закладу.
8. Дайте поняття оптового товарообороту підприємств ресторанного бізнесу.
9. Охарактеризуйте основні методи планування виробничої програми підприємств ресторанного господарства.
10. Опишіть зміст поняття «пропускна здатність ресторанного закладу».
11. Дайте характеристику виробничої потужності підприємств ресторанного господарства та методик її визначення.
12. Опишіть порядок планування валового товарообороту підприємств ресторанного бізнесу.

### **ТЕСТИ**

1. Реалізація продукції власного виробництва та купівельних товарів безпосередньо споживачам відноситься до:
  - 1) роздрібного товарообороту;
  - 2) обороту по продукції власного виробництва;
  - 3) оптового товарообороту;
2. Який вид продукції ресторану вимірюється стравами?
  - 1) інша продукція власного виробництва;
  - 2) придбані товари;
  - 3) обідня продукція власного виробництва.
3. Валовий товарооборот ресторану складається з...
  - 1) роздрібного і оптового товарообороту;
  - 2) обороту по продукції власного виробництва та обороту по придбаних товарах;
  - 3) обороту по продукції власного виробництва.
4. Виробнича програма ресторану – це...
  - 1) обсяг випуску власної продукції в натуральних показниках;
  - 2) обсяг випуску в грошових одиницях;

- 3) максимальний обсяг продукції, що може бути вироблено рестораном за певний проміжок часу
5. Максимальна пропускна здатність обіднього залу ресторану залежить від:
- 1) площі залу;
  - 2) норми площі на одне місце;
  - 3) форми обслуговування відвідувачів;
6. Яка з методик планування виробничої програми може бути використана у підприємствах ресторанного господарства, які розташовані місцях масового сезонного туризму?
- 1) яка передбачає використання даних аналізу за попередні роки, ступеню використання виробничих потужностей, пропускної здатності;
  - 2) яка передбачає застосування планового меню з урахуванням можливого попиту відвідувачів;
  - 3) яка передбачає врахування контингенту відвідувачів, середньої кількості страв на одного клієнта за день, кількості робочих днів у періоді.
7. Яким може бути плановий роздрібний товарооборот ресторану, якщо в плановому періоді запаси сировини, напівфабрикатів, товарів на початок і кінець відповідно складатимуть 560тис.грн. та 780тис.грн., інше вибуття – 25тис.грн, надходження – 10670тис.грн.?
- 1) 12035тис.грн.;
  - 2) 10865тис.грн.;
  - 3) 10425тис.грн.

## РОЗДІЛ 9

### Товарне забезпечення виробничої програми та товарообороту підприємств ресторанного бізнесу

1. Поняття та характеристика плану товарного забезпечення ресторанного закладу.
2. Методичні основи визначення потреби ресторанного закладу в сировині та товарах.
3. Сутність та види запасів сировини та товарів на підприємствах ресторанного бізнесу.
4. Зміст процесу аналізу запасів сировини і товарів на підприємствах ресторанного господарства.
5. Планування товарних запасів, обсягів та джерел їх надходження на підприємствах ресторанного бізнесу.

#### 1. Поняття та характеристика плану товарного забезпечення ресторанного закладу

Однією з важливих передумов виконання запланованого обсягу випуску продукції ресторанными закладами та виконання наміченого плану реалізації продукції і товарів є забезпеченість підприємства необхідними обсягами сировинних ресурсів і товарами. В зв'язку з цим на підприємствах ресторанного бізнесу здійснюється робота по взаємоузгодженню показників виробничої програми та товарообороту з обсягами їх товарного забезпечення. Основним результатом цієї роботи є обґрунтування плану товарного забезпечення ресторанного закладу.

**План товарного забезпечення ресторанного закладу** представляє собою документ, який розробляється у формі балансу і передбачає узгодженість між наступними елементами:

1. Потребою ресторанного закладу в сировині і товарах для виконання виробничої програми.

2. Запасами сировини та товарів на початок і кінець планового періоду;
3. Обсягами надходження сировини і товарів в плановому періоді для забезпечення виконання запланованих обсягів випуску і реалізації продукції та реалізації покупних товарів.

По суті вищезазначені позиції можуть розглядатися як окремі розділи плану товарного забезпечення ресторанного закладу.

Коректна розробка плану товарного забезпечення виробничої програми та товарообороту відіграє важливу роль для ефективного функціонування підприємства, яка полягає в наступному:

- Розробка плану товарного забезпечення створює передумови для виконання запланованих обсягів випуску та реалізації всіх видів продукції і покупних товарів підприємства;
- Слугує базою для організації процесу моніторингу за рівнем запасів сировини та товарів;
- Створює передумови для забезпечення економії оборотних коштів підприємства за умови використання обґрунтованих нормативів запасів;
- Дає можливість виявлення резервів зниження матеріаломісткості виробничої програми ресторанного закладу, скорочення потреби підприємства в оборотних коштах для фінансування запасів сировини та товарів та розробки заходів, які спрямовані на їх активізацію.

## **2. Методичні основи визначення потреби ресторанного закладу в сировині та товарах**

На першому етапі обґрунтування плану товарного забезпечення виробничої програми та товарообороту ресторанного закладу визначається **потреба підприємства в сировині та покупних товарах.**

Для визначення планового розміру цієї потреби може бути використано **два методичних підходи**:

1) **Перший підхід** передбачає визначення потреби в сировині виходячи із встановлених норм їх витрат на одиницю готової продукції та плану виробництва основної та іншої власної продукції. Це означає, що в розрахунку потреби у сировині використовуються **індивідуальні норми** витрат сировини на окремі види продукції, які наведені у збірниках рецептур страв і кулінарних виробів. Тобто, загальна методика визначення кількості сировини, яка необхідна для виконання запланованої виробничої програми по окремому виду продукції ( $ПС_{пл}$ ) в рамках даного підходу виглядає наступним чином:

$$ПС_{пл_i} = \frac{ІН_{1В} * КС_{пл}}{1000} \quad (9.1)$$

де  $ПС_{пл_i}$  – потреба в сировині в плановому періоді по конкретному виду продукції, кг;

$ІН_{1В}$  – індивідуальна норма витрат сировини на одну страву, г.;

$КС_{пл}$  – кількість страв в плановому періоді, од.

Наприклад, якщо за рецептурою для виготовлення однієї порції котлет необхідно 140 г свинини, а заплановано виготовити 800 порцій котлет, то потреба в свинині для виконання виробничої програми по цій асортиментній позиції буде становити 112 кг ( $(140*800)/1000$ ). Аналогічні розрахунки робляться по кожній асортиментній позиції. Загальна потреба в певному виді сировини ( $ЗПС_{пл}$ ) визначається шляхом додавання потреб в ній по кожному виду продукції:

$$ЗПС_{пл} = \sum_{i=1}^n ПС_i \quad (9.2)$$

де  $n$  - кількість асортиментних позицій виробничої програми ресторану. Слід зазначити, що даний підхід доцільний для застосування на

невеликих підприємствах ресторанного господарства, оскільки такі підприємства характеризуються невеликими обсягами діяльності та достатньо вузьким асортиментом страв. Для крупних підприємств доцільніше використовувати другий підхід.

2) **Другий підхід**, який передбачає використання не індивідуальних, а **середньогрупових норм витрат** (наприклад, витрати м'яса в середньому для других страв). Середньогрупова норма визначається за принципом середньозваженої норми витрат для приготування однієї страви при заданій структурі виробництва страв. В якості вагових коефіцієнтів можуть використовуватись як абсолютні величини (в даному випадку - кількість страв по кожному найменуванню), так і відносні величини ( в такому разі – питома вага кожного виду страв в загальному обсязі їх випуску). Розрахунки ведуться наступним чином:

$$\overline{НВ} = \frac{\sum_{i=1}^n (ІН_i * КС_i)}{ЗКС} \quad (9.3)$$

де  $\overline{НВ}$  - середньозважена норма витрат сировини певного виду, кг;

$ІН_i$  – індивідуальна норма витрат сировини по конкретних видах продукції, г;

$КС_i$  – кількість страв, що планується виготовити в плановому періоді по конкретному виду продукції, од.;

$ЗКС$  – загальна кількість страв, що планується до випуску, од.

Наприклад: в ресторанному закладі відповідно до виробничої програми заплановано до випуску два види продукції: зрази в кількості 850 порцій та біфштекси в кількості 540 порцій; відповідно індивідуальні норми витрат свинини становлять 120 г та 150 г, то середньозважена норма витрат для виготовлення другої страви на основі абсолютних величин становитиме 131,6 г  $((850*120+540*150)/(850+540))$ . А потреба в



м'ясі для виконання запланованої виробничої програми в 1390 порцій становитиме 182,9 кг м'яса  $((1390 \cdot 131,6) / 1000)$ .

Або при використанні в якості вагових коефіцієнтів відносних величин формула 2 набуває наступного вигляду:

$$\overline{НВ} = \frac{\sum_{i=1}^n (IH_i \cdot ПВ_i)}{100} \quad (9.4)$$

де  $ПВ_i$  – частка кожного виду виробу в загальному плановому обсязі випуску продукції, %.

В даному випадку попередньо обчислюється частка випуску кожного виду продукції в загальному обсязі випуску. Продовжуючи вищенаведений приклад: питома вага зраз становитиме 61,2%  $((850 / 1390) \cdot 100)$ , а біфштексів – 38,8%  $((540 / 1390) \cdot 100)$ . Тоді середньо групова норма витрат буде становити 131,6 г  $((120 \cdot 61,2 + 150 \cdot 38,8) / 100)$ .

Слід відзначити, що обчислення потреби у сировині за середньогруповими нормами значно знижує трудомісткість здійснення розрахунків та прискорює процес їх проведення.

Після оцінки середньогрупових норм здійснюється оцінка потреби в сировині (м'ясі, рибі, муці, крупах, картоплі, макаронних виробках і т.д.) для кожної групи страв окремо: перші, другі, треті страви, холодні закуски і т.д. Розрахунок проводиться шляхом множення середньогрупових норм витрат окремих видів сировини на встановлену планом кількість страв у кожній групі. Одержана кількість сировини з кожної групи страв додається й одержують загальні витрати основних видів сировини (м'ясо, риба, картопля, овочі тощо) на обідню порцію. Приклад оцінки такої потреби по м'ясу наведений в таблиці 9.1. Дані таблиці свідчать, що для виконання запланованої виробничої програми ресторанного закладу необхідно закупити 2102,3 кг м'яса. Після визначення потреби в натуральному виразі визначають потребу в коштах для її формування. Для цього потребу в сировині певного виду в

натуральних показниках множать на прогнозну ціну закупівлі цієї сировини. Так, якщо прогнозна ціна на свинину відповідно до угоди з постачальником становитиме 65 грн. за кілограм, то ресторанному закладу необхідно профінансувати обсяг витрат, пов'язаних з її придбанням в сумі 136,65 тис. грн. ( $2102,3 \cdot 65$ ).

Таблиця 9.1

Визначення потреби в м'ясі для виконання виробничої програми ресторанного закладу

Види страв	Плановий обсяг випуску, тис. страв	Середньогрупова норма сировини на 1000 страв, кг	Потреба в сировині, кг
Перші страви	5,3	25	132,5
Другі страви	10,3	156,7	1614,0
Холодні закуски	4,4	7	30,8
М'ясні кулінарні н/ф	130	2,5	325
Всього	-	-	2102,3

**Потреба в сировині для випуску іншої продукції власного виробництва** визначається так само, як і для основної продукції, а розрахунок середньогрупової норми здійснюється на один кілограм виготовлених напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів.

Розрахунок **потреби в покупних товарах** здійснюється також з кожної товарної групи на основі запланованого товарообороту покупних товарів з урахуванням зміни роздрібних цін.

Після оцінки складових потреби в сировині та покупних товарах на підприємствах ресторанного бізнесу здійснюється обґрунтування зведеного плану потреби підприємства в сировині та товарах, типова форма якого наведена в таблиці 2. Як свідчать дані таблиці, вартість сировини для підприємства визначається шляхом добутку потреби в сировині або товарах в натуральному виразі на роздрібні ціни. В подальшому до загальної вартості сировини та покупних товарів (188279 грн.) додається сума націнки ресторанного закладу, рівень якої встановлюються у відсотках від вартості сировини за роздрібними цінами. Націнки необхідні для покриття поточних витрат ресторанного

закладу. Вони диференціюються за п'ятьма категоріями підприємств ресторанного господарства, а також за видами сировини, за власною продукцією та купівельними товарами. Сума вартості необхідної сировини та покупних товарів і націнки ресторанного закладу дає можливість оцінити обсяг його валового товарообороту (527181,2 грн., див. табл.9.2.).

Таблиця 9.2

Зведений план потреби ресторанного закладу в сировині та покупних товарах

Товарні групи	Потреба в продуктах для випуску власної продукції, кг		Покупні товари, шт.	Всього, кг	Роздрібна ціна за 1 кг або шт., грн.	Вартість, грн.
	обідньої	іншої				
М'ясо, птиця	1533	245,0	-	1778,0	60	106680,0
Риба та морепродукти	567	280,0	-	847,0	55	46585,0
Борошно	287	1890,0	-	2177,0	12	26124,0
Картопля	305	-	-	305,0	8	2440,0
Напої			430	430,0	15	6450,0
<b>Всього</b>	2692	2415,0				<b>188279,0</b>
<b>Націнка</b>						338902,2
<b>Валовий товарооборот</b>						<b>527181,2</b>

Отриманий таким чином валовий товарооборот має порівнюватись з його запланованим обсягом. Це дозволяє перевірити правильність планування товарообороту ресторанного закладу та забезпечити узгодженість виробничої програми й товарообороту з потребою у сировині та продуктах і в разі виявлення невідповідності повернутися на певні етапи планування з метою коригування окремих параметрів діяльності підприємства.

### **3. Сутність та види запасів сировини та товарів на підприємствах ресторанного бізнесу**

Другим етапом розробки плану товарного забезпечення ресторанного закладу є оцінка обсягу запасів сировини та покупних товарів. Запаси сировини і товарів створюються на підприємствах харчування з метою забезпечення безперебійного процесу виробничо-торгівельної діяльності. Обсяги сформованих запасів сировини та покупних товарів залежать від багатьох чинників, основним з яких є наступні: тип підприємства; планові обсяги та структура виробництва та реалізації продукції ресторанного закладу; умови постачання сировини та запасів (частота та ритмічність поставок), механізм розрахунків та форми оплати; віддаленість постачальників сировини та товарів; терміни зберігання запасів; обґрунтованість норм та нормативів по окремих видах сировини та товарів; обсяги та структура попиту споживачів на продукцію ресторанного закладу і т.д.

Формування запасів на підприємствах ресторанного бізнесу має певні характерні особливості, пов'язані з їх природою, а саме:

- Частина запасів пов'язана з обслуговуванням процесу виробництва продукції ресторанного закладу (запаси сировини, напівфабрикатів та запаси незавершеного виробництва) і процесом обігу (готова продукція). В цій частині процес формування запасів дещо подібний до підприємств виробничої сфери.
- Частина запасів пов'язана з обслуговуванням процесу реалізації продукції (це запаси готової продукції та покупних товарів). В цій частині процес формування запасів має спільні риси з запасами торговельних підприємств.
- Неможливість формування значних обсягів запасів ресторанными закладами в зв'язку з двома причинами: по-перше, це обумовлено тим, що сировина представлена продуктами

харчування, які мають обмежені терміни зберігання; по-друге, відсутністю у підприємств ресторанного бізнесу великих складських приміщень для зберігання запасів сировини.

Вся сукупність запасів, що формуються ресторанными закладами може бути згрупована за наступними ознаками:

1. **За призначенням** вони поділяються на поточні та сезонні:

**Поточні** – це запаси сировини та товарів, обсяг яких має забезпечувати виконання виробничої програми і плану товарообороту ресторанного закладу.

**Сезонні** – це запаси, які створюються з метою забезпечення нормального функціонування ресторанного закладу в період міжсезоння (такі запаси можуть бути створені по картоплі, овочам та іншій сільськогосподарській продукції для забезпечення ними підприємств харчування на довготривалий період).

2. **Залежно від моменту оцінки** запаси поділяються на:

- Запаси сировини та покупних товарів на початок певного періоду;
- Запаси сировини та покупних товарів на кінець певного періоду;
- Середній запас сировини чи покупних товарів за певний період.

Його величина може вираховуватись двома способами: за принципом середньої арифметичної (застосовується, якщо відсутні інформація про динаміку запасів всередині аналітичного періоду) та середньої хронологічної (застосовується в зворотному випадку):

$$\bar{z}_{\text{АРИФМ}} = \frac{z_{\text{ПОЧ}} + z_{\text{КІН}}}{2} \quad (9.5)$$

або

$$\bar{z}_{\text{ХР}} = \frac{\frac{z_{\text{ПОЧ}_1}}{2} + z_{\text{ПОЧ}_2} + \dots + \frac{z_{\text{КІН}_n}}{2}}{n-1} \quad (9.6)$$

де  $\bar{Z}_{\text{АРИФМ}}$ ,  $\bar{Z}_{\text{ХР}}$  - відповідно середньоарифметичний або середньо хронологічний запас сировини або покупних товарів, тис. грн.;

$Z_{\text{поч}}$ ,  $Z_{\text{кін}}$  – відповідно вартість запасів на початок та кінець аналітичного періоду (наприклад місяця), тис. грн.;

$Z_{\text{поч}_1}$ ,  $Z_{\text{поч}_2}$  – вартість запасів на початок першого, другого місяця аналітичного року (чи кварталу), тис. грн.;

$Z_{\text{кін}_n}$  - вартість запасів на кінець останнього місяця аналітичного року (кварталу), тис. грн.

n- кількість дат оцінки запасів сировини або покупних товарів.

### 3. Залежно від показників, що використовуються для оцінки:

- Запаси сировини та товарів в абсолютному вимірі. Ця оцінка може здійснюватись як в натуральних, так і у вартісних показниках.
- Запаси сировини та товарів у відносному виразі. В якості відносного показника на практиці використовується рівень запасів. Цей показник характеризує обсяг сформованих запасів сировини або товарів по відношенню до інших показників. Як правило, їх рівень оцінюється по відношенню до обсягу товарообороту ресторанного закладу наступним чином:

$$PZ_i = \frac{Z_i}{TO_{\text{одн}}} \quad \text{або} \quad PZ_i = \frac{Z_i * D}{TO} \quad (9.7) \text{ та } (9.8)$$

де  $PZ_i$  – рівень запасів сировини чи товарів в днях обороту, дні;

$Z_i$  – вартість товарних запасів на певну дату, тис.грн.;

$TO_{\text{одн}}$  - обсяг одноденного валового товарообороту ресторанного закладу, тис. грн.;

$TO$  – обсяг загального валового товарообороту за період, тис. грн.;

$D$  – кількість днів в аналітичному періоді, дні.

Рівень запасів доцільно розраховувати по окремих товарних групах та в цілому по підприємству з метою подальшого використання цього показника в процесі аналізу запасів ресторанного закладу. Його розмір

показує на скільки днів роботи вистачить підприємству того чи іншого виду сировини чи товарів при заданому обсязі товарообороту.

#### **4. Зміст процесу аналізу запасів сировини і товарів на підприємствах ресторанного господарства**

Важливе місце в забезпеченні ефективного управління запасами ресторанного закладу відіграє організація їх аналізу на підприємстві. Від того, наскільки якісно він здійснюється залежать, в кінцевому підсумку, всі основні управлінські показники діяльності ресторану, які цікавлять власників бізнесу: показник рентабельності обороту, доходності активів (ROA), доходності інвестованого в ресторанний бізнес капіталу (ROI), доходності власного капіталу (ROE) і т.д. Як раз саме якісний аналіз дає можливість виявити «вузькі місця» в управлінні запасами на підприємстві, виявити основні причини їх виникнення та створює підґрунтя для виявлення резервів підвищення ефективності управління запасами сировини та товарів.

***Процес аналізу поточних товарних запасів на підприємствах ресторанного господарства передбачає*** реалізацію наступних етапів роботи:

1) На першому етапі проводиться **аналіз динаміки фактичних запасів** сировини та покупних товарів та їх структури. Як правило, цей аналіз проводиться в рамках кожного кварталу і дозволяє виявити наявність різких коливань обсягу та рівня запасів всередині кварталів звітного року. Для цього розраховуються відхилення обсягу та рівня запасів на початок кожного місяця певного кварталу з цими ж показниками на початок кожного кварталу. Крім того, на цьому ж етапі проводиться аналіз структури запасів ресторанного закладу на основі розрахунку показників питомої ваги окремих їх видів в загальному обсязі запасів.

2) На другому етапі проводиться **аналіз обґрунтованості обсягу та рівня запасів на підприємстві на основі** співставлення фактичних запасів із встановленими нормативами як в абсолютних (тис.грн.), так і у відносних (в днях обороту) показниках. Такий аналіз здійснюється, як правило, поквартально, оскільки нормативи формування запасів встановлюються на квартал. На основі співставлення вищезазначених показників оцінюється величина відхилень фактичних запасів від нормативів, виявляються причини їх виникнення та розробляються заходи, які дозволять нормалізувати обсяги та рівні сировинних та товарних запасів на підприємстві.

3) Змістом третього етапу є **аналіз показників оборотності запасів та товарів**, який передбачає порівняння фактичних і планових показників оборотності. Під **оборотністю** розуміється час обертання запасів або товарів з моменту їх надходження на підприємство до моменту їх реалізації. В якості основних показників оборотності традиційно виступають два показники:

- Коефіцієнт оборотності запасів ( $KO_3$ ) – він відбиває швидкість обертання запасів (або товарів) і оцінюється на основі інформації про обсяг товарообороту (ТО) та середній розмір запасів ( $\bar{З}$ ). Коефіцієнт оборотності оцінюється в разях обороту:

$$KO_3 = \frac{ТО}{\bar{З}} \quad (9.9)$$

Бажаною для підприємства є тенденція до зростання коефіцієнту оборотності запасів, оскільки це свідчить про підвищення швидкості їх обертання в аналітичному періоді .

- Період обороту запасів ( $ПО_3$ ) – цей показник відбиває тривалість одного обороту запасів (або товарів) і оцінюється в днях наступним чином:



$$ПО_3 = \frac{\bar{З} * Д}{ТО} \quad (9.10)$$

де Д – кількість днів в аналітичному періоді.

Або період обороту запасів може бути обчислений через коефіцієнт оборотності:

$$ПО_3 = \frac{Д}{КО_3} \quad (9.11)$$

Позитивною тенденцією є скорочення періоду обороту запасів на підприємстві.

Прискорення оборотності запасів має дуже важливе значення для підприємств ресторанного бізнесу, оскільки за інших рівних умов це призводить до економії оборотних коштів та підвищенню ефективності їх використання. Оскільки існує прямо пропорційна залежність між показником швидкості обертання оборотних коштів, що вкладені в запаси та їх рентабельністю. Ця залежність відображається за допомогою так званої моделі Дюпона:

$$Pe_{ОБК} = КО_{ОБК} * Pe_{ОБ} \quad (9.12)$$

де –  $Pe_{ОБК}$  – рентабельність оборотних коштів, %;

$КО_{ОБК}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів, раз;

$Pe_{ОБ}$  - рентабельність реалізації продукції підприємства, %.

Тому, в ході аналізу оборотності має здійснюватись постійний моніторинг вищезначених показників: вони відслідковуються в динаміці, здійснюється порівняння фактичних та планових показників оборотності запасів та товарів. Для розрахунку планової оборотності необхідна оцінка середніх планових запасів. Їх величина оцінюється також за

принципом середньої арифметичної або хронологічної на основі використання нормативів товарних запасів.

4) Змістом четвертого етапу є **проведення аналізу ефективності використання запасів** і визначення впливу факторів на її зміну. В процесі здійснення аналізу доцільне обчислення показників рентабельності коштів, що вкладені в запаси та інтегрального показника ефективності використання запасів.

Показник рентабельності коштів, вкладених в запаси ( $Pe_3$ ) визначається на основі обсягу чистого прибутку, який отриманий ресторанним закладом протягом аналітичного період ( $ЧП_i$ ) та середнього розміру запасів, що сформовані на підприємстві ( $\bar{З}$ ):

$$Pe_3 = \frac{ЧП_i}{\bar{З}} * 100\% \quad (9.13)$$

Інтегральний показник ефективності використання запасів оцінюється на основі інформації щодо швидкості обертання запасів та рентабельності коштів, авансованих в запаси наступним чином:

$$IE_3 = \sqrt{KO_3 * PE_3} \quad (9.14)$$

де  $IE_3$  – індекс ефективності використання запасів;

$KO_3$  – коефіцієнт оборотності запасів в аналітичному періоді, рази;

$PE_3$  - рентабельність коштів, авансованих в запаси.

Якщо зазначений індекс перевищує одиницю – це є підтвердженням покращення використання запасів на підприємстві.

## **5. Планування товарних запасів, обсягів та джерел їх надходження на підприємствах ресторанного бізнесу**

**Планування товарних запасів** представляє собою процес визначення нормативної величини запасів на основі використання комплексу методів, які спрямовані на оптимізацію розмірів цих запасів та

зниження витрат, пов'язаних з їх формуванням та обслуговуванням. В основі процесу планування товарних запасів поточного призначення лежить процес їх нормування, результатом якого є обґрунтування нормативів та норм запасів по окремих товарних групах.

**Норма товарних запасів** визначається в днях і одночасно виступає нормою тривалості обороту запасів. **Норматив товарних запасів**, як правило, оцінюється у вартісному вигляді і показує суму грошових коштів, яка необхідна підприємству для формування певних видів товарних запасів. На основі нормативів в подальшому на етапі фінансового планування визначається потреба ресторанного закладу в оборотних коштах для створення запасів.

Для визначення нормативів запасів сировини та товарів використовуються різні **методи**:

- дослідно-статистичний;
- метод техніко-економічних розрахунків;
- метод еластичності;
- методи економіко-математичного моделювання.

Однак, така класифікація методів досить умовна тому, що у процесі застосування методу техніко-економічних розрахунків, окремі елементи можуть бути розрахованими за допомогою економіко-математичних методів.

Достатньо широке застосування у практиці нормування запасів знайшов **дослідно-статистичний метод**, заснований на аналізі даних про фактичні запаси сировини та товарів в днях за ряд останніх років (як правило, динамічний ряд включає інформацію про рівні запасів по кварталах за 3-5 попередніх років). Реалізація методу передбачає наступні етапи розрахунків:

- Попереднє вирівнювання рівня запасів шляхом розрахунку їх середніх арифметичних величин. Приклад вирівнювання динамічних рядів приведений в таблиці 9.3.

Таке вирівнювання (згладжування) необхідне для визначення показника середньої зміни рівня запасів.

- Розрахунок середньої зміни рівня запасів ( $\Delta_{\text{СЕР}}$ ) на основі вище розрахованих середніх ковзних величин в табл. 9.3.:

Таблиця 9.3

## Вирівнювання рівня запасів методом середньої ковзної

Періоди	Умовне позначення	Рівень запасів, дні	Перший ряд вирівнювання		Другий ряд вирівнювання		Третій ряд вирівнювання	
			порядок розрахунку	результат, дні	порядок розрахунку	результат, дні	порядок розрахунку	результат, дні
4 кв. 2008р.	P31	15,3						
			(15,3+16,4)/2	15,85				
4 кв.2009р.	P32	16,4			(15,9+16,7)/2	16,28		
			(16,4+17,0)/2	16,70			(16,3+17)/2	16,63
4 кв.2010р.	P33	17,0			(16,7+17,3)/2	16,98		
			(17,0+17,5)/2	17,25				
4кв.2011р.	P34	17,5						

$$\Delta_{\text{СЕР}} = \frac{P3_{\text{ОСТ}_{\text{КОВЗ}}} - P3_{1_{\text{КОВЗ}}}}{n - 1} \quad (9.15)$$

де  $P3_{\text{ОСТ}_{\text{КОВЗ}}}$  - останній показник рівня запасів у ряду вирівнювання, дні (за результатами розрахунку він становить 16,63);

$P3_{1_{\text{КОВЗ}}}$  – перший показник рівня запасів в ряду вирівнювання (в наведеному прикладі він становить 15,85).

Для нашого ресторанного закладу середня зміна рівня запасів буде становити 0,156 ( (16,63-15,85)/(6-1)).

- Визначення норми запасів в днях в плановому періоді з урахуванням виявлених згладжених тенденцій їх зміни:

$$H_3 = P3_{\text{ОСТ}_{\text{КОВЗ}}} + \Delta_{\text{СЕР}} \quad (9.16)$$

Тобто, норма запасів для ресторанного закладу в днях в 4 кварталі планового року буде становити 16,78 дні (16,63+0,156). За умови, що плановий обсяг одноденного товарообороту становитиме 15,4 тис. грн., норматив запасів складатиме 258,43 тис. грн.

Другим методом, який дозволяє точніше оцінити величину нормативу товарних запасів, є метод **техніко-економічних розрахунків**. Хоча він характеризується більш високою трудомісткістю в порівнянні з іншими методами, він дозволяє врахувати особливості організації технологічних процесів виготовлення продукції, умови поставки окремих видів сировини та товарів. В рамках цього методу спочатку визначаються потоварні норми та нормативи запасів в розрізі окремих їх видів, а потім розраховується загальний норматив для підприємства в цілому по кварталах планового року.

У ході розрахунку **норми окремих видів запасів** визначаються шляхом включення наступних складових елементів:

#### 1. **Робочий запас (Зроб)**, який включає:

- *презентабельний асортиментний набір* (як правило, його розмір в ресторанних закладах становить дуже незначну величину, тому в норму його закладають не завжди);
- *середньоденний запас* (він, як правило необхідний для забезпечення роботи підприємства протягом одного дня, тому саме в такому розмірі він і включається в норму);
- *підготовчий запас* – визначається часом на прийом і підготовку товарів до продажу. Величина цього виду запасу визначається на основі хронометражу окремих видів операцій, які пов'язані з розвантаженням, перевіркою кількості та якості продукції або товарів, переміщенням запасів до місця споживання або реалізації.

Як правило, розмір цього запасу коливається в межах 0,5 – 1 дня. Цей елемент норми запасу доцільно розраховувати тільки з купівельних товарів;

2. **Запас поточного поповнення (Зпп)** формується з метою забезпечення безперервного виготовлення та реалізації продукції та товарів в період між черговими поставками. Як правило, величина цього запасу закладається в норму в розмірі половини середнього (або середньозваженого) інтервалу між поставками запасів. Якщо продукти чи товари доставляються одним постачальником, то розраховується середній інтервал поставки наступним чином:

$$CI = \left( \frac{ВП_{1i}}{ЗВП_i} \right) * Д \quad (9.17)$$

де CI – середній інтервал поставки;

ВП<sub>1i</sub> – вартість однієї поставки по і-й товарній групі, грн.;

ЗВП<sub>i</sub> – вартість всіх поставок по даній товарній групі, грн.;

Д – кількість днів в плановому періоді, дні.

Якщо ж запаси певної товарної групи доставляються від декількох постачальників, то розраховується середньозважений інтервал поставки (СЗІ) :

$$СЗІ = \sum_{i=1}^n \left( ІП_i * ПВ_i \right) \quad (9.18)$$

де ІП<sub>i</sub> - інтервал поставки даного виду запасів від і-го постачальника, дні;

ПВ<sub>i</sub> - питома вага обсягу поставок і-го постачальника в загальному обсязі поставок даного виду запасів, частки одиниці.

Більш економічно обґрунтованим є спосіб визначення запасу поточного поповнення на основі моделі Уілсона:

$$ОП = \sqrt{\frac{2 * П_{СТ} * B_2}{B_1}} \quad (9.19)$$

де ОП — розмір оптимальної партії поставки;

$P_{CT}$  — обсяг потреби в сировині та товарах (без націнок і надбавок);

$B_2$  — витрати на транспортування партії товару;

$B_1$  — витрати на збереження одного різновиду сировини та товару.

Але для застосування вищевказаного підходу потрібна додаткова інформація про витрати на доставку та збереження кожного асортиментного різновиду, формування якої іноді на практиці є ускладненим.

**3. Страховий запас (Зстр)** призначений для забезпечення безперервної роботи ресторанного закладу у випадках порушення умов комерційних угод щодо термінів та обсягів поставок з боку постачальників. Його розмір може визначатись наступним способом:

$$Z_{CTP} = 2\sqrt{3_{III}} \quad (9.20)$$

Але на практиці часто застосовується спосіб, який передбачає встановлення страхового запасу у вигляді певного відсотка від запасу поточного поповнення (орієнтовна межа від 30 до 100%). Але при його закладенні в норму слід враховувати також граничні терміни зберігання окремих видів продуктів харчування, які формують запаси ресторанного закладу (наприклад по хлібу та молоку страховий запас не може бути більше одного дня, м'ясу – більше чотирьох днів і т.д.).

Таким чином, потоварна норма запасів в днях ( $H_3$ ) має визначатись наступним чином:

$$H_3 = Z_{POB} + Z_{III} + Z_{CTP} \quad (9.21)$$

Норми запасів доцільно визначити за всіма основними видами сировини та асортиментними різновидами товарів.

Після визначення потоварних норм здійснюється розрахунок **нормативів формування запасів по окремих товарних групах ( $H_{B3}$ )**

виходячи з потоварних норм та планового обсягу товарообороту підприємства на відповідний період:

$$НВ_3 = Н_3 * \left( \frac{ТО_{Пл}}{Д} \right) \quad (9.22)$$

де  $ТО_{Пл}$  – обсяг товарообороту в плановому періоді, тис. грн.;

$Д$  – кількість днів в плановому періоді.

**Загальний норматив формування запасів** в цілому по ресторанному закладу ( $НВ_3п$ ), який показує суму оборотних коштів, що мають авансуватись підприємством в запаси, визначається як сума всіх потоварних нормативів по окремих товарних групах.

Наступним методом, який використовується для визначення планового нормативу запасів та товарів на підприємствах ресторанного господарства є **метод еластичності**, який передбачає використання так званих коефіцієнтів еластичності. **Коефіцієнт еластичності** представляє собою мультиплікатор, який показує на скільки відсотків зміняться товарні запаси підприємства при зміні обсягу товарообороту на один відсоток і розраховується як співвідношення темпів їх зміни:

$$К_{ел.і} = \frac{\% \Delta ТЗ_i}{\% \Delta ВТО} \quad (9.23)$$

де  $К_{ел.і}$  - коефіцієнт еластичності запасів певного виду від товарообороту;

$\% \Delta ТЗ_i$  - темп зміни товарних запасів певного виду, %;

$\% \Delta ВТО$  – темп зміни валового товарообороту ресторанного закладу, %.

Наприклад, якщо темп зміни товарообороту ресторанного закладу становив 25%, а темп зміни вартості запасів та товарів 16%, то коефіцієнт еластичності становитиме 0,64. Це означає, що при зростанні товарообороту на один відсоток, вартість запасів та товарів зростатиме на 0,64%. Надалі коефіцієнти еластичності використовуються для визначення нормативів формування запасів в плановому періоді наступним чином:



$$НВ_{з_i} = \overline{TЗЗВ}_i * \left( \frac{100 + \% \Delta ВТО_{ПЛ} * K_{ЕЛ_i}}{100} \right) \quad (9.24)$$

де  $НВ_{з_i}$  - норматив запасів певного виду тис. грн.;

$\overline{TЗЗВ}_i$  – середній розмір запасів в звітному періоді;

$\% \Delta ВТО_{ПЛ}$  – плановий темп зміни валового товарообороту ресторанного закладу.

Після визначення нормативів запасів по товарних групах визначається загальний норматив по підприємству в цілому.

Для нормування запасів також можуть використовуватись **економіко-математичні методи**, сутність яких полягає у виявленні залежності між товарними запасами та певними факторами, які на них впливають на основі використання математичних моделей.

Останнім етапом розробки плану товарного забезпечення підприємств ресторанного бізнесу є визначення необхідного обсягу надходження запасів та товарів. З урахуванням запланованої потреби в сировині та продуктах і встановлених запасів на кінець планового періоду визначається надходження сировини та продуктів на основі розробки **продуктового балансу ресторанного закладу**. **Продуктовий баланс ресторану** представляє собою форму узгодження потреби підприємства в сировині та товарах для виконання виробничої програми та плану товарообороту з обсягами їх надходження з урахуванням сальдових їх запасів на початок та кінець планового періоду. Формула продуктового балансу виглядає наступним чином:

$$З_{ПОЧ_{ПЛ}} + ПЗ_{ПЛ} = НЗ_{ПЛ} + З_{КІН_{ПЛ}} \quad (9.25)$$

де  $З_{ПОЧ_{ПЛ}}$ ,  $З_{КІН_{ПЛ}}$  – запаси сировини та товарів відповідно на початок та кінець планового періоду, тис. грн.;

$ПЗ_{ПЛ}$  – потреба в запасах сировини та товарів на плановий період, тис. грн.;

НЗ<sub>пл</sub> - необхідний обсяг надходження сировини та товарів в плановому періоді, тис. грн.

Запаси на початок періоду визначаються як очікуваний їх розмір на кінець звітного періоду, запаси на кінець планового періоду оцінюються як їх норматив в днях. Наприклад: в ресторанному закладі на початок періоду очікувані залишки гречаної крупи становитимуть 158 кг, а потреба у витрачанні її в плановому періоді – 2300 кг, норма запасу на кінець планового періоду визначена 9 днями. Щоби визначити обсяг її надходження (закупівлі) необхідно спочатку розрахувати розмір запасів даного продукту на кінець планового кварталу:  $9 \text{ днів} * (2300/90) = 25,56 \text{ кг}$ . Обсяг надходження гречки в плановому кварталі становитиме  $2167,56 \text{ кг}$  ( $2300 + 25,56 - 158$ ).

Продуктовий баланс дозволяє погодити та перевірити правильність і обґрунтованість розрахунків усіх показників виробничої програми, плану товарообороту та плану закупівель підприємств ресторанного господарства.

Завершується планування надходження товарів визначенням джерел їх надходження. Вибір постачальників визначається комерційною службою підприємств ресторанного господарства. Такими джерелами можуть бути: підприємства харчової промисловості України, імпорتنі поставки, підсобні господарства об'єднань ресторанних підприємств, продукція, що закупається у населення на ринках, а також у колективних сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, підприємств торгівлі різних форм власності.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Що представляє собою план товарного забезпечення ресторанного закладу?

2. Опишіть роль планування товарного забезпечення в функціонуванні ресторанних закладів.
3. Дайте характеристику методу розрахунку потреби ресторанного закладу в запасах та товарах на основі індивідуальних норм.
4. Опишіть зміст методу визначення потреби ресторану в сировині та товарах на основі середньогрупових норм.
5. Опишіть особливості формування запасів на підприємствах ресторанного бізнесу.
6. Дайте класифікацію та характеристику видів запасів, що формуються в ресторанних закладах.
7. Охарактеризуйте основні етапи аналізу запасів та товарів на підприємствах ресторанного бізнесу.
8. Визначте сутність оборотності запасів та дайте характеристику основних її показників в ресторанних закладах.
9. Дайте характеристику змісту процесу планування запасів на підприємствах ресторанного бізнесу.
10. Що представляють собою норми та нормативи запасів в ресторанах?
11. Визначте основні методи визначення нормативів запасів та товарів на підприємствах ресторанного бізнесу.
12. Дайте характеристику змісту та особливостей методу техніко-економічних розрахунків при нормування запасів та товарів ресторану.
13. Дайте характеристику змісту та особливостей методу еластичності при нормування запасів та товарів ресторану.
14. Опишіть зміст економіко-статистичного методу нормування запасів та товарів в ресторанних закладах.
15. Опишіть методикку оцінки обсягу надходжень запасів та товарів на підприємствах ресторанної індустрії.

1. Розробка плану забезпечення ресторану передбачає наступну послідовність дій:

- 1) визначення потреби в сировині і товарах - планування товарних запасів – обґрунтування обсягу та джерел надходження сировини і товарів;
- 2) визначення потреби в сировині і товарах - обґрунтування обсягу та джерел надходження сировини і товарів - планування товарних запасів;
- 3) обґрунтування обсягу та джерел надходження сировини і товарів - планування товарних запасів - визначення потреби в сировині і товарах;

2. Який спосіб визначення потреби в сировині використовується в невеликих ресторанах, де виробнича програма налічує декілька асортиментних позицій?

- 1) що передбачає використання середньогрупових норм використання сировини;
- 2) що передбачає використання індивідуальних норм використання сировини;
- 3) що передбачає застосування абсолютних величин щодо кількості блюд при визначенні середньогрупових норм.

3. Товарні запаси ресторанного господарства характеризуються такими особливостями:

- 1) у їх складі є готова продукція, незавершене виробництво;
- 2) незначні за обсягом;
- 3) *обидві особливості характерні запасам ресторану.*

4. Який із зазначених показників характеризує швидкість обороту запасів?

- 1) *коефіцієнт оборотності;*
- 2) середній розмір запасів;
- 3) рівень запасів.

5. Який із зазначених показників відображає обсяг прибутку, що отримують з гривні капіталу, вкладеного в запаси?

- 1) час обороту запасів;
- 2) *рентабельність запасів*;
- 3) запаси в днях обороту.

6. У відповідності до якого методу норму товарних запасів визначають на основі виявлених тенденцій їх зміни шляхом екстраполяції на плановий період?

- 1) техніко-економічних розрахунків;
- 2) економіко-математичного моделювання;
- 3) *дослідно-статистичного*.

## РОЗДІЛ 10

### Витрати та собівартість в готельному та ресторанному господарстві

1. Економічна природа та класифікація поточних витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу
2. Собівартість послуг готельного господарства та фактори, що її визначають.
3. Особливості та структура собівартості продукції ресторану.
4. Аналіз витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
5. Планування витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### 1. Економічний зміст та класифікація витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу пов'язана з використанням матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Ресурси споживаються та трансформуються у витрати.

За економічною сутністю **поточні витрати** підприємств готельно-ресторанного бізнесу представляють собою сукупність витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної діяльності, пов'язаної із наданням послуг та виробництвом і реалізацією продукції; а за натурально-речовим складом – спожиту частину матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Поточні витрати підприємств готельного та ресторанного бізнесу мають свою специфіку, яка визначається сферою та видом діяльності і функціями, що виконуються. Але незалежно від характеру та особливостей діяльності витрати цих підприємств можна розділити за певними однаковими ознаками.

У плануванні та обліку поточні витрати готельно-ресторанної діяльності класифікують за видами діяльності, економічними

елементами та статтями витрат.

В управлінні поточними витратами готельно-ресторанної діяльності, крім зазначених класифікаційних ознак, можна застосовувати додаткові ознаки класифікації - за ступенем реагування на зміну обсягів діяльності, за періодами, за центрами відповідальності чи місцем виникнення, за ступенем однорідності, за можливістю контролю в конкретному структурному підрозділі, за принципами організації управління (рис.10.1).

Статті витрат характеризують склад використаних ресурсів залежно від напрямів діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна діяльність) та об'єкта витрат.

Статті витрат показують, як формуються ці витрати з метою їх аналізу та контролю - одні витрати показують за їх видами (елементами), інші - за комплексними статтями (включаючи декілька елементів). При цьому один економічний елемент витрат може бути присутнім у декількох статтях калькуляції.

Групування витрат **за калькуляційними статтями** відображає їх склад в залежності від напрямку витрат і місця їх утворення; застосовується для розрахунку собівартості одиниці послуг і встановлення тарифів. У готельному господарстві витрати класифікуються одночасно за статтями калькуляції та частково за економічними елементами.

Враховуючи особливості діяльності готелів, рекомендується враховувати витрати, що відносяться на собівартість готельних послуг, за наступними статтями витрат:

1) *Стаття «Витрати на оплату праці»* відображає витрати на оплату праці основного та допоміжного персоналу, безпосередньо зайнятого виробництвом послуг та обслуговуванням проживаючих у готелі, включаючи працівників апарату управління, а також працівників, що займаються основною діяльністю, але не перебувають у штаті

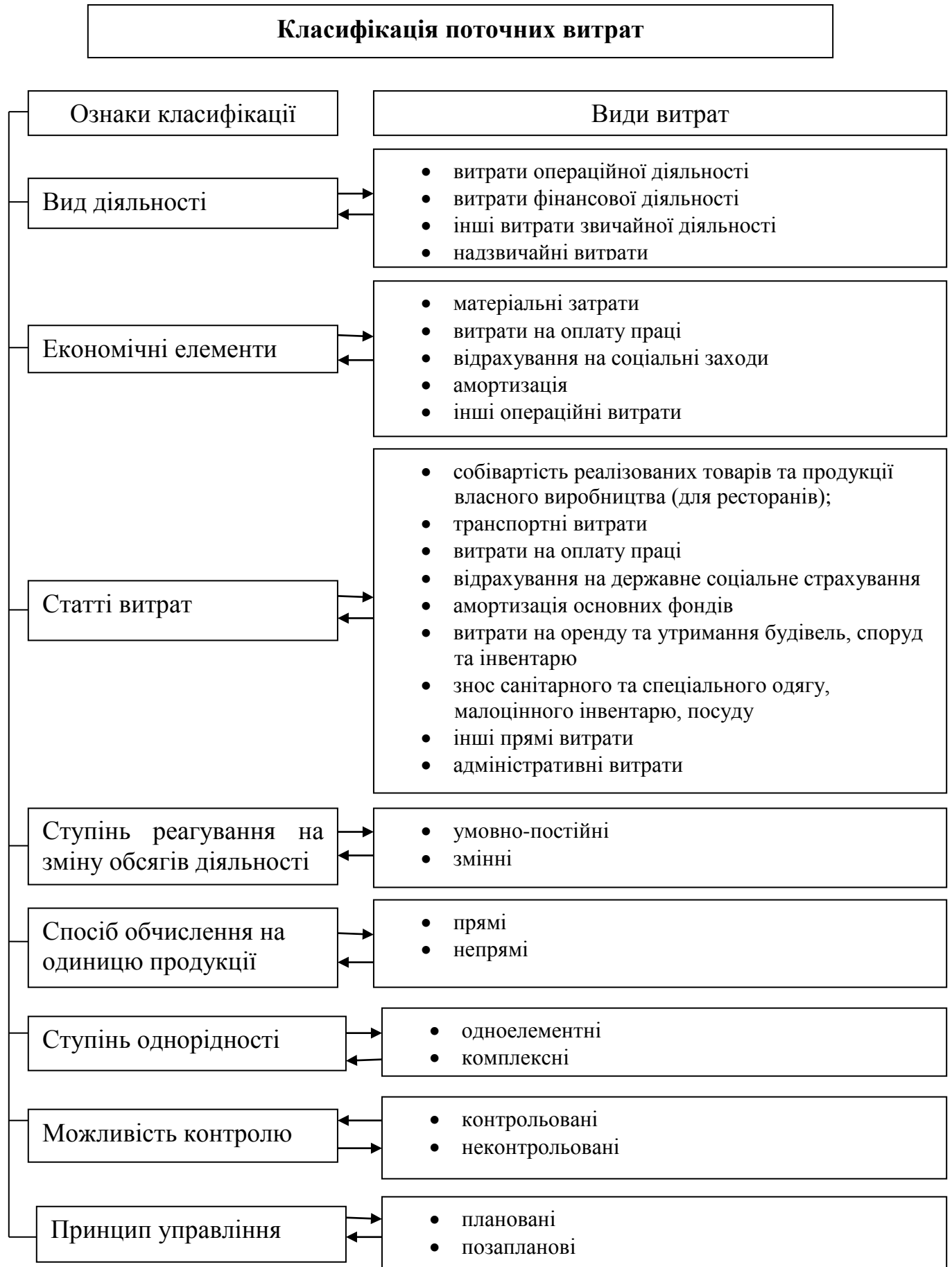


Рисунок 10.1. Класифікація поточних витрат підприємств готельно-



ресторанного бізнесу.

підприємства. До складу витрат на оплату праці включаються:

- виплати заробітної плати, нараховані згідно з тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками;
- усі види надбавок і доплат (за роботу в нічний час, за суміщення професій, розширення зон обслуговування та ін.);
- премії за виробничі результати; вартість безкоштовного форменого одягу, що залишається в особистому постійному користуванні; оплата чергових щорічних відпусток, навчальних відпусток; оплата за роботу у вихідні дні та святкові дні, у понаднормовий час; оплата робіт за трудовою угодою;
- різниця між окладами, що виплачуються за тимчасове заступництво;
- інші виплати, що включаються до фонду оплати праці (за винятком витрат на оплату праці, що фінансується за рахунок доходів, що залишаються у розпорядженні підприємства).

2) *Стаття «Відрахування на державне соціальне страхування»* включає відрахування за встановленими нормами на фонд оплати праці. Загальний рівень єдиного соціального внеску становить 36,3%. Він складається з 33,3% відрахувань до Пенсійного фонду, 1,4% - до фонду з тимчасової втрати працездатності, 1,5% - до фонду з безробіття, 0,2% - до фонду страхування від нещасних випадків на виробництві.

3) *Стаття «Амортизація основних засобів»* включає суму амортизаційних відрахувань на повне відновлення, визначену згідно з балансовою вартістю основних виробничих фондів та встановлених (рекомендованих) термінів їх використання, що зазначені в Податковому кодексі в розділі III «Податок на прибуток підприємств» .

Підприємства, що здійснюють свою діяльність на умовах оренди, у статті «Амортизація основних фондів» відображають амортизаційні відрахування на повне відновлення як власних, так і орендованих основних фондів.

4) *Стаття «Витрати на оренду та утримання будівель, споруд та інвентарю»* включає витрати на опалення, освітлення, водопостачання; утримання в чистоті приміщень і прилеглої території; придбання м'яких засобів, квітів тощо; обслуговування обладнання, ліфтів та ін. Крім того, тут же враховуються витрати на сплату податку за спеціальне використання прісної води.

5) Характерною особливістю *статті «Знос спеціального одягу, малоцінного інвентарю, посуду»* є те, що вона включає суми, необхідні для відшкодування коштів на придбання спецодягу, малоцінного інвентарю, посуду, які за своїм економічним змістом відносяться до матеріальних оборотних активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

6) *Стаття «Транспортні витрати»* містить транспортні витрати на перевезення всіма видами транспорту, навантаження та розвантаження сировини та інших товарно-матеріальних цінностей, включаючи витрати, пов'язані з використанням власного транспорту крім транспортних витрат на перевезення, монтаж та налагодження основних фондів, що відносяться на зростання вартості основних фондів.

7) *Стаття «Інші прямі витрати»* у складі собівартості послуг включає: платежі з обов'язкового страхування майна підприємства; сплата відсотків за використання короткотермінових кредитів банків; витрати на виробничі відрядження; оплата послуг зв'язку, обчислювальних центрів, поштово-телеграфні та інші витрати; витрати на прання білизни та спецодягу; витрати на рекламу; інші витрати, що включаються до собівартості послуг, але не відносяться до раніше

перерахованих елементів. Нині підприємства готельного господарства створюють резерв коштів (ремонтний фонд) для забезпечення рівномірного включення витрат на проведення всіх видів ремонту основних виробничих фондів до собівартості послуг у складі статті «Інші прямі витрати».

8) Витрати, пов'язані з управлінням підприємством, як правило, відображаються в комплексній статті «*Загальногосподарські витрати*»: витрати на оплату праці та соціальне страхування адміністративно-технічного персоналу; витрати на утримання й обслуговування технічних засобів управління (обчислювальних центрів, вузлів зв'язку, засобів сигналізації та ін.); оплата інформаційних і аудиторських послуг; представницькі витрати, пов'язані з діяльністю підприємства, витрати на проведення офіційних прийомів іноземних представників та ін.

Особливістю ресторанного господарства є наявність обов'язкової статті «*Собівартість реалізованих товарів та продукції власного виробництва*». Собівартість реалізованих товарів - це первісна вартість товарів, що вибули. До первісної вартості (собівартості) придбаних товарів включають витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування товарів, страхування ризиків транспортування та інші витрати, пов'язані з придбанням товарів і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для продажу. Собівартість реалізованої продукції власного виробництва - це первісна вартість продуктів (сировини) витрачених на її виготовлення.

**За ступенем реагування на зміну обсягів діяльності** витрати поділяють на умовно-постійні та змінні.

До *умовно-постійних* відносять такі витрати, розмір яких не змінюється внаслідок зміни обсягів товарообігу. До постійних належать витрати, пов'язані з управлінням діяльністю підприємства, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва закладу

ресторанного господарства тощо.

Більшість експлуатаційних витрат готелю за своїм характером є умовно-постійними, що обумовлено специфікою готельних послуг. Це частина комунальних витрат, амортизаційні відрахування, витрати на плановий ремонт номерного фонду, абонентна плата за телефон, радіо, телебачення тощо.

В ресторанах умовно-постійними є витрати на заробітну плату згідно з твердими окладами (ставкамі); орендна плата; утримання приміщень і деякі інші.

*Змінні витрати* включають у себе ті види витрат, величина яких змінюється зі зміною обсягів товарообігу. В готелях до них належать транспортні витрати; витрати на оплату праці; витрати на водопостачання; прання білизни; електроенергію, витрати на видачу туристам предметів гостинності (мило, шампунь, крем для гоління тощо). В ресторанах: транспортні витрати, заробітна плата працівників, що виплачується в залежності від обсягу товарообігу; витрати на доробку, сортування, пакування та зберігання продукції; природні витрати сировини та товарів; паливо, пара, електроенергія для виробничих потреб; витрати на тару; відсотки за кредит і деякі витрати, що відображаються у статті «Інші витрати».

***Залежно від способу включення до собівартості послуг (одиниці продукції)*** витрати поділяються на прямі та непрямі.

*Прямі витрати* – це такі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на собівартість одиниці готельних послуг (місце-день) або одиниці власної продукції в ресторанах. До них в готелях слід відносити витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу, опалення, водопостачання, електроенергію, прання білизни, телефонізацію та ін. В ресторанах до прямих витрат належать такі витрати цехів: заробітна плата та відрахування на соціальне страхування; витрати на оренду приміщень та інвентарю; амортизація основних фондів; витрати на

поточний ремонт; знос одягу та малоцінних предметів; паливо, пара, електроенергія для виробничих потреб, витрати на утримання холодильних установок; витрати на тару та інші витрати.

*Непрямі витрати* спочатку визначаються в цілому на підприємстві, а потім умовно розподіляються між підрозділами готельного комплексу та видами послуг, або між виробами у ресторанах. До таких витрат в готелях, насамперед, відносяться загальноексплуатаційні витрати та деякі інші непрямі витрати. В ресторанах до них належать: заробітна плата управлінського персоналу підприємства з відрахуваннями на соціальне страхування; амортизація, поточний ремонт будівель і споруд; утримання приміщень; інші витрати (канцелярські, поштово-телеграфні, витрати на відрядження та ін.).

Непрямі витрати в ресторанах розподіляються між виробами: пропорційно товарообігу (транспортні витрати, на утримання складів, підготовку кадрів, частина інших витрат); пропорційно сумі прямої заробітної плати (заробітна плата АУП і працівників інших груп, які не відносяться до цехів); пропорційно вартості сировини (витрати на поточний ремонт, оренда й амортизація основних фондів та ін.).

**За ступенем однорідності** витрати поділяються на одноелементні та комплексні. *Одноелементні витрати* однорідні за складом, мають єдиний економічний зміст і є первинними. До них належать матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні витрати, інші витрати.

Комплексні витрати різні за складом, охоплюють кілька елементів витрат. Їх групують за економічним призначенням у процесі калькулювання та організації внутрішнього економічного управління. Наприклад, витрати на оренду та утримання будівель, споруд та інвентаря; загальногосподарські витрати.

Віднесення витрат майбутніх періодів до витрат певного періоду

здійснюється в повному обсязі або на основі їх розподілу між декількома звітними періодами.

**За можливістю контролю** в конкретному структурному підрозділі розрізняють контрольовані та неконтрольовані витрати в даному центрі відповідальності.

За принципами організації (управління) - витрати, що плануються, та позапланові витрати.

Розглянута вище класифікація витрат підприємств готельного та ресторанного бізнесу є важливою і необхідною для аналізу та планування витрат, знаходження резервів їх економії тощо.

## **2. Собівартість послуг готельного господарства та фактори, що її визначають.**

Собівартість — важливий якісний показник діяльності готелів тому, що вона впливає на величину прибутку та рентабельності. В умовах ринкової економіки, коли підприємства готельного господарства самостійно розраховують тарифи на основні та додаткові послуги, значення собівартості, як основного елементу ціни ще більше зростає.

**Собівартість послуг**, що надаються підприємствами готельного господарства, являє собою сукупність поточних трудових, матеріальних і фінансових витрат, виражених у грошовій формі. Вона відображає досягнутий техніко-організаційний рівень експлуатаційної діяльності готелів, пов'язаної з виробництвом і реалізацією послуг.

**Собівартість послуг готельного господарства складається** з витрат на утримання й експлуатацію основних фондів; обігових коштів, що направляються на придбання матеріальних ресурсів і витрат на оплату праці.

На відміну від промислових підприємств, готельні підприємства пов'язані з експлуатаційною діяльністю й тому структура їх затрат різна. Проте є й загальні елементи витрат, такі як витрати на амортизацію,

енергію, опалення, водопостачання та інші.

З урахуванням міжнародного досвіду при визначенні собівартості послуг розміщення гостей у номерах готелю слід розрізняти **експлуатаційну (собівартість однієї послуги) та повну собівартість.**

Собівартість однієї послуги (однієї людино-добы розміщення) експлуатаційна собівартість визначається як сума прямих та загальноексплуатаційних витрат на одиницю послуг.

До повної собівартості включається, крім прямих витрат, відповідна частина загально експлуатаційних та загальногосподарських витрат. У розподілі загально експлуатаційних витрат між підрозділами готельного комплексу необхідно враховувати особливості формування кожного виду витрат. Наприклад, витрати на оплату праці адміністративно-технічного персоналу розподіляються пропорційно заробітній платі обслуговуючого персоналу.

Собівартість додаткових послуг визначається окремо на кожний вид й виражається вона витратами на 1 грн. валових доходів, отриманих від надання цих послуг.

Собівартість готельних послуг визначається сукупністю факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До **зовнішніх факторів** можна віднести:

- економічна ситуація в країні;
- державна податкова політика;
- система ціноутворення;
- наявність або відсутність конкуренції;
- інфляція;
- валютний курс;
- вартість послуг інших галузей;
- особливості експлуатаційної діяльності готелю.

*Основними особливостями експлуатаційної діяльності*

*готельного господарства є:*

- 1) строго локальний характер послуг, відсутність незавершеного виробництва по основній діяльності;
- 2) постійна залежність експлуатаційної діяльності від споживання послуг готелів;
- 3) нерівномірність експлуатаційної діяльності, що обумовлено нерівномірністю споживання послуг по місяцях, днях, тижнях, що значно ускладнює організацію експлуатаційної діяльності, відображається на собівартості та інших економічних показниках;
- 4) відсутність пропорційної залежності експлуатаційних витрат від кінцевих результатів діяльності, що вимірюються кількістю використаних місць;
- 5) безпосередня залежність якості обслуговування проживаючих від організації праці та експлуатаційної діяльності, розвитку матеріально-технічної бази, що відображається на вартості основних фондів готелів.

Внутрішні фактори, які впливають на собівартість послуг готелів, можна розділити на економічні та організаційні.

***Економічними внутрішніми факторами*** є наступні:

- порядок нарахування амортизації;
- експлуатаційна програма готелю;
- форми та системи оплати праці;
- система преміювання працівників;
- ефективність та продуктивність праці;
- величина готельного продукту тощо.

До ***організаційних внутрішніх факторів*** відносяться:

- тип та категорія готелю;
- категорійність номерного фонду;
- розвиток матеріально-технічної бази;



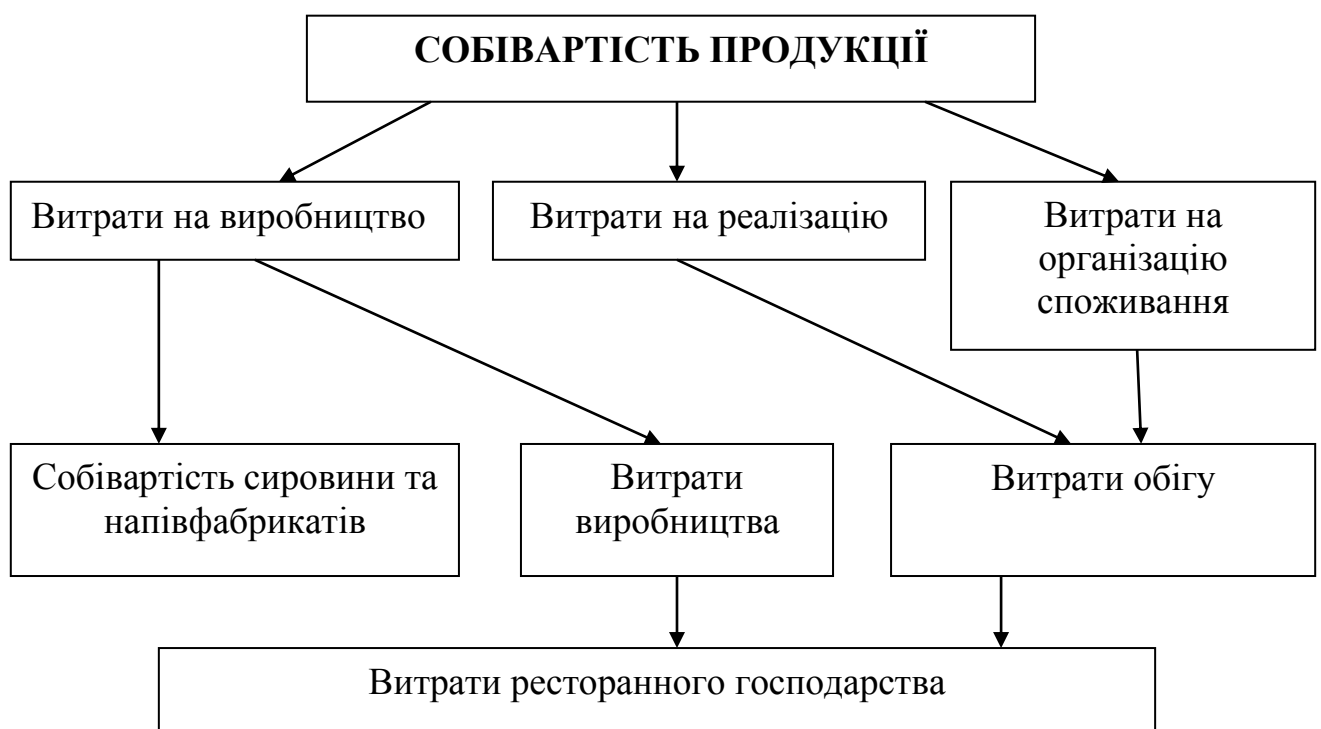
- організація праці працівників готелю;
- рекламна політика тощо.

### 3. Особливості та структура собівартості продукції ресторану.

Особливості діяльності підприємств ресторанного бізнесу вимагають визначення і окремого розгляду складових собівартості. Ресторани здійснюють функції виробництва власної продукції, реалізації продукції власного виробництва та придбаних товарів, а також організують споживання власної продукції та придбаних товарів. У відповідності до цього у ресторанному бізнесі **собівартість** являє собою виражені у грошовій формі витрати підприємства на виробництво продукції її реалізацію та організацію споживання.

Таким чином витрати підприємств ресторанного господарства поділяються на три групи: витрати виробництва, обігу та організації споживання.

Структура собівартості продукції ресторанного господарства показана на рис.10.2.



## Рисунок 10.2. Структура собівартості продукції ресторанного господарства

Таким чином, собівартість включає два основних ціноутворюючих елементи: вартість сировини та продукції за роздрібними цінами (за винятком торговельної надбавки) та витрати виробництва, обігу та організації споживання.

Оскільки на підприємствах ресторанного господарства не вся продукція, що реалізується, піддається кулінарній обробці, то всі витрати відносяться тільки до продукції власного виробництва, а до купівельних товарів — лише дві останні групи (витрати обігу та організації споживання).

### ***До витрат виробництва належать:***

— заробітна плата працівників кухні, витрати на паливо, пару, електроенергію для виробничих потреб, амортизація основних фондів, зношення спецодягу та малоцінних предметів, частина загальних витрат (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, відрахування на соціальне страхування, витрати на поточний ремонт будівель і споруд, утримання складів та ін.).

### ***До витрат обігу належать:***

— заробітна плата працівників, які здійснюють відпуск продукції, витрати на транспортування та зберігання товарів, що не піддаються кулінарній обробці, витрати на утримання торговельних приміщень, спрацювання торговельного обладнання й інвентаря та ін.

### ***До витрат організації споживання належать:***

— заробітна плата працівників, які зайняті безпосередньо процесом обслуговування, зношення столової білизни та інвентаря, витрати на столовий посуд і прибори та ін.

Найбільшу питому вагу в собівартості мають витрати на сировину, що залежать від норм закладання сировини на одиницю виробу, його

кондиції, сорту, ціни, способів обробки та норм відходів. Нині вартість матеріальних ресурсів формується виходячи з вільних цін, за якими сільськогосподарські та промислові підприємства реалізують сировину та товари підприємствам ресторанного господарства. Сюди також включаються: вартість послуг товарних бірж (включаючи брокерські послуги); митний збір; акцизний збір; витрати на транспортування зберігання та доставку, якщо вони здійснюються сторонніми організаціями.

На суму та рівень витрат ресторанів впливають зовнішні та внутрішні фактори. До **зовнішніх факторів** відносяться ті ж самі, що і в готелях. Внутрішні фактори поділяються на економічні та організаційні.

До **економічних внутрішніх факторів** відносяться:

- обсяг, склад і структура товарообороту;
- структура сировини, що використовується, і товарів;
- виробнича програма;
- ефективність та продуктивність праці;
- форми та системи оплати праці, система преміювання;
- порядок нарахування амортизації;
- товарооборотність.

**Організаційні внутрішні фактори:**

- площа підприємства, кількість посадочних місць;
- режим роботи підприємства;
- спеціалізація;
- тип і категорія ресторану;
- оснащеність обладнанням, вартість обладнання, строк експлуатації;
- методи обслуговування відвідувачів.

#### **4. Аналіз витрат підприємств готельно-ресторанного**

## бізнесу.

Собівартість продукції (послуг) є, поряд з прибутком і рентабельністю, важливим узагальнюючим якісним показником. Задачами аналізу витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу є можливість їх скорочення і розробка заходів по оптимізації витрат. Вивчення витрат дозволяє надати більш правильну оцінку прибутку підприємства.

**Аналіз витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу** проводиться в декілька етапів.

*Перший етап.* Аналіз змін витрат в цілому по підприємству. Цей етап аналізу передбачає загальну оцінку змін витрат підприємства у вартісному і відносному вимірі. При цьому визначаються абсолютне відхилення та відносні темпи зростання (або зниження) даних показників в порівнянні з планом або в порівнянні з попереднім періодом.

Абсолютне відхилення визначається за формулою:

$$\text{АбсВідх} = \text{Пф} - \text{Пб} \quad (10.1)$$

де Пф – фактичне (звітного періоду) значення показника;

Пб – базове (планове, попереднього періоду) значення показника.

Темп зростання показника визначається за формулою:

$$T_z = \frac{\text{Пф}}{\text{Пб}} \quad (10.2)$$

Аналіз витрат потрібно обов'язково пов'язувати із виручкою, тобто надавати оцінку рівню витрат у відсотках. Його можна визначити за формулою:

$$PВ = \frac{В}{OВ} * 100\% \quad (10.3)$$

PВ – рівень витрат, %;

В – обсяг витрат, грн.;

OВ – обсяг виручки (для ресторанів – обсяг товарообороту), грн.

*Другий етап.* Аналіз змін витрат по статтях, а також змін структури витрат. Проведення такого аналізу дозволить виявити зміни, які відбулись у складі статей витрат, а також зміни питомої ваги статей витрат. Які характеризують певні тенденції розвитку витрат і можуть здійснити вплив на прибуток.

*Третій етап.* На цьому етапі відбувається аналіз змін, що відбуваються в постійних та змінних витратах.

*Четвертий етап.* Визначення кількісного впливу факторів, які впливають на величину витрат підприємства.

*П'ятий етап* передбачає аналіз у відповідності з різними класифікаційними ознаками. Цей етап аналітичної роботи залежить від глибини економічних досліджень.

*Шостий етап.* На цьому етапі визначають резерви економії витрат, визначають шляхи економії витрат і розробляють заходи, які сприятимуть зниженню витрат підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

При аналізі витрат підприємств готельно-ресторанного підприємства доцільно застосовувати методи порівняння, графічний, метод групування, економіко-математичний тощо.

Безпосередньо метод порівняння використовують не тільки при аналізі фактичних витрат підприємства в порівнянні з планом або в динаміці, але й при вивченні рівня витрат, що склався, з аналогічним показником конкурентів. При цьому визначається на скільки відрізняються витрати даного підприємства від витрат конкурента. Така оцінка проводиться по середньому рівню витрат, а також по рівнях витрат в розрізі окремих статей витрат. Рекомендується визначати індекс витрат, який розраховується за формулою:

$$I_v = \frac{P_{вп}}{P_{вк}} \quad (10.4)$$

де  $I_v$  – індекс витрат,

РВп – рівень витрат досліджуваного підприємства,

РВк – рівень витрат підприємства-конкурента.

Якщо індекс витрат дорівнює одиниці, то це означає, що витрати досліджуваного підприємства співпадають із витратами конкурента. Якщо індекс менше одиниці – це свідчить про те, що витрати менші ніж у конкурента і досліджуване підприємство працює ефективніше.

Глибокий всебічний аналіз витрат дозволяє відшукати резерви зниження собівартості продукції (послуг), використовувати їх у плануванні собівартості та комерційної діяльності підприємства, постійно слідкувати за конкурентоспроможністю продукції (послуг), що випускається, економічно обґрунтовано управляти процесом регулювання ціноутворення на рівні підприємства.

## **5. Планування витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

Конкурентна боротьба вимагає від підприємств приділяти особливу увагу витратам як головному резерву збільшення прибутку. Така увага повинна проявлятися у процесі їх аналізу та планування. План витрат розробляється підприємствами готельно-ресторанного бізнесу самостійно і є основою для розробки фінансового розділу бізнес плану.

Вибір методу планування витрат залежить від:

- періоду, на який потрібно розробити план;
- можливості отримання інформації та вихідних даних для планування витрат;
- вимоги до точності планових показників.

Планування витрат підприємства можна здійснювати методами прямої та зворотної калькуляції.

*Пряма калькуляція* – це підрахунок усіх витрат відштовхуючись від планових цілей, можливостей, ресурсів, ефективності їх використання.

При зворотному методі калькуляції підприємства, в першу чергу, визначають максимально допустимий середній рівень витрат для забезпечення отримання цільового прибутку та досягнення цілей підприємства. В подальшому відбувається визначення витрат по кожній окремій статті витрат. Після визначення суми витрат по статтях може виникати потреба в корегуванні в межах допустимого максимального середнього рівня витрат по підприємству. В першу чергу потрібно переглянути ті статті витрат, які підконтрольні підприємству.

Також планування витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу може здійснюватись за допомогою наступних методів:

**1. Техніко-економічних розрахунків.** Його суть полягає у тому, що шляхом підсумовування витрат по статтях визначається загальна величина витрат по підприємству в цілому. Витрати по статтях визначаються шляхом прямого розрахунку використовуючи спеціальні нормативи витрат, норми, ставки, тарифи. Окремі з них визначаються самим підприємством (норматив товарних запасів), інші визначаються транспортними організаціями, банками, Мінфіном, Мінекономіки тощо. У зв'язку з тим, що кожна стаття витрат є комплексною, розрахунки необхідно провадити за кожним елементом витрат, який включається до тієї чи іншої статті. Існують особливості розрахунку окремих статей витрат в готелях та ресторанах у зв'язку із наявністю відмінностей у основній діяльності.

*Стаття 1. Витрати на оплату праці.*

Витрати за цією статтею розраховуються виходячи із штатної чисельності працівників, які забезпечують виконання обсягів робіт, та посадових окладів, надбавок, доплат згідно з прийнятою на підприємстві тарифною системою оплати праці.

В складі витрат за цією статтею плануються витрати на оплату праці робітників, які не включаються в штатний розклад і залучаються для виконання робіт за додатковими угодами.

*Стаття 2. Відрахування на державне соціальне страхування.*

Витрати за цією статтею визначаються шляхом добутку визначеного у попередній статті фонду оплати праці та загальної норми відрахувань, яка за діючим законодавством складає 36,3% (загальний рівень єдиного соціального внеску).

*Стаття 3. Амортизація основних засобів та нематеріальних активів.*

Витрати за цією статтею визначаються із врахуванням вартості об'єкту амортизації, строку корисної його експлуатації та обраного методу амортизації. Строки корисного використання диференційовані за окремими видами основних засобів та нематеріальних активів, які згідно із Податковим кодексом поділяються, відповідно, на 16 груп та 6 груп. Також у розділі «Оподаткування прибутку підприємств» Податкового кодексу визначено п'ять можливих методів нарахування амортизації та чітко вказані витрати, які можна включати до вартості об'єкту амортизації.

Амортизація малоцінних необоротних матеріальних активів може нараховуватися за рішенням підприємства у першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 відсотків його вартості, яка амортизується, та решта 50 відсотків вартості, яка амортизується, у місяці їх вилучення з активів (списання з балансу) внаслідок невідповідності критеріям визнання активом або в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 відсотків його вартості.

*Стаття 4. Витрати на оренду та утримання будівель, споруд та інвентаря.*

За зазначеною статтею витрати на оперативну оренду будівель, складських і підсобних приміщень, споруд, холодильників, обладнання, інвентарю розраховуються відповідно до орендованої площі або місткості, кількості інвентаря та ставок орендної плати, передбачених угодами на оренду.



За цією статтею плануються витрати на опалення, освітлення, водопостачання, каналізацію тощо:

1) витрати на опалення розраховуються виходячи з площі опалювальних приміщень, видів палива і його вартості, тривалості опалювального сезону та норм витрат палива, а в разі надходження тепла, що виробляється тепловими електростанціями (ТЕЦ), - із затверджених розцінок на пару і гарячу воду та кількості спожитої теплової енергії;

2) витрати на освітлення розраховуються виходячи з кількості спожитої енергії і діючих тарифів. Необхідна кількість електроенергії в кіловат-годинах розраховується залежно від кількості освітлювальних точок відповідно до норм освітлення на 1 кв. метр площі, від кількості і потужності різних електроприладів, двигунів, інших машин і обладнання, які споживають електроенергію;

3) витрати на водопостачання та інші комунальні послуги розраховуються виходячи з кількості витраченої води, обсягів послуг і діючих тарифів;

4) витрати на вивезення сміття і відходів, утримання в чистоті приміщень і території (якщо ці роботи виконуються сторонніми підприємствами) розраховуються виходячи з обсягів послуг і діючих тарифів. Вартість предметів і засобів догляду за приміщеннями, територією, обладнанням розраховується за кількістю і діючими цінами.

Витрати на протипожежні засоби розраховуються виходячи з вартості матеріалів, тарифів на зарядження і перевірку справності вогнегасників, а також відповідно до угод на послуги, що надаються органами пожежної охорони.

Витрати на утримання охорони, спеціалістів по обслуговуванню ліфтів, обладнання тощо, які не входять до штатного розкладу підприємства, і на обслуговування засобів сигналізації

визначаються виходячи з укладених угод.

*Стаття 5. Знос спеціального одягу, малоцінного інвентаря, посуду.*

Витрати, пов'язані із зносом спеціального одягу, взуття, столової білизни, посуду, приборів, розраховуються виходячи з потреби в них, вартості одиниці та термінів служби.

Витрати, пов'язані із зносом предметів, інструментів, інвентаря, визначаються виходячи із вартості одиниці, термінів служби. Вони плануються з урахуванням фізичного зносу малоцінних предметів, які є в наявності на початок планового періоду, їх надходження і вибуття.

*Стаття 6. Транспортні витрати.*

Витрати на перевезення плануються залежно від умов поставки сировини, напівфабрикатів, товарів, які визначаються під час укладання договору поставки. Якщо в ньому міститься "франко-перевізник" (FCA), витрати на перевезення залізничним, водним і повітряним транспортом відносяться на рахунок підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Розрахунки витрат здійснюються за діючими на окремих видах транспорту тарифами і розцінками на вантажно-розвантажувальні роботи.

Найчастіше доставка на підприємства готельно-ресторанного бізнесу відбувається із використанням автомобільного транспорту. Обсяг перевезення товарів автомобільним транспортом розраховується з урахуванням загального обсягу вантажного обороту. Загальна вага сировини, напівфабрикатів, товарів і тари, що перевозитимуться, з урахуванням коефіцієнтів повторних перевезень, становить транспортний вантажний оборот, який враховується при розрахунку витрат на перевезення автомобільним транспортом.

Розрахунок робиться з урахуванням відстані перевезень, класу вантажу, типу автомобіля та тарифів на перевезення товарів

автомобільним транспортом.

До обсягу витрат на перевезення товарів автомобільним транспортом додаються витрати на оплату вантажно-розвантажувальних робіт за розцінками за тонну ваги, а також витрати на експедиційні операції, якщо це було передбачено угодами.

*Стаття 7. Відрахування на капітальний ремонт і витрати на поточний ремонт основних фондів.*

Відрахування на капітальний ремонт розраховуються виходячи з норм та середньорічної вартості основних фондів.

Розрахунки витрат на поточний ремонт проводяться відповідно до потреб на ремонт окремих приміщень, обладнання, інвентаря шляхом визначення вартості матеріалів і їх доставки до місця проведення ремонту, заробітної плати осіб, що залучаються для виконання ремонтних робіт тощо. Зазначені витрати зараховуються до витрат обігу згідно з кошторисом і графіком ремонтних робіт.

*Стаття 8. Витрати на паливо, газ і електроенергію для виробничих потреб (ця стаття планується у ресторанах).*

Розрахунок потреби в твердому паливі проводиться за встановленими для даної місцевості нормами в кілограмах умовного палива, необхідного для приготування 1 тис. обідів. Для розрахунку кількості обідів в їдальнях і ресторанах за 1 комплект приймається 2,5 страви, в кафе і закусточних - 2 страви.

Витрати на електроенергію (або газ) плануються на підприємствах громадського харчування виходячи з кількості електричного (газового) обладнання, його потужності, режиму роботи і діючих цін.

Вартість пари, що надходить на підприємства громадського харчування, визначається на основі угод.

Для спрощення розрахунків загальні витрати за цією статтею

можуть бути визначені на основі фактичних затрат на 1 млн. крб. реалізованої продукції власного виробництва і прогнозних обсягів її реалізації в планованому періоді.

*Стаття 9. Витрати на рекламу.*

Витрати на рекламу визначаються шляхом прямих техніко-економічних розрахунків згідно з планом рекламних заходів, який передбачається реалізувати в планованому періоді. В плані заходів, пов'язаних із рекламою, передбачається кошторис витрат для кожного з них. Розрахунки здійснюються виходячи з вартості матеріалів та товарів, які використовуються для проведення рекламних заходів, послуг радіо, телебачення, преси згідно з угодами.

*Стаття 10. Відсотки за кредити.*

Розрахунок цих витрат на плановий період здійснюється виходячи із потреби в кредитах і відсоткової ставки за кредит.

*Стаття 11. Інші витрати.*

Інші витрати, що не включені до вищезазначених статей, плануються за елементами витрат з урахуванням специфічних особливостей кожного їх виду, зокрема:

витрати на обов'язкове страхування майна визначаються виходячи з вартості майна підприємства торгівлі, що підлягає обов'язковому страхуванню, розмірів страхових тарифів і нормативів платежів обов'язкового страхування;

витрати, пов'язані із забезпеченням нормальних умов праці і додержанням правил техніки безпеки праці, розраховуються відповідно до кошторису витрат на відповідні заходи;

витрати на службові відрядження визначаються виходячи з норм, передбачених законодавством;

витрати на оплату послуг поштово-телеграфного, телефонного, факсимільного та інших видів зв'язку розраховуються виходячи з їх

фактичних розмірів за передпланований період, розмірів тарифів і абонентної плати на ці послуги;

витрати на передплату спеціалізованої преси, придбання спеціалізованої літератури, преїскурантів, каталогів, інструктивних та інших службових матеріалів розраховуються виходячи з їх кількості та вартості одного видання;

витрати по втраті товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання та реалізації розраховується виходячи із запланованих обсягів продажу окремих товарів і діючих норм природного убутку, бою, диференційованих за товарами, сезонами і територіальними зонами;

витрати на винахідництво та раціоналізацію розраховуються згідно з планом відповідних заходів і витратами на ці потреби за попередній період;

витрати на проведення експертизи і лабораторного аналізу якості товарів визначаються виходячи з даних про обсяги цих робіт за попередній період та розрахункової вартості однієї послуги;

податки (крім тих, що сплачуються за рахунок прибутку), збори та інші обов'язкові платежі визначаються за встановленими нормами, передбаченими законодавством;

витрати на придбання і виготовлення бланків документів, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю підприємства торгівлі, розраховуються згідно з рахунками оплати цих бланків.

Загальний підсумок визначених сум витрат по кожній статті буде визначати планову їх величину по підприємству в цілому. Отриманий результат буде достатньо точним і враховуватиме можливі резерви зниження окремих видів витрат. Поряд з цим, метод техніко-економічних розрахунків потребує значного інформаційного забезпечення, є трудомістким та ємким по часу.

**2. Розрахунково-аналітичний метод.** Передбачає розрахунок

планової суми витрат за наступною послідовністю дій:

- 1) попередній поділ витрат на постійні та змінні;
- 2) постійна частина витрат залишається незмінною в плановому періоді;
- 3) визначається коефіцієнт еластичності змінних витрат за наступною формулою:

$$KE = \frac{\Delta B_{зм\phi}}{B_{зм\phi}} : \frac{\Delta OВ\phi}{OВ\phi} \quad (10.5)$$

де  $\Delta B_{зм\phi}$  – зміна змінних витрат у звітному періоді в порівнянні із базовим (попереднім) періодом, грн.;

$B_{зм\phi}$  – обсяг витрат базового (попереднього чи звітного) періоду, грн.;

$\Delta OВ\phi$  - зміна виручки (для ресторанів – товарообороту) у звітному періоді в порівнянні із базовим (попереднім) періодом, грн.;

$OВ\phi$  – обсяг виручки базового (попереднього чи звітного) періоду, грн.

- 4) встановлюється темп приросту виручки (для ресторанів – товарообороту) в плановому періоді;
- 5) визначається темп приросту змінних витрат в плановому періоді:

$$TP_{ВЗМ} = KE * TP_{OВ\phi_{пл}} \quad (10.6)$$

де  $TP_{ВЗМ}$  – темп приросту змінних витрат в плановому періоді;

$TP_{OВ\phi_{пл}}$  - темп приросту виручки (для ресторанів – товарообороту) в плановому періоді, %.

- 6) визначається планова сума змінних витрат наступним чином:

$$B_{зм\phi_{пл}} = \frac{B_{зм\phi} * (TP_{OВ\phi_{пл}} + 100\%)}{100\%} \quad (10.7)$$

де  $B_{зм\phi}$  – обсяг змінних витрат фактичний (звітного періоду), грн.

- 7) встановлюється планова величини загальних витрат як сума незмінних постійних витрат та планової суми змінних витрат.

Зазначений метод планування витрат є достатньо простим для застосування, не потребує значних обсягів інформації. Труднощі при використанні розрахунково-аналітичного методу можуть виникнути

лише у ході розподілу витрат на постійну і змінну частини, що може призвести до певних неточностей у планових розрахунках

**3. Економіко-статистичний метод (або факторно-аналітичний).** Базується на визначенні загальної суми витрат, виходячи з рівня змінних та обсягу умовно-постійних витрат, які фактично склались в звітному періоді з урахуванням впливу на їх розмір окремих факторів, що матимуть місце в плановому періоді. Його застосування потребує певного інформативного забезпечення для встановлення впливу факторів, знань основ факторного аналізу та першочергового поділу витрат на змінну та постійну частину. Позитивними рисами цього методу є відносна простота розрахунків та незначна трудомісткість.

**4. Економіко-математичний метод** передбачає побудову багатофакторної кореляційно-регресійної моделі. У зв'язку з тим, що застосування цього методу потребує певної спеціальної підготовки при встановленні виду моделі, при застосуванні комп'ютерних програм тощо, він досить рідко використовується у практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте визначення поточних витрат підприємства готельно-ресторанного бізнесу.
2. Розподіліть поточні витрати за різними класифікаційними ознаками.
3. Назвіть основні статті витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Поясніть необхідність поділу витрат за економічними елементами.
5. Поясніть необхідність поділу витрат на умовно-постійні та змінні.
6. Поясніть необхідність поділу витрат на прямі та непрямі.
7. Дайте визначення собівартості послуг готелю.

8. Які види собівартості послуг готельного господарства ви можете назвати?
9. Від яких факторів залежить собівартість готельних послуг?
10. Виділіть особливості собівартості продукції ресторану.
11. Охарактеризуйте складові елементи собівартості продукції ресторану.
12. Надайте характеристику етапів аналізу витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
13. Поясніть зміст техніко-економічного методу планування витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
14. Назвіть етапи планування витрат згідно розрахунково-аналітичного методу.
15. Визначте переваги та недоліки економіко-статистичного та економіко-математичного методів планування витрат.

## **ТЕСТИ**

1. До змінних витрат ресторану відносять...
  1. Втрати сировини і товарів під час перевезення, зберігання, реалізації
  2. Витрати на оренду приміщень та утримання інвентарю
  3. Витрати на капітальний і поточний ремонт
2. До витрат виробництва ресторану відносять...
  1. Витрати на паливо, пару, електроенергію для виробничих потреб
  2. Знос спецодягу та малоцінних предметів
  3. Витрати на транспортування сировини і товарів
3. До витрат обігу ресторану належать...
  1. Витрати на транспортування сировини і товарів
  2. Витрати на утримання торговельних приміщень
  3. Знос спецодягу та малоцінних предметів



4. Який з перелічених нижче методів планування витрат передбачає використання нормативів витрат?

1. Економіко-математичний метод
2. Метод техніко-економічних розрахунків
3. Розрахунково-аналітичний метод

5. Прямі витрати ресторану – це...

1. витрати, що можуть бути безпосередньо віднесені на який-небудь виріб
2. витрати, які напряму залежать від обсягу товарообороту
3. витрати, що розподіляються між різними видами виробів у відповідності до обраної бази розподілу

6. Експлуатаційна собівартість послуг готелю визначається...

1. Шляхом ділення суми прямих витрат готелю на обсяг основних послуг
2. Шляхом додавання до прямих витрат відповідної частини загальногосподарських витрат
3. Шляхом ділення загальних витрат на обсяг виручки від наданих послуг.

7. Який вид собівартості послуг готелю враховує загальний обсяг витрат, що пов'язаний із їх наданням?

1. Експлуатаційна собівартість послуги
2. Повна собівартість послуги
3. Собівартість додаткових послуг

## РОЗДІЛ 11

### Прибуток і рентабельність підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1. Прибуток і рентабельність готельного господарства.
2. Доход, прибуток і рентабельність ресторанного господарства.
3. Аналіз прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Планування прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### 1. Прибуток і рентабельність готельного господарства.

Прибуток і рентабельність — основні якісні показники, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку. В умовах ринкової економіки будь-яке підприємство може існувати тільки за умови прибуткової, рентабельної діяльності. Підприємство своїми грошовими ресурсами має забезпечити всю свою експлуатаційну діяльність, розвиток і технічні вдосконалення матеріально-технічної бази, соціальне та матеріальне заохочення працівників.

Багатогранна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу обумовлює створення та використання у планово-аналітичній роботі різних видів прибутку: прибутку (збиток) від реалізації послуг; прибутку від реалізації основних фондів та іншого майна; прибутку від іншої діяльності; балансового (валового) прибутку; чистого прибутку (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства), розподіленого прибутку. Відмінність цих понять визначається їх економічним змістом, з одного боку, та положеннями законодавства про оподаткування прибутку підприємства, з другого боку.

**Прибуток (збиток) від реалізації послуг** визначається як різниця між доходами від реалізації послуг (без урахування ПДВ) і торговельно-експлуатаційними витратами.

**Прибуток від реалізації основних фондів** — це різниця між продажною ціною (без ПДВ) та залишковою вартістю цих фондів, збільшеною на індекс інфляції, що визначається у порядку, встановленому урядом України.

**Прибуток від іншої діяльності** — це різниця між доходами та витратами від позареалізаційних операцій. До складу доходів від позареалізаційної діяльності включаються: доходи, отримані від пайової участі в діяльності інших підприємств, від надання приміщень і майна в оренду, дивіденди за акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що належать підприємству, а також інші доходи від операцій, не пов'язаних з реалізацією готельних послуг (санкції за порушення господарських договорів). У складі позареалізаційних витрат враховуються податкові платежі, що відносяться на фінансові результати діяльності підприємства, різні штрафи, пені.

**Валовий (балансовий) прибуток** характеризує кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства та являє собою суму прибутку від реалізації послуг, основних фондів і позареалізаційних операцій.

**Чистий прибуток** — це та частина валового (балансового) прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати до бюджету податку на прибуток.

Абсолютна сума прибутку не має можливості повною мірою охарактеризувати ефективність роботи підприємства, тому її доповнюють показником рентабельності. Це відносний показник, що відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Для повноти аналізу застосовують кілька видів показників рентабельності:

- 1) Рівень загальної рентабельності, що відображає (у відсотках) відношення балансового (або чистого) прибутку до суми середньорічної вартості основних фондів і нормованих обігових коштів. Цей показник є найбільш важливим з точки зору визначення економічної ефективності підприємства. У ньому знаходить своє відображення специфіка готельних послуг і можливість отримання прибутку, що прямо пропорційно залежить від обсягу та стану основних фондів.
- 2) Рівень рентабельності до загального обсягу реалізованих послуг, що визначається як відношення (виражене у відсотках) балансового (або чистого) прибутку до суми виручки від реалізованих послуг. З економічної точки зору цей показник характеризує частку прибутку в кожній гривні отриманої виручки.
- 3) Рівень рентабельності до поточних витрат, що визначається як відношення (виражене у відсотках) балансового (або чистого) прибутку до повної собівартості послуг. Характеризує (без врахування відсоткового виразу) обсяг прибутку, який припадає на кожну гривню понесених витрат
- 4) Рівень рентабельності власних і позичених коштів — це виражене у відсотках відношення балансового (або чистого) прибутку до суми власних і позичених коштів. Цей показник характеризує (без врахування відсоткового виразу) обсяг прибутку, що припадає на кожну гривню вкладених власних та позикових коштів. Визначення рентабельності позичених коштів дозволяє дійти висновку про ефективність їх використання та доцільності залучення в подальшому нових кредитів.

Підприємство готельного господарства, що спеціалізується на обслуговуванні туристів, являє собою готельний комплекс, що включає готель, ресторан та інші підрозділи. Всі ці підрозділи надають туристам комплекс основних і додаткових послуг. Відокремлений розгляд

господарської діяльності готелів і ресторанів, навіть зважаючи на відмінності, досить умовний. Тому, докладніше методика розрахунку кінцевого результату фінансової діяльності (прибутку) та рентабельності буде викладеною в наступному питанні.

Вивчення зарубіжного досвіду з орієнтації на прибуток відомих підприємств готельної індустрії дає підстави виділити з них три основних типи концепцій:

1. Максимізація прибутку. Сенс такої орієнтації діяльності підприємств полягає в отриманні максимально високого прибутку як за рахунок внутрішніх резервів, так і за рахунок споживачів послуг. За такого підходу підприємство підвищує ціни на основні та додаткові послуги, переводить деякі безплатні послуги до категорії платних (наприклад, надання інформації, замовлення квитків, таксі тощо), спрощує сервіс.

Такий тип орієнтації є найбільш поширеним у нашій країні, Однак, максимізація прибутку не може вважатися виправданою з точки зору її соціальних наслідків. Ця концепція може тимчасово реалізуватися лише в умовах значного переважання попиту над пропозицією. Тому, в подальшому, з розширенням мережі готелів, орієнтація на максимізацію прибутку, як довгострокова стратегія підприємства, застосування не знаходитиме.

З розвитком ринкових відносин підприємства прагнуть до стабілізації свого фінансового становища. Тому, для підприємства більш привабливою є довгострокова діяльність, ніж одноразовий, нехай і досить високий прибуток. Така орієнтація економічної діяльності підприємства ставить за мету отримання стабільного «задовільного» прибутку.

5. «Мінімаксимізація» прибутку. Цей варіант характеризується, з одного боку, максимізацією мінімуму очікуваних доходів, а з другого боку, мінімізацією максимуму очікуваних витрат. Як правило, в

таких випадках скорочують обсяг менш прибуткових послуг, а ресурси, що звільняються направляють на виробництво та реалізацію більш прибуткових. Однак, такі підприємства, значною мірою ризикують втратити стабільний контингент туристів, які надають перевагу комплексу різноманітних послуг.

Таким чином, із зазначених варіантів орієнтації на прибуток найбільш перспективним є другий.

Характерною ознакою ринкової системи господарювання є наявність відокремлених самостійних підприємств готельної індустрії. Виходячи на ринок туристичних послуг, кожне підприємство намагається отримати прибуток, знайти споживача своїх послуг. Як правило, підприємець готельного бізнесу діє на ринку самостійно, спираючись на власний досвід. У цих умовах має місце невпевненість у досягненні очікуваного результату, тобто присутній ризик окупності інвестованого капіталу і отримання прибутку. Тому, виникає потреба оцінити цей ризик, передбачити його та звести до мінімуму.

Економічно обґрунтований розподіл і використання прибутку сприяють виконанню планів експлуатаційно-фінансової діяльності готелів, розвитку матеріально-технічної бази, удосконаленню системи економічного стимулювання праці, вирішенню соціальних завдань колективу.

Прибуток, що підлягає розподілу використовується на створення:

- фонду матеріального заохочення;
- фонду виробничого розвитку, науки та техніки;
- фонду соціального розвитку;
- фонду резерву майбутніх витрат і платежів.

Основними напрямками споживання фонду матеріального заохочення та соціального розвитку є: преміювання працівників за результати господарської діяльності; матеріальна допомога; трудові та соціальні пільги працівникам: оплата додаткових відпусток працівникам,

що надані згідно з рішенням трудового колективу; одноразова допомога ветеранам праці, які виходять на пенсію; вартість путівок на лікування та відпочинок; здешевлення вартості харчування працівників, а також дітей, які перебувають у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств; витрати на погашення позик, що видані працівникам підприємств для покращення житлових умов; придбання акцій для працівників підприємств; інші виплати індивідуального характеру.

Кошти фонду виробничого розвитку підприємства направляють на збільшення нормативу власних обігових коштів, фінансування будівництва нових об'єктів, реконструкцію діючих підприємств, технічне обладнання та інші виробничі потреби.

Кожне підприємство готельного господарства повинно домагатися підвищення рентабельності з одночасним підвищенням культури та якості обслуговування. Вирішення цього завдання має бути, насамперед, спрямовано на пошук власних резервів. Серед таких резервів можна виділити:

А) дотримання режиму економії й оптимізації витрат на виробництво та реалізацію готельних послуг;

Б) покращення використання основних фондів, розширенні номерного фонду за рахунок реконструкції та раціонального використання корисної площі готелю; будівництва літніх будиночків на території, прилеглої до готельного комплексу; скороченні термінів простоїв номерів і проведенні ремонтних робіт за максимально стислі терміни.

В) розширення пропозиції додаткових послуг.

Так, дослідження структури доходів від туризму показує, що основний фонд утворюється не від розміщення туристів, а від різноманітності додаткових послуг, що пропонуються. Це забезпечує досить високу ступінь ймовірності отримання прибутку.

Оптимальна пропорція між основними та додатковими видами послуг складає відповідно від 60 : 40 до 50 : 50. У багатьох країнах така пропорція вже досягнута. Наприклад, в Австрії вона складає 63 : 37; Великобританії — 50 : 50; Угорщині — 65,1 : 34,9; Італії — 60,4 : 39,6. У нашій країні частка додаткових послуг у загальних доходах готелів незначна й коливається від 1 до 5%.

Г) якість послуг, що надаються. Без якісного продукту (послуги) організація обслуговування не здатна досягти своїх головних завдань, ще більш важливих, ніж навіть прибутковість. Історія багатьох корпорацій є яскравим тому доказом. З метою створення сталості та високої якості обслуговування такі компанії, як «МакДоналдс» і «Маріотт» розробили заходи щодо Дотримання Стандартів (Standart Operation Procedures — SOP), що дозволяють дотримуватись єдиних вимог до якості послуг на всіх підприємствах цих компаній.

Д) удосконалення системи ціноутворення на готельні послуги, активне застосування знижок, що стимулюють приток туристів у міжсезонний період та ін.

Постійний пошук нових шляхів і резервів підвищення рентабельності підприємств є основною умовою діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

## **2. Доход, прибуток і рентабельність ресторанного господарства.**

Підприємства ресторанного господарства всі витрати на виробництво готової продукції, її реалізацію та обслуговування споживачів відшкодовують за рахунок доходів. Загальна сума доходів, що отримується підприємством у результаті виробничої та комерційної діяльності, називається **валовим доходом підприємства**.

Валовий доход підприємств ресторанного господарства складається з:



- доходів від виробничо-торговельної діяльності,
- доходів від позареалізаційних операцій,
- інших і доходів,
- доходів, що не плануються.

Ці доходи повинні забезпечити не тільки відшкодування витрат виробництва й обігу, обов'язкових відрахувань, але й отримання необхідного прибутку.

Важливим джерелом валових доходів є **доходи від виробничо-торговельної** (тобто основної) діяльності, що складаються з суми реалізованих торговельних надбавок і націнок ресторанного господарства.

**Доходи від позареалізаційних операцій** включають: доход, отриманий від пайової участі у створенні та діяльності спільних підприємств на території України та за її межами; суму дивідендів, отриманих від акцій та цінних паперів; доходи від здачі в оренду основних фондів; доходи від переоцінки готової продукції та товарів (крім переоцінки, що проводиться згідно з рішенням уряду); доходи від надання комерційного кредиту.

До **інших доходів** можна віднести: доходи від підсобних господарств, від реалізації обладнання, за операції з тарою, виручка від продажу іноземної валюти та ін.

**Доходи, що не плануються** свідчать про своєчасне використання підприємствами ресторанного господарства права на заявку претензій до постачальників і добре поставлену комерційну роботу. До цих доходів належать отримані штрафи, пені, неустойки та інші види санкцій за порушення умов договорів постачання, несвоєчасну оплату рахунків, а також сума торговельних надбавок від реалізації залишків сировини та товарів, що виявлені під час інвентаризації та ін.

Найбільшу частину у валовому доході складає доход від основної діяльності — сума реалізованих торговельних надбавок і націнок.

Особливості формування валового доходу в ресторанному господарстві, важливість напрямлень під час його розподілу визначають необхідність проведення глибокого та всебічного аналізу цього показника.

Етапи аналізу валового доходу ресторану:

- 1) вивчається динаміка валового доходу та його складових (реалізованих торговельних надбавок і реалізованих націнок),
- 2) виявляється та визначається вплив важливих чинників, що діють на нього.

На величину валового доходу впливають кілька чинників: обсяг товарообігу; рівень торговельних надбавок і націнок ресторанного господарства; зміна складу товарообігу; зміна кількості сировини та продуктів, витрачених на вироблення продукції власного виробництва; ціни на сировину та товари.

- 3) Визначення та дослідження динаміки рівня валового доходу (відношення суми валового доходу до товарообігу, виражене у відсотках). Встановлення впливу факторів на рівень доходу.

Рівень валового доходу досить помітно реагує на зміну складу товарообігу. Як правило, проявляється пряма залежність середнього рівня валового доходу від питомої ваги обігу з реалізації продукції власного виробництва.

На суму валових доходів та їх рівень впливають усі вищевказані чинники не тільки відокремлено, але й комплексно, у певному взаємозв'язку.

- 4) Дослідження динаміки валового доходу в порівняльних цінах.

Оцінка господарської діяльності підприємств ресторанного господарства здійснюється виходячи з кінцевого фінансового результату — прибутку. Визначення цього показника слід починати з розрахунку **прибутку від виробничо-торговельної діяльності**, що визначається як різниця між валовими доходами від основної діяльності (сумою

реалізованих торговельних надбавок і націнок без податку на добавлену вартість) і витратами виробництва та обігу. Для розрахунку кінцевого фінансового результату до прибутку від виробничо-торговельної діяльності додають доходи від позареалізаційних операцій, та інші доходи, що не плануються, а інші витрати, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, виключають.

Абсолютна сума прибутку недостатньо повно характеризує ефективність роботи підприємств ресторанного господарства, тому її доповнюють показником рентабельності. Для аналізу ефективності роботи, характеристики кінцевого фінансового результату комерційної діяльності у ресторанному господарстві застосовується система показників рентабельності. До числа таких показників можна віднести:

- 1) рентабельність товарообороту - це прибуток, виражений у відсотках до товарообороту;
- 2) рентабельність всіх витрат (визначається як співвідношення прибутку до загального обсягу поточних витрат і виражається у відсотках);
- 3) рентабельність фонду оплати праці;
- 4) рентабельність основних засобів і обігових активів.

З метою вибору показників необхідно враховувати особливості підприємства.

Кожен із вищеперерахованих показників рентабельності характеризує кінцевий результат у певному аспекті діяльності підприємства. Тому, досить важливо використовувати всю систему показників, аналіз яких дозволяє створити комплексну, реальну уяву про ефективність діяльності підприємства.

Подальший розвиток і вдосконалення ресторанного господарства пов'язуються з підвищенням його ефективності. Доход і рентабельність формуються, насамперед, у процесі виробництва та реалізації продукції. Тому для підвищення рентабельності підприємств ресторанного

господарства потрібно організувати систематичне вивчення попиту на кулінарну продукцію, боротися за високу якість продукції, що випускається та культуру обслуговування. А це і є запорукою збільшення товарообігу, доходів і рентабельності.

У великих зарубіжних ресторанах думка клієнтів про склад асортименту страв, режим праці, якість продукції та інші складові високого рівня сервісу є основою для розробки стратегії і тактики комерційної діяльності. Підприємства, що не мають фінансової можливості проводити дослідження ринку своєї продукції, ведуть мову про «радощі від скарг». Це один із способів виявити, чого хочуть клієнти. «На одного клієнта, який скаржиться, — кажуть вони, — припадає п'ятдесят, які просто покидають ресторан». Вислуховування думок клієнтів допомогло багатьом фірмам зміцнити своє фінансове становище.

У конкурентній боротьбі за ринок збуту сьогодні на перший план виходить якість продукції. Причому більшість зарубіжних фірм не тільки підвищують якість, але й уважно слідкують за якістю продукції конкурентів.

Важливим джерелом збільшення доходів і рентабельності є зниження собівартості продукції. Режим економії матеріальних витрат здійснюється у таких напрямках:

- покращення використання обладнання;
- зниження фондоміскості продукції;
- комплексне використання сировини та відходів;
- раціональне використання матеріалів, палива й електроенергії.

Однак, вирішити ці завдання можливо лише за умови корінної перебудови виробничого процесу в ресторанному господарстві. Тому, одним з найбільш актуальних завдань є перехід ресторанного господарства на індустріальні, промислові методи виробництва

продукції. Індустріальний шлях розвитку ресторанного господарства передбачає концентрацію виробництва на великих високомеханізованих фабриках і постачання решти підприємств напівфабрикатами високого ступеню готовності, готовими стравами та кулінарними виробами, включаючи охолоджену продукцію.

Необхідність такого процесу особливо відчутна нині, коли з'явилося безліч підприємств ресторанного господарства різної направленості, їх слабка матеріально-технічна база не дозволяє виконувати основну функцію ресторанного господарства, в результаті їх діяльність зводиться до перепродажу продуктів харчування вітчизняного промислового виробництва та тих, що купуються за кордоном.

У вирішенні завдань щодо збільшення випуску продукції, покращення її якості, виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції важливе місце посідає раціональне, економне використання матеріалів, палива й електроенергії. В умовах напруженості енергетичного балансу це завдання має не тільки локальне, а й загальнодержавне значення.

У цьому відношенні певний ефект досягається за умови автоматизації режиму теплової обробки продуктів. Зокрема, застосування котлів для варіння їжі, в яких забезпечено автоматичне переключання на режим варіння з режиму розігріву; перехід на 1/8 номінальної потужності шаф для смаження, обладнаних терморегуляторами та іншого устаткування значно знижує витрати електроенергії.

Для невеликих підприємств ресторанного господарства досить економічними є надвисокочастотні апарати приготування їжі, застосування яких дозволяє скоротити витрати електроенергії на 50-70% за умови підвищення якості їжі.

### 3. Аналіз прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Економічний аналіз прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу передує плануванню цих показників і є першим етапом процесу планування.

Методика аналізу прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає наступні етапи:

1. Аналіз виконання плану по прибутку та рентабельності. Даний етап передбачає проведення аналізу досягнутого обсягу прибутку та рівня рентабельності з позиції ступеню виконання плану. Вивчаються джерела формування балансового прибутку у звітному періоді і виявляються зміни за видами та обсягами в порівнянні із плановим завданням. Обраховуються абсолютне та відносне відхилення обсягу прибутку в порівнянні із планом. Порівнюється рівень рентабельності діяльності за фактом та планом, виявляються причини відхилень.
2. Аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства. При вивченні динаміки прибутку обраховуються базові та ланцюгові темпи зростання (зниження). Проводяться порівняння прибутку та рентабельності досліджуваного підприємства з показниками підприємств-конкурентів та середньогалузевими показниками.
3. Дослідження впливу факторів на прибуток та рентабельність. На обсяг прибутку та рівень рентабельності впливає велика кількість факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. Група **зовнішніх факторів**, яка включає: економічну ситуацію в країні; ступінь розвитку економіки та забезпеченості продовольчими ресурсами; ступінь державного регулювання діяльності підприємств; інфляційна зміна цін, тарифів, ставок, торговельних надбавок, націнок на продукцію харчування; порушення постачальниками та іншими партнерами умов

поставок тощо, може стосуватись як готельного так і ресторанного бізнесу.

**Внутрішні фактори** пов'язані із господарською діяльністю підприємства і, відповідно є різними для готелів та ресторанів. Так, в готелях потрібно досліджувати як впливають на обсяг та рівень прибутку такі внутрішні фактори: обсяг реалізації послуг, структура послуг, собівартість, середній рівень цін на послуги. Особливості діяльності ресторану передбачають врахування факторного впливу обсягу, складу та структури товарообороту. Ефективність використання ресурсів (продуктивність праці, фондоддача, швидкість обертання оборотних коштів) – це фактор, вплив якого потрібно враховувати як в готелях, так і в ресторанах. Розрахунок впливу факторів на суму прибутку готелів та ресторанів можна здійснювати різними способами. Один з них – метод ланцюгових підстановок – передбачає поступове заміщення базових (планових, попередніх до фактичних періодів) даних кожного факторного показника на фактичні. Надалі, поетапно використовуючи також метод різниць, визначається кількісний вплив відповідного фактора.

4. Аналіз напрямів розподілу отриманого прибутку. Дослідження на цьому етапі передбачають порівняння фактичних обсягів коштів та їх рівнів із плановими, по окремих напрямках розподілу прибутку. Потребує порівняння із плановими даними фактичні суми і частки коштів, які були спрямовані на споживання (матеріальне заохочення працівникам підприємства, виплати власникам), на виробничий розвиток, підприємства. Обов'язковим є з'ясування причин виявлених відхилень.
5. Оцінка резервів зростання обсягу прибутку та рентабельності. Основними резервами зростання прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є використання усіх

можливостей по ліквідації виявлених негативних впливів факторів у наступному плановому періоді. Також потрібно розглядати в якості планових завдань подальше зростання показників ефективності використання ресурсів – продуктивності праці працівників, фондівіддачі, оборотності оборотних коштів. Аналіз прибутку та рентабельності діяльності підприємства є важливим інформаційним джерелом для розробки обґрунтованого прогнозу і на його основі плану прибутку на перспективу.

#### **4. Планування прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

При розробці плану прибутку можуть бути використані наступні методи: розрахунково-аналітичний, прямого рахунку, економіко-статистичний, економіко-математичний, метод визначення планового прибутку виходячи із цільового рівня рентабельності на вкладений капітал, метод максимізації прибутку на основі використання механізму операційного леввериджу.

Загалом система планових розрахунків охоплює наступні напрямки роботи:

##### **I. Планування формування прибутку.**

В рамках цього напрямку проводиться оцінка можливого та обґрунтування цільового обсягу формування прибутку. Відбувається узгодження визначених сум через пошук резервів забезпечення їх відповідності.

##### **II. Планування розподілу прибутку.**

Зазначений напрямок роботи передбачає обґрунтування потреби у використанні прибутку за окремими напрямками, формування цільової структури розподілу прибутку, визначення пріоритетності у використанні прибутку за окремими напрямками.



Обґрунтування обсягу формування прибутку підприємства на плановий період передбачає з одного боку, визначення *цільової величини прибутку*, що забезпечує умови самофінансування підприємства і вирішення стратегічних і тактичних задач, що стоять перед ним, а з іншого – розрахунок *можливості отримання прибутку* при прогнозованому обсязі виручки (товарообороту для ресторанів), доходу і витрат.

Величина прибутку, як цільова функція діяльності підприємства, залежить від обраної стратегії. Як відомо, вона може бути мінімальною, нормальною і необхідною.

Для визначення мінімального і нормального прибутків як цільової функції підприємства виходять із прогнозованої величини капіталу підприємства, прогнозу мінімального рівня рентабельності капіталу (прогноз процентної ставки банків) і прогнозу норми прибутку на капітал (середньогалузева рентабельність капіталу).

Необхідна величина прибутку підприємства розраховується, виходячи з потреби підприємства у фінансуванні його виробничого і соціального розвитку, забезпечення необхідного соціального споживання, утворення фондів ризику і фонду виплати дивідендів власникам підприємства, створення фінансових резервів, а також виплати податкових і інших обов'язкових платежів, що здійснюються з прибутку.

Розрахунок *можливого розміру одержання прибутку* може здійснюватись методом прямого розрахунку або розрахунково-аналітичним методом.

*Метод прямого розрахунку* передбачає визначення суми прибутку як різниці між прогнозним розміром доходів підприємства, податком на додану вартість і його поточними витратами.

*Розрахунково-аналітичний метод* базується на вивченні тенденції змін прибутку і рентабельності та прогнозуванні змін факторів, що впливають на їх величину.

Результати розрахунків цільового та можливого прибутку необхідно порівняти. Якщо можливості отримання прибутку відповідають його цільовому розміру, то такий варіант приймається як плановий. У тому разі, коли можливості підприємства по одержанню прибутку недостатні для забезпечення самофінансування, слід розробити заходи з урегулювання цієї невідповідності шляхом пошуку і мобілізації додаткових (неврахованих) резервів збільшення доходів або зниження витрат. При цьому необхідно прагнути до максимального наближення планового прибутку до його цільового розміру.

Порядок розподілу прибутку підприємства залежить від чинного законодавства, яке регулює взаємовідносини підприємства з бюджетом, форми власності і організаційно-правового статусу підприємства.

Одержаний підприємством прибуток направляється на виплату податків та обов'язкових платежів, що сплачуються з прибутку. І на утворення чистого прибутку. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, використовується для матеріального заохочення і соціального розвитку, формування резервного фонду, фондів комерційного ризику, виробничого розвитку, виплати дивідендів, поповнення інших фондів, що формуються за рішенням підприємства. Розмір фондів фінансових коштів, що утворюються підприємством за рахунок чистого прибутку, не регламентується, за винятком резервного фонду (для акціонерних товариств).

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

1. Значення прибутку в економічній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Які види прибутку прийнято виділяти?

3. Дайте загальну характеристику показникові «рентабельність».
4. Перелічіть показники рентабельності і визначте сферу їх використання.
5. Назвіть складові валового доходу підприємства ресторанного господарства і надайте їм характеристику.
6. Зазначте етапи аналізу валового доходу ресторану.
7. Виділіть особливі показники рентабельності, що характерні лише для ресторанного господарства.
8. Що сприятиме зростанню прибутку та рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
9. Визначте послідовність проведення аналізу обсягу та рівня прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
10. Поясніть методичку обґрунтування необхідного розміру прибутку на плановий період.
11. Які методи використовуються для планування можливого розміру прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
12. Як розподіляється прибуток підприємств готельно-ресторанного бізнесу?

## **ТЕСТИ**

1. Балансовий прибуток готелю визначається як...
  - 1) Сума прибутку від реалізації послуг, основних фондів, позареалізаційних операцій
  - 2) Різниця між сукупним доходом, ПДВ та сукупними витратами
  - 3) Добуток рентабельності виручки по балансовому прибутку та виручки.
2. Який вид прибутку підлягає розподілу?
  - 1) Балансовий
  - 2) Чистий
  - 3) Прибуток від реалізації послуг

3. Прибуток, що підлягає розподілу використовується на створення...
- 1) Фонду виробничого розвитку
  - 2) Фонду соціального розвитку
  - 3) Фонду заробітної плати
4. Який вид доходу ресторану утворюється за рахунок торговельних надбавок і націнок?
- 1) Доход від виробничо-торговельної діяльності
  - 2) Доход від позареалізаційних операцій
  - 3) Доход, що не планується
  - 4) Доход від надання послуг
5. Як співвідносяться товарооборот та валовий дохід ресторану?
- 1) Валовий дохід є більшим по обсягу за товарооборот
  - 2) Валовий дохід є меншим по обсягу за товарооборот
  - 3) Валовий дохід є більшим по рівню за товарооборот
6. Як зміниться обсяг прибутку підприємства готельно-ресторанного бізнесу, якщо зросте рівень змінних витрат при всіх інших незмінних?
- 1) Не зміниться
  - 2) Зменшиться
  - 3) Зросте

## РОЗДІЛ 12

### Ціноутворення на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

1. Сутність та особливості формування цін на продукцію та послуги підприємств готельного та ресторанного господарства.
2. Поняття системи управління цінами та її складові елементи.
3. Характеристика основних методів ціноутворення на продукцію та послуги підприємств готельної та ресторанної індустрії.

#### 1. Сутність та особливості формування цін на продукцію та послуги підприємств готельного та ресторанного господарства

Проблемам ціноутворення присвячена значна увага в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Зокрема питання необхідності обґрунтування цінової стратегії, порядку формування цін, застосування окремих методів ціноутворення досліджувались в роботах Шегди А. В., Величко В.В., Іванілова О. С., Гринчуцького В. І., Саєнко М.Г. Рівень цін є найважливішим показником діяльності будь-якого готелю або ресторанного закладу. Ця обставина обумовлюється, з нашої точки зору, роллю цінових інструментів в діяльності підприємств:

- По-перше, рівень цін буде впливати на конкурентоспроможність готельних або ресторанних закладів, їхньої продукції та послуг, оскільки при здійсненні вибору споживачі схильні робити його на базі порівняння важливих для них параметрів по декількох підприємствах;
- По-друге, від характеру цінової стратегії та рівня цін залежить величина прибутку готелю або ресторанного закладу, оскільки основне призначення ціни полягає в забезпеченні доходу від реалізації послуг або товарів, за рахунок якого мають

відшкодовуватись витрати і формуватись фінансові результати діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу;

- По-третє, ціна дуже важлива для встановлення відносин між компанією і споживачами оскільки споживачі завжди схильні обирати ті продукти або послуги, які задовольняють їхні вимоги, в першу чергу, по критерію «ціна/якість»;
- По-четверте, в кінцевому підсумку, вищезначене обумовлює певний ступінь платоспроможності та фінансової стійкості підприємств готельного та ресторанного бізнесу, Оскільки достатність доходу, яка залежить в значній мірі і від рівня цін на продукцію або послуги, буде визначати можливості (або неможливість) підприємства здійснити розрахунки по своїх зовнішніх зобов'язаннях.

Саме тому обґрунтуванню рішень в сфері ціноутворення повинна приділятися пильна увага з боку керівництва готелів та ресторанних закладів, яке бажає найбільш ефективно і довготривало розвивати свою діяльність на ринку, оскільки будь-який помилковий чи недостатньо продуманий крок негайно позначається на динаміці продажів і рентабельності бізнесу.

При цьому дуже важливе значення набуває коректне визначення цін на послуги (в першу чергу цін на номер), що надаються підприємствами готельного бізнесу та цін на продукцію власного виробництва та покупні товари для підприємств ресторанного господарства.

**Ціни на продукцію власного виробництва та покупні товари для підприємств ресторанного господарства** можуть розглядатися як різновид роздрібних цін. Але слід відзначити, що процес формування цін в ресторанних закладах суттєво відрізняється від процесу ціноутворення на підприємствах виробничої сфери та підприємствах роздрібною торгівлі. Це пов'язано з наступними **особливостями**:

1. Порядок розрахунку собівартості та калькуляції ціни в закладах ресторанного господарства відрізняються від калькуляції цін у промисловості. На підприємствах ресторанного господарства показник собівартості продукції, як правило, не обліковується, не планується і не калькулюється на відміну від підприємств виробничої сфери. Ці особливості пов'язані зі специфікою діяльності підприємств ресторанного бізнесу та особливостями формування витрат. Вище вже зазначалося, що в ресторанному закладі одночасно поєднуються процеси виробництва продукції, реалізації продукції та покупних товарів, а також організація їх споживання. В зв'язку з цим аналогічним чином за своєю природою поділяються і витрати ресторанного закладу: на витрати, що генеруються в процесі виробництва (витрати виробництва), витрати по реалізації та витрати, пов'язані з організацією споживання. У закладах ресторанного господарства діюча система обліку не дає можливості розмежувати ці витрати між окремими видами продукції, в зв'язку з чим не має змоги визначити повну собівартість кожної страви. Тому на цих підприємствах розраховується повна собівартість кулінарної продукції загалом, яка включає вартість сировини і матеріалів за відпускними цінами, витрати виробництва та обороту, прибуток, податки та обов'язкові платежі. Тобто, в закладах ресторанного господарства визначається не собівартість, а продажна ціна страви або кулінарного виробу. У промисловості ж, на відміну від ресторанного бізнесу, спочатку визначається собівартість за кожним виробом, а потім відпускна ціна.

2. Застосування різних цін на продукти, які надходять на підприємства ресторанного господарства з різних джерел. Так, сировина, яка постачається в заклади ресторанного господарства для виробництва страв, різниться за сортами, видами, категоріями, видами кулінарної обробки та ін. Крім того, на виготовлення однієї й тієї ж страви можуть бути використані продукти одного найменування, але різних сортів. При

цьому буде змінюватись і продажна ціна страви. Для досягнення деякої постійності цін на однакові страви та вироби протягом певного періоду на підприємствах масового харчування використовуються середньозважені ціни. Вони встановлюються за групою продуктів одного найменування (наприклад, м'ясо), що різняться за сортами, розмірами, видами промислової обробки.

**3.** Широка диференціація цін на продукцію закладів ресторанного господарства залежно від типу підприємств, контингенту обслуговування, місця розташування. Ця особливість обумовлена наявністю у складі ціни націнок, розмір яких залежить від категорії ресторанного закладу (люкс, вища, перша, друга, третя). На підприємствах певної категорії, в свою чергу, націнки диференціюються в залежності від виду та груп продукції. В основу групування продукції покладено трудомісткість її виробництва й організації споживання.

**4.** З метою відтворення витрат з обороту та реалізації товарів заклади ресторанного господарства отримують, як і торговельні підприємства, торговельну надбавку. Але оскільки заклади ресторанного господарства найбільші витрати мають при виробництві та організації споживання, торговельна надбавка відтворює тільки частину витрат. Тому на цих підприємствах продукція реалізується не за роздрібними, а за продажними цінами, що визначаються шляхом калькуляції.

**5.** Калькулювання цін на продукцію власного виробництва (продажних цін) здійснюється виходячи з вартості сировини, що включається в рецептуру страв, за вільними відпускними цінами, торговельних надбавок та націнок.

**6.** Ціна страви залежить від вартості сировинного набору і розміру націнки, а вартість сировинного набору – від того, за якими цінами купуються товари і сировина (закупівельним, відпускним, роздрібним, цінам закупівлі). Оскільки на рівень цих цін роблять вплив загальний рівень і динаміка цін регіону, міста, то можливості



підприємства впливати на вартість сировинного набору обмежені вибором каналів закупівлі продовольчих товарів і сировини.

7. Покупні товари реалізуються в ресторанних закладах за роздрібними цінами без застосування націнок, оскільки вони не проходять додаткової кулінарної обробки на підприємстві.

Отже, формування цін на підприємствах ресторанного господарства має специфіку як для продукції власного виробництва, так і для покупних товарів.

Порядок формування продажних цін на продукцію власного виробництва в ресторанних закладах можна описати наступним чином:

1) *Визначення вартості сировинного набору за відпускними закупівельними цінами.* Відпускні закупівельні ціни формуються виходячи з собівартості та прибутку промислових або сільськогосподарських підприємств з урахуванням податку на додану вартість. Промислові підприємства реалізують свою продукцію підприємствам ресторанного господарства за вільними відпускними цінами, що визначаються за допомогою формули:

$$ВСН_{ВЦ} = СБВ + П_{ВП} + ПДВ \quad (12.1)$$

де  $ВСН_{ВЦ}$  — вартість сировинного набору для виготовлення страви за вільною відпускною ціною підприємства-постачальника, тис. грн.;

$СБВ$  — собівартість виготовлення продукції (сировини) на промисловому підприємстві, тис. грн.;

$П_{ВП}$  — сума цільового прибутку підприємства-виробника, тис. грн.;

$ПДВ$  — сума податку на додану вартість, виходячи з діючої ставки оподаткування, тис. грн.

Формування відпускних цін має певні особливості в разі, якщо товар входить до переліку підакцизних товарів. Для товарів, які оподатковуються акцизним збором (наприклад, тютюнові вироби),

спочатку визначається вільна ціна з урахуванням цього збору за формулою:

$$VCH_{ВЦ} = CBВ + П_{ВП} + AЗ \quad (12.2)$$

де  $AЗ$  — сума акцизного збору, тис. грн. (виходячи з діючих ставок оподаткування).

Надалі для визначення вільної відпускної ціни підприємства виробника до ціни з урахуванням акцизного збору необхідно додати суму податку на додану вартість відповідно до діючої ставки оподаткування. За цією ціною сировина (товар) буде відпускатися постачальниками підприємствам ресторанного господарства.

2) *Визначення вартості сировинного набору за роздрібними цінами.* Вона визначається шляхом додавання до вартості сировинного набору за відпускними закупівельними цінами суми торговельної надбавки:

$$VCH_{PC} = VCH_{ВЦ} + TH \quad (12.3)$$

де  $TH$  – сума торговельної надбавки, тис.грн. (виходячи з рівня торговельної надбавки у % до відпускної (закупівельної) ціни).

Торговельна надбавка закладається в продажну ціну з метою відшкодування витрат обігу підприємств ресторанного господарства (витрати на перевезення, зберігання, досортування та ін.) й отримання прибутку. Торговельна надбавка встановлюється у відсотках до вартості сировини за вільними відпускними цінами промислових та закупівельних цін сільськогосподарських підприємств.

3) *Визначення вартості продукції власного виробництва за продажними цінами.* Як вже зазначалося вище, підприємства ресторанного господарства виконують не тільки торговельні, але й виробничі функції. Саме тому суми валового доходу, який надходить у вигляді

торговельних надбавок на підприємство, недостатньо для відшкодування виробничих витрат і витрат, що пов'язані з обслуговуванням споживачів. В зв'язку з цим до складу ціни на продукцію власного виробництва ресторанного господарства включається ще й націнка до роздрібної ціни. Таким чином, кінцева продажна ціна продукції зростає на суму цієї націнки і визначається як сума вартості сировинного набору за роздрібними цінами та (ВСН<sub>РЦ</sub>) та суми націнки (НЦ) ресторанного закладу (рис.12. 1.):

$$ПЦ_{ВП} = ВСН_{РЦ} + НЦ \quad (12.4)$$

Граничні розміри націнок на сировину, продукти на напівфабрикати, встановлюються у відсотках до вартості сировинного набору.

Усі підприємства ресторанного господарства у залежності від типу, місце розташування, ступеню матеріально-технічного забезпечення та обсягу послуг поділяються на п'ять категорій: люкс, вища, I, II, III. Відповідно саме ці фактори будуть впливати на націночну категорію підприємства. Кожне підприємство повинно мати документ, який засвідчує його належність до тієї чи іншої категорії. Конкретні розміри націнок затверджуються самостійно керівництвом ресторанного закладу, але не вище граничних розмірів, які визначаються належністю підприємства до певної категорії. Найвищий рівень націнки може бути встановлений у закладах ресторанного господарства категорії "люкс".

Для визначення цін на продукцію власного виробництва складаються калькуляційні картки на всі страви, що випускаються (приклад калькуляційної картки для кафе другої націночної категорії наведено в таблиці 12.1).

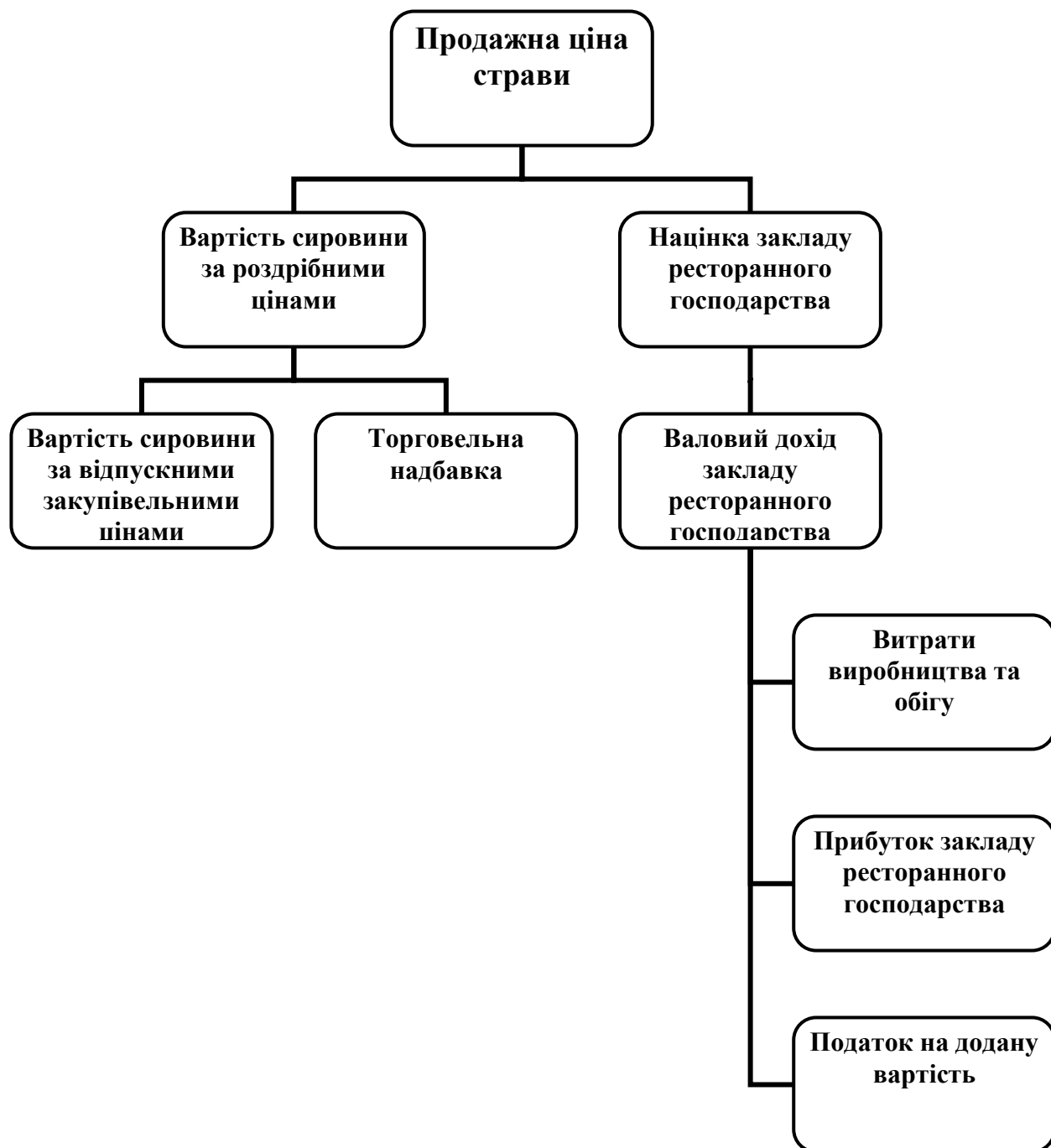


Рисунок 12.1. Структура продажної ціни готової продукції ресторанного закладу [28, с.147]

У калькуляційній картці зазначається склад сировинного набору страви, норми витрат сировини згідно зі Збірником рецептур, ціна придбання сировини, розрахована вартість сировинного набору за роздрібними цінами, сума націнки та вартість сировинного набору за продажними цінами. Як видно з таблиці 1, продажна ціна страви «Баранина з цибулею» для кафе другої націночної категорії становитиме 31 грн. 30 копійок.

Слід зазначити, що в умовах зростання рівня конкуренції на ринку ресторанних послуг слід постійно здійснювати управління цінами продукції, на основі зниження собівартості, націнок та надбавок. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства, оперативно реагувати на кон'юнктурні коливання попиту та встановлювати ціни, які адекватні вимогам ринку.

Таблиця 12.1

## Калькуляційна картка страви «Баранина з цибулею»

<b>Найменування страви: Баранина з цибулею</b>			
<b>Номер по Збірнику рецептур: 1.255/II/2000</b>			
<b>Продукти</b>	<b>Норма, кг</b>	<b>Ціна, грн.</b>	<b>Вартість, грн.</b>
Баранина	11,9	140,0	1666,0
Цибуля	4,0	15,0	60,0
Жир тваринний топлений харчовий	1,0	7,0	7,0
Сіль	0,4	8,0	3,2
Вартість сировинного набору на 100 страв за роздрібними цінами			1736,2
Націнка ( 80% )			1389,0
Вартість сировинного набору на 100 страв за продажними цінами			3125,2
Продажна ціна однієї страви, грн.			31,3
Вихід в готовому вигляді однієї страви	250/75		

Такий гнучкий підхід до ціноутворення, за інших рівних умов, створюватиме передумови для збільшення товарообороту і доходів ресторанного закладу, а також для покращення управлінських

показників, які характеризують ефективність вкладень в ресторанний бізнес.

Надалі розглянемо **особливості процесу ціноутворення на підприємствах готельного бізнесу.**

В умовах ринкової економіки ціни на проживання в готельних номерах встановлюються підприємствами самостійно виходячи із загальних принципів ціноутворення, які передбачають, що ціна повинна забезпечити відшкодування витрат на виробництво та реалізацію послуг, а також певний прибуток, що дозволив би розвивати матеріально-технічну базу готельного підприємства та працювати на рівні міжнародних стандартів.

В загальному вигляді ціна готельного місця може містити наступні **структурні елементи:**

- Розрахункову ціну послуги розміщення, яка формується виходячи з собівартості послуг по розміщенню клієнтів (СБВрозм), цільової суми прибутку підприємства (Пціл) та суми податку на додану вартість (ПДВ):

$$ПЦ_{ВП} = ВСН_{РЦ} + НЦ + ПДВ \quad (12.5)$$

- Туристичний збір. Відповідно до Податкового кодексу України цей збір відноситься до місцевих податків, рішення про сплату якого приймається місцевими радами народних депутатів. Ставка туристичного збору передбачена в розмірі від 0,5% до 1% вартості тимчасового проживання туриста за вирахуванням ПДВ. Платниками збору є туристи, крім постійно проживаючих в місті, тих, хто у відрадженні, інвалідів, ветеранів ВВВ, ліквідаторів Чорнобиля, а також тих, хто приїхав на лікування в санаторій. Туристичний збір має стягуватись податковими агентами (адміністраціями готелів, мотелів і т.д.) під час надання послуг

проживання. Слід відзначити, що місцеві бюджети у 2012 році отримали біля 39 млн грн надходжень від туристичного збору, що на 12 млн грн більше, ніж у 2011 році (27 млн грн). Тобто мало місце зростання доходів, які отримали місцеві бюджети від туристів, майже на 40% за один рік [32]. Таке значне зростання звичайно було пов'язане з проведенням Євро-2012. Але слід враховувати, що туристичний збір є варіативною компонентою ціни, оскільки він є місцевим податком і запроваджується за рішенням місцевих органів влади.

- Вартість харчування. Із введенням в Україні міжнародної класифікації готелів, до ціни проживання за добу повинна включатись вартість сніданку.

***Таким чином, ціна готельного місця може бути визначена шляхом додавання до розрахункової ціни послуги розміщення величини туристичного збору та вартості сніданку.***

Але слід враховувати той факт, що на ціну готельного місця впливає достатньо велика кількість факторів (наприклад, характер цінової стратегії та тактики підприємства, категорія номеру, місцезнаходження номеру і т.д.), які можуть змінити базову ціну як в сторону збільшення, так і в сторону її зниження. В якості основних інструментів які дозволяють диференціювати ціни на основні послуги готелів, є різного роду системи тарифікації, зміст яких буде описаний нижче.

Підприємствам необхідно об'єктивно оцінювати свої можливості щодо надання готельних послуг і чітко виконувати вимоги, що ставляться до готелів відповідного розряду за міжнародною класифікацією. Готелі мають підвищувати свої доходи не за рахунок необґрунтованого зростання цін, а завдяки підвищенню якості послуг, розширенню їх асортименту, формуванню комплексної системи управління доходами та цінами. Лише завдяки цим заходам підприємства вітчизняної

готельної індустрії можуть підвищити рівень конкурентоспроможності своїх послуг та отримати визнання на світовому ринку готельних послуг.

## **2. Поняття системи управління цінами та її складові елементи.**

Хоча політика цін є для більшості підприємств готельного та ресторанного бізнесу одним з найбільш важливих аспектів діяльності, дуже часто, як підтверджує практика, вона проводиться безсистемно. На багатьох підприємствах немає нічого такого, що навіть віддалено нагадує політику цін. У деяких більш організованих фірмах цінові інструменти застосовуються в більшій мірі лише як антикризовий засіб. Дуже часто навіть у великих корпораціях рішення в сфері ціноутворення зводяться до простого встановлення цін на рівні ринку або взагалі до встановлення та використання економічно необґрунтованих цін. Як раз така ситуація виникла в Україні в період підготовки та проведення Євро-2012: деякі готелі почали підвищувати ціни на проживання ще з лютого місяця, через страх "продешевити" вартість номерів часто виявлялася завищеною в десятки разів. Наприклад, у Харкові зафіксовано випадки підвищення цін на апартаменти в 26 разів (з 800 грн. до 21 тис. грн.), на готелі - в 14 разів (з 500 грн. до 7100 грн.), на хостели - в 9 разів (зі 100 грн. за місце до 900 грн.) [50]. Використання спекулятивних цін деякими готелями створило передумови для виникнення міжнародного резонансу, що скоротило в деякій мірі туристичний потік.

Слід відзначити, що відсутність продуманої цінової політики на деяких готельних і ресторанних підприємствах несе потенційну загрозу для української туріндустрії в цілому та тих готельних і ресторанних закладів, які професійно та відповідально ведуть свій бізнес відповідно до принципів ділової етики, оскільки дана ситуація сприяє втраті потенційного завантаження та доходів.



В цьому зв'язку доцільним є запровадження та використання в практичній діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу **комплексної системи управління цінами та доходом**, яка повинна включати наступні обов'язкові елементи:

- науково обґрунтовану цінову стратегію;
- розумну цінову тактику;
- коректні методи встановлення цін на окремі продукти або послуги;
- систему моніторингу за цінами та доходами.

Розглянемо характеристику кожного з цих елементів.

Найбільш важливим елементом комплексної системи управління цінами та доходом є науково обґрунтована **цінова стратегія**, яка передбачає визначення керівництвом підприємства принципового підходу до встановлення цін на готельні номери або продукцію ресторанного закладу. При цьому такі підходи мають розділятися на дві основні групи:

- для традиційних продуктів або послуг, тобто тих, які вже довгий час знаходяться в асортименті;
- для нових продуктів або послуг.

Існують наступні загальні підходи до встановлення цін на **традиційні послуги або продукти**:

1. **Витратне ціноутворення** представляє собою найпростіший підхід щодо ціноутворення, який орієнтований на собівартість та витрати. Його використання передбачає урахування сукупних витрат та їх структури, змінних та основних витрат на одиницю продукту, можливість масового виробництва (надання послуг для багатьох споживачів) [28]. Основними методами в рамках цього підходу є: метод «витрати плюс», метод коефіцієнтів (або метод націнок), метод «точки беззбитковості», метод актуальної собівартості.

2. **Ціноутворення, орієнтоване на отримання прибутку**. Сутність цього підходу полягає в тому, що підприємство спочатку встановлює для

себе цільовий розмір прибутку (наприклад на рівні середньогалузевого показника ROI або мінімального рівня рентабельності), а згодом визначає ціну на основі загальної кількості послуг (наприклад, для готелів - число номерів або місць, що надаються протягом року; для ресторанів - число клієнтів, які обслуговуються). Основними методами ціноутворення в рамках даного підходу є: метод цільової норми прибутку, метод базисної ціни, метод «маржинальних» цін, метод Хаббарта.

**3. Ціноутворення з орієнтацією на вимоги споживача.** Зміст цього підходу полягає в тому, що готельне підприємство або ресторанний заклад встановлює ціни на базі сприйнятої цінності послуги потенційним споживачем [10]. При використанні даного підходу важливим є врахування наступних чинників: еластичність попиту, можливість виробництва для споживачів масових послуг, можливість виробництва для споживачів ексклюзивних послуг, тривалу неповторюваність продукту. Основою ціноутворення є вже не витрати, а сприйняття клієнтом послуги, що надається.

Проявом такого підходу може бути використання політики цін неповторюваного продукту, сутність якої в значній мірі обумовлюється розміщенням туристичних благ: так готелі чи кемпінги, які знаходяться на території з особливими природними або історичними цінностями, можуть встановити не тільки ціни, які перевищують рівень цін в аналогічних об'єктах за стандартом, а застосувати множник вартості й до супутніх послуг (наприклад, встановити вищі ціни за послуги харчування, готельного транспорту, екскурсів чи провідників тощо). Такі механізми особливо виразно застосовують у політиці цін великих готельних ланцюгів ("Holiday Corporation", "Romada Inns", "Accor", "Balkantourist"), які пропонують у своїх об'єктах уніфіковані послуги, диференціюючи ціни залежно від розміру і значення туристичної території. Ілюстрацією політики цін неповторюваного продукту можуть

бути надбавки у реконструйованих під готелі історичних іспанських замках (paradox), португальських (pasadas) чи французьких (chateaux), а також у резиденціях американських мільйонерів (condominium) на Флориді чи Гаваях, які орендують туристи на час відсутності власників.

Модифікацією цього підходу є також застосування методу «сплачуй скільки хочеш», сутність якого полягає в тому, що при оцінці вартості номера готелем зазначається початкова ціна номера (наприклад, ціна проживання в номері на двох чоловік зі сніданком становить \$ 219) та вартість послуг, без яких номер коштуватиме дешевше і які не потрібні кожному конкретному клієнтові (наприклад, без сніданку - \$ 199, без бара - \$ 179, без кондиціонера - \$ 159 ). Ця практика використовується готелем Rancho Bernardo Inn (Сан Дієго).

**4. Ціноутворення, засноване на конкуренції.** Цей підхід передбачає, що встановлена готелем чи ресторанним закладом ціна в більшій мірі враховує ціни конкурентів, а не свої витрати і рівень попиту на готельні послуги.

При використанні цього підходу основними елементами виступають рівень цін продуктів, що пропонують конкуренти, та відношення між якістю пропонованого продукту та якістю продуктів конкурентів.

Для встановлення цін **на нові продукти та послуги** можуть використовуватись дещо інші підходи:

**1. Стратегія престижних (або високих) цін,** сутність якої полягає в тому, що готельні підприємства або ресторанні заклади, які бажать досягти рівня позиціонування на ринку як елітні, встановлюють більш високу ціну ніж у основних конкурентів. При цьому підприємство в межах своєї рекламної політики акцентує увагу на ексклюзивних перевагах готелю чи ресторану, якості обслуговування. А оскільки якість обслуговування у споживачів чітко асоціюється із ціною, то відповідно такий спосіб ціноутворення має певні шанси на успіх.

**2. Стратегія «зняття вершків»** є ціновою політикою, що формує високу ціну, якщо ринок нечутливий до рівня цін. Зазвичай це відбувається в умовах відсутності конкуренції. Наприклад, власник єдиного мотелю в маленькому місті може встановлювати високі ціни, якщо є великий попит на номери. Цінове «зняття вершків» може стати ефективною короткостроковою політикою, оскільки завжди зберігається небезпека виходу на ринок нових конкурентів, особливо якщо ринок дуже привабливий завдяки високій прибутковості. Тому дотримання такої стратегії протягом тривалого часу може призвести до втрати частки ринку, а відповідно і потенційного прибутку.

**3. Стратегія «проникнення на ринок».** Такий підхід може практикуватися компаніями при виході на нові сегменти ринку або нові ринки. Сутність його полягає у встановленні цін нижчих від середньо ринкових, за умов забезпечення нормальної рентабельності за рахунок інших видів діяльності або послуг. Готелі призначають відносно низькі початкові ціни та швидко проникають на ринок, залучаючи до себе більш широке коло споживачів та завойовуючи певну частку ринку. Позитивною рисою є можливість встановлення контактів з новими клієнтами та формування стабільних потреб. Це, в свою чергу, дає можливість наступного підвищення цін і доведення рентабельності до цільового рівня. Цей метод активно використовують великі ресторани ланцюги. Цей підхід забезпечує «економію на масштабі» як у процесі створення продукту, так і надалі від маркетингових заходів.

#### **4. Стратегія визначення ціни на набір послуг.**

Сутність цієї стратегії полягає в об'єднанні декількох послуг і наданні цього набору за нижчими цінами, ніж кожна послуга окремо. Така система ціноутворення комплексного характеру стимулює реалізацію послуг. Однак важливо, щоб сумарна вартість була вигідною для споживача, якому пропонується придбати набір послуг. Наприклад, готелям, які мають казино, доцільно використовувати цей метод

встановлення ціни, оскільки це може сприяти залученню гравців, які витрачають багато грошей протягом гри. При цьому реалізується політика, яка передбачає зміну джерела доходів: зниження доходів від номерного фонду перекривається збільшенням доходів від такого центру, як казино, оскільки в таких випадках готельний номер може бути оцінений нижче своєї вартості і слугуватиме приманкою для клієнтів. Харчування, напої і розваги також можуть бути включені у комплекс послуг і оцінюватись нижче за вартість або взагалі надаватися безкоштовно.

**Другим елементом комплексної системи управління цінами та доходами є визначення цінової тактики**, яка передбачає можливість варіювання цінами і зводиться до застосування так званих стратегій цінового регулювання. Ці стратегії повинні розроблятися на основі **методу тарифних планів**, основним принципом якого є пропозиція одного й того ж самого продукту різним клієнтським групам за різними цінами. Тому головною передумовою його застосування має бути чітка сегментація клієнтів і розробка тарифних планів для кожного сегменту споживачів. Тарифікація має здійснюватись в розрізі наступних основних позицій:

- по сезонах (з виділенням будніх/вихідних днів, високий/низький сезони і т.д.). Цей тип сегментації дає можливість використання стратегії надання сезонних знижок;
- за обсягами попиту. Цей тип сегментації дає можливість застосування стратегії надання цінових знижок на обсяг;
- за типами номерів (стандартні та підвищеної комфортності). Цей тип сегментації дає можливість застосовувати стратегію дискримінаційного ціноутворення.

Головною відмінністю тарифу від ціни є те, що він передбачає певні умови застосування ціни, які повинні в обов'язковому порядку виконуватись: наприклад, якщо в готелі практикується тариф «вихідного

дня», то це означає, що при ціні за номер 100\$ тариф вихідного дня становить 75\$, але він має використовуватись не для всіх гостей, а лише, наприклад, для груп, які будуть знаходитись в готелі не менше 2-х ночей, і крім проживання та сніданку замовлять комплексний обід. Тобто, спеціальний тариф – це зменшений на певну величину (знижку) стандартний тариф «стойки».

Як правило, доцільними для застосування в практиці українських підприємств гостинності, є наступні **стратегії цінового регулювання** в рамках методу тарифних планів:

1. **Стратегія надання знижок на обсяг**, зміст якої передбачає використання спеціальних розцінок для залучення корпоративних клієнтів, які можуть замовити велику кількість готельних номерів протягом певного періоду або протягом року. Наприклад, у нараді, яку проводить асоціація, беруть участь люди, які оплачують свої номери самі. Асоціація вважатиме за краще отримати безкоштовне помешкання в одному номері при замовленні 20 номерів, ніж отримати зниження ціни на 5 доларів за кожний номер. Позитивною рисою такого варіанту цінового регулювання є задоволення економічних інтересів, як клієнтів, так і підприємств сфери гостинності. Оскільки перші отримують певну економію на організаційних витратах, а другі забезпечують формування збільшення показника завантаженості, що за інших рівних умов сприяє підвищенню доходів. Крім знижок для групових клієнтів, готелі пропонують спеціальні корпоративні ціни компаніям, які гарантують готелю використання певної кількості місць кожен рік.

2. **Стратегія надання сезонних знижок** — це зниження ціни для споживачів, що купують послуги не в сезон, тобто коли попит на них найнижчий. Сезонні знижки дозволяють готелям підтримувати попит стійким протягом року. Ресторанні заклади використовують цей підхід в ціноутворенні для підтримання попиту протягом всього робочого дня, а не тільки в вечірні години, коли потік споживачів, як правило, зростає.

3. **Стратегія дискримінаційного ціноутворення** представляє собою достатньо гнучкий інструмент ціноутворення, який передбачає можливість урахування змін ринкового попиту, цін залежно від часу, місця, продукту та обсягу продаж. При цьому основним чинником, який впливає на диференціацію цін є неоднакова цінова еластичність попиту у різних груп споживачів.

4. **Стратегія психологічного ціноутворення** передбачає урахування при встановленні цін психологічних аспектів, таких, як престиж, рекомендаційні ціни (як правило, знижені та відчутні споживачами) або ціни, що склалися в їх уявленні, округлення чисел та ігнорування останньої цифри при сприйнятті ціни.

Таким чином, використання готельними підприємствами та ресторанными закладами системи тарифних планів та відповідних стратегій надасть їм можливість, з нашої точки зору, здійснити більшу кількість продажів за різними цінами, і тим самим створити передумови для отримання більшого сукупного доходу, що, за інших рівних умов може сприяти підвищенню прибутковості їх функціонування.

**Третім елементом комплексної системи управління цінами та доходами** має стати, з нашої точки зору, формування та використання на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу **коректних методів визначення цін на окремі види продуктів та послуг**, групування та характеристика змісту яких буде описана в останньому пункті даної теми.

**Останнім елементом** комплексної системи управління цінами та доходами підприємств готельно-ресторанного бізнесу має бути, на нашу думку, **система моніторингу**, яка може функціонувати в рамках системи контролінгу на підприємстві як один зі складових її елементів. Основним завданням системи моніторингу є забезпечення процесу спостереження за найбільш важливими показниками діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які формують систему KPI (key performance

indicator) і обґрунтовуються на етапах стратегічного та поточного планування. До складу таких показників доцільно включати параметри, які дають можливість формування та прийняття управлінських рішень

Отже, проблема ціноутворення вимагає комплексного підходу і урахування багатьох факторів при визначенні цін на послуги готельних та продукцію ресторанних закладів, а саме: собівартості послуг (для готелів – номерів) та продукції (для ресторанів), обсягів планових та освоєних інвестицій, ситуації та тенденцій на основних цільових ринках, норми прибутку та відшкодування витрат на вкладений капітал, попиту та пропозиції на цільових ринках, можливостей конкурентів, якості обслуговування в готелі чи ресторанному закладу та урахування потенціалу підприємства щодо можливостей її підвищення.

### **3. Характеристика основних методів ціноутворення на продукцію та послуги підприємств готельної та ресторанної індустрії.**

Вся сукупність методів визначення цін, які використовуються в світовій практиці, може групуватися за такими ознаками:

#### **1. За ступенем формалізації [47]:**

- **розрахункові методи** – це методи, які передбачають чітке формальне представлення порядку розрахунку ціни на послуги готельних чи ресторанних закладів (наприклад, метод Хаббарта, «метод великого пальця», метод «витрати плюс» і т.д.)
- **аналогові методи** – це методи, які не передбачають формалізації розрахунків, а скоріше засновані на суб'єктивній уяві експертів про необхідний рівень цін на продукцію або послуги (наприклад. інтуїтивний метод, метод високих цін, метод низьких цін і т.д.).

#### **2. Залежно від стратегічного підходу до визначення ціни.** За цією ознакою як правило, виділяється три групи методів:

- методи орієнтовані на витрати.



- методи, орієнтовані на прибуток;
- методи, орієнтовані на рівень цін конкурентів.

Різновиди, методів, що відносяться до вищезазначених груп наведені на рисунку 12.2. Розглянемо більш детально характеристику основних вищезазначених методів.

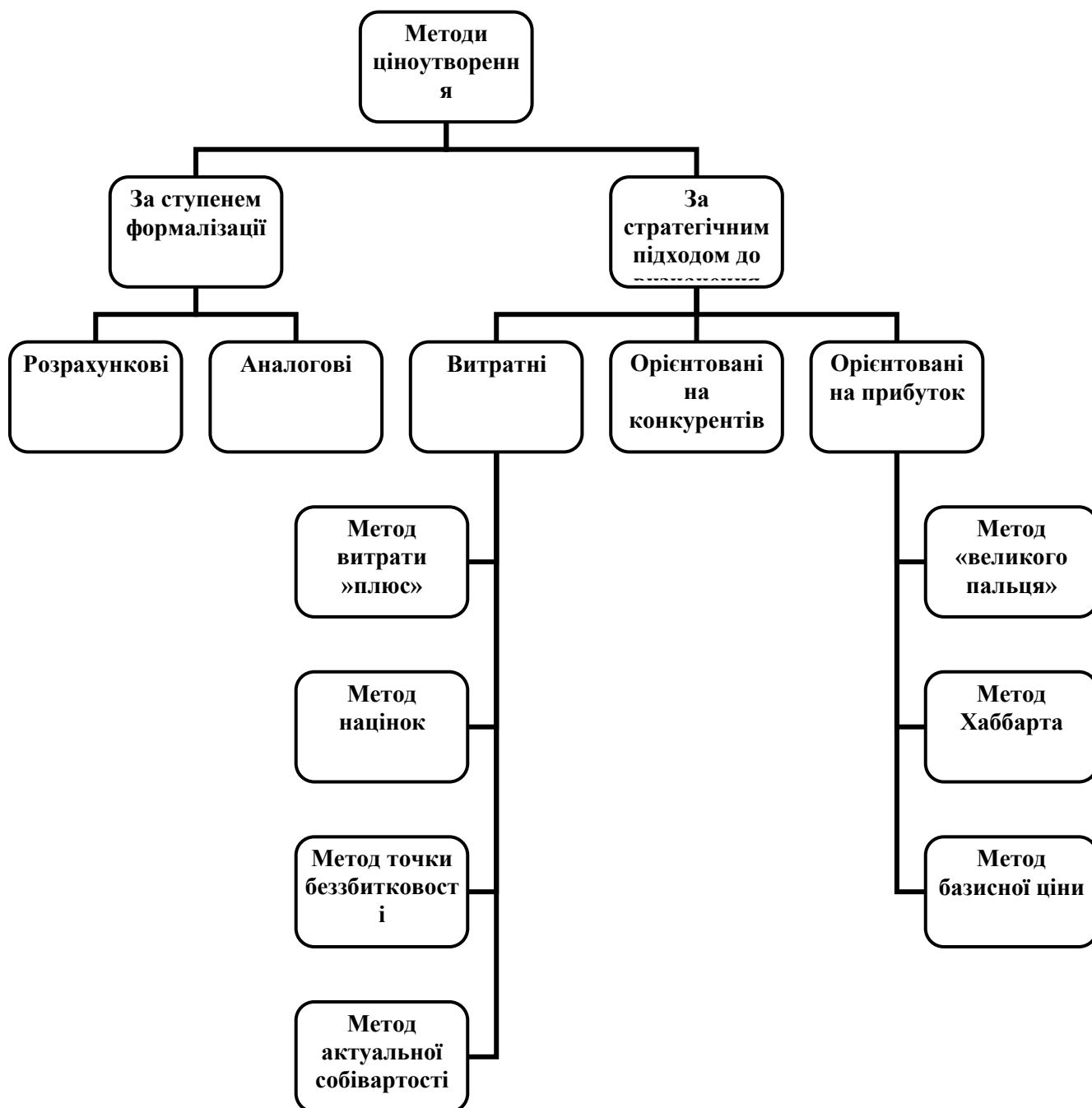


Рисунок 12.2. Класифікація методів ціноутворення, які застосовуються на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.

**Метод «витрати плюс»** є доволі розповсюдженим і передбачає визначення ціни на продукт на основі показника собівартості послуги (для готельних підприємств або витрат (для ресторанних закладів) та певної відсоткової надбавки до собівартості (або витрат):

$$Ц = СБВ + Н \quad (12.6)$$

де СБВ –собівартість або витрати підприємства, грн.

Н – сума надбавки, яка визначається як певний відсоток від собівартості або витрат, грн.

Наприклад, при собівартості послуги в 100 грн. та відсотковій надбавці 35%, ціна буде становити 135 грн.

При використанні даного методу важливим є вирішення того, які саме витрати будуть враховуватись. Тут існує принаймі два основних варіанти:

*Перший варіант* передбачає використання тільки прямих витрат. Цей підхід використовується, як правило, в ресторанному бізнесі, коли підсумовуються витрати на виробництво певної страви і до них додається відсоткова націнка для забезпечення отримання валового прибутку. Непрямі витрати (наприклад, вартість оренди приміщень, амортизація обладнання і т.д.) відшкодовуються за рахунок отриманого доходу від реалізації страв.

*Другий варіант* передбачає урахування всіх сукупних витрат на виробництво продукту або надання послуг. В цьому випадку менеджментом спочатку розробляється бюджет сукупних витрат на майбутній період (рік, півріччя), а потім до цих витрат додається певна сума бажаного прибутку для власника. Цей підхід доцільніше використовувати саме для однорідних продуктів, оскільки в такому разі значно легше обліковувати витрати. Так наприклад, цей метод на практиці використовується для визначення цін на готельні послуги, або цін на продукцію фаст-фудів, де є невеликий фіксований асортимент

простих страв. У випадку реалізації спектру неоднорідної продукції та послуг, непрямі витрати повинні розподілятися між окремими видами продукції. Саме тому в ресторанах, які пропонують широкий асортимент видів страв застосування цього методу є дуже ускладненим.

**Основними перевагами** методу витрати плюс є наступні:

- 1) Ціна на послуги або продукцію має конкретний цифровий вираз і є наближеною до реальності, оскільки враховуються витрати на виробництво продукції або надання послуги.
- 2) Невисока складність розрахункових процедур, що не вимагає прийняття рішень «на вищому рівні» та участі керівництва в процесі формування цін.
- 3) Отримання прибутку для підприємства є гарантованим за умов досягнення запланованих обсягів продажу продукції чи послуг.

Одночасно для цього методу можна виділити і ряд **недоліків**, пов'язаних з його застосуванням:

- 1) Застосування цього методу повністю ігнорує цінову еластичність попиту: в результаті це може давати ціни, які не корелюють зі стратегічними цілями компанії.
- 2) Цей метод не дає можливості урахування такого важливого чинника як ціни конкурентів на аналогічні види продукції або послуг. Прогнозний обсяг продажу може бути просто не отриманий в зв'язку з тим, що конкуренти запропонували більш низький рівень цін на свою продукцію або послуги.
- 3) Його використання створює передумови для некоректного визначення цін у випадку урахування сукупних витрат, оскільки непрямі витрати можуть бути розумно розподілені між окремими продуктами тільки на основі оцінки майбутнього обсягу продажу. А відповідно майбутній обсяг попиту (а відповідно й продажу) залежатиме від рівня цін на продукти. В цьому криється певне протиріччя при застосування даного методу.

**Метод коефіцієнтів** застосовується виключно в ресторанному бізнесі і передбачає порядок визначення ціни на власну продукцію, який був викладений вище. В загальному вигляді він передбачає множення собівартості продуктового набору на певний націночний коефіцієнт і отримання ціни реалізації страв. Наприклад, при організації харчування в столовій університету такий коефіцієнт може бути трохи більшим за одиницю. Але при зростанні значущості таких чинників як місце розташування закладу, престиж, комфорт рівень коефіцієнту зростає (наприклад, у фешенебельних ресторанах значення коефіцієнту націнки може перевищувати 4) [56, с.29].

**Метод «точки беззбитковості».** Його сутність полягає в розрахунку такої ціни на продукцію або послуги, яка дозволяє підприємству покрити сукупні витрати на їх виробництво та реалізацію. Для його використання необхідна інформація про обсяги змінних та постійних витрат та прогнозний обсяг продажу продукції або послуг. При цьому формальне визначення ціни в точці беззбитковості виглядатиме наступним чином:

$$Ц = \frac{B_{\text{ПОСТ}}}{OP_{\text{СВ}}} + B_{\text{ЗМ}_1} \quad (12.7)$$

де Ц – ціна реалізації продукції або послуг, грн.

$B_{\text{ПОСТ}}$  – сума постійних витрат підприємства, грн.

$B_{\text{ЗМ}_1}$  - величина питомих змінних витрат в розрахунку на одинцю продукції (послуг), грн.

$OP_{\text{СВ}}$  – прогнозний обсяг продажу продукції або послуг, який покриває сукупні витрати підприємства, од.

Наприклад, для ресторану, в якому постійні витрати становлять 420000 грн., стандартні витрати на продукти 105 грн. на одну страву, потік клієнтів становить 6000 за рік, ціна однієї страви не повинна бути нижче ніж 175 грн.  $((420000/6000)+105)$ .

Для готелю. з кількістю 20 місць, величиною постійних річних витрат в сумі 438000 грн. та змінних в сумі 158000 грн, коефіцієнтом завантаження на рівні 60%, ціна номеру за добу при якій покриватимуться сукупні витрати становитиме 136 грн. за добу  $((438000+158000)/(20*365*0,6))$ . Отже, ціна в розмірі 137 грн. вже має забезпечувати отримання прибутку для даного готелю.

Застосування даного методу ціноутворення має певні обмеження:

- 1) Використання даного методу в ресторанних закладах дає можливість визначення деякої середньої величини вартості одного замовлення на одного клієнта. Але слід враховувати, що суми, які залишаються кожним клієнтом в ресторані, будуть різними, оскільки ціни та набір страв буде різним.
- 2) Застосування даного методу вимагає попереднього виявлення та урахування залежності між зміною ціни та обсягами діяльності підприємства.
- 3) Цей метод може застосовуватись тільки в межах короткострокового періоду і до досягнення певних обсягів продажу продукції або послуг.
- 4) Використання його ускладнене в умовах високих темпів інфляції, оскільки вимагає прогнозування витрат на продукти та робочу силу з урахуванням інфляційної складової, що іноді зробити дуже складно.

**Метод актуальної собівартості** базується по суті на застосуванні принципу зворотного калькулювання. Це означає, що розрахунки ведуться в зворотному напрямку: відштовхуючись від ціни та прогнозного обсягу реалізації продукції або послуг визначається певна гранична межа собівартості основних інгредієнтів страв або цінових складових інших послуг в готельному чи ресторанному бізнесі. Основними етапами реалізації даного методу є наступні:

- Оцінка майбутніх грошових надходжень від продажу продукції або послуг з урахуванням ринкової позиції, яку займає підприємство;
- Визначення цільового прибутку як певного відсотку від обсягу грошових надходжень від продажів;
- Кількісна оцінка постійних витрат (витрати на оренду, податкові платежі, витрати на оплату праці, крім витрат на сировину – для ресторанних закладів);
- Розрахунок максимально можливих витрат на сировину для виготовлення страв за остаточним принципом.
- Формування такого меню, яке дозволяє формувати витрати на сировину для виробництва власної продукції у визначених граничних межах.

Загальним недоліком всієї групи витратних методів є те, що вони не враховують інтереси власників бізнесу, оскільки ігноруються обсяги інвестованого капіталу та необхідна норма віддачі на вкладені кошти.

Даний недолік може бути нівельований за рахунок застосування групи **методів ціноутворення, які орієнтовані на прибуток**. Розглянемо сутність основних методів цієї групи.

**Метод «великого пальця»** зміст якого полягає у використанні певної пропорції, яка відбиває кількісний взаємозв'язок між середньою ціною за номер готельного підприємства (або середньою ціною замовлення клієнта – для ресторанних закладів) та інвестиційними витратами в ході його будівництва. Ця пропорція передбачає, що на кожну тисячу доларів інвестиційних витрат по будівництву припадає один долар доходу: наприклад, якщо вартість будівельно-монтажних робіт готелю місткістю 240 номерів становить 55% від загальної вартості його будівництва (85 млн. доларів), то ціна за номер (Цном) має визначатися відповідно до формули 10.8 наступним чином:

$$V_{\text{НОМ}} = \frac{ВБГ * ПВ_{\text{БМР}}}{K_{\text{НОМ}} * 1000} = \frac{85000000 * 0,55}{240 * 1000} = 194,79 \quad (12.8)$$

Таким чином, середня вартість готельного номеру має становити 195 доларів.

Цей підхід має певні переваги та недоліки, які повинні враховуватись при його практичному використанні. Перевагою його є те, що він може бути використаний і для визначення оціночної вартості діючого готельного підприємства як об'єкту нерухомості (в цьому випадку вона визначатиметься як добуток ціни номера на кількість номерів і на тисячу). В той же час, недоліком даного підходу є те, що рівень цін «прив'язується» до історичної вартості витрат і не враховує їх поточної вартості. Крім того, такий метод ціноутворення не враховує внесок додаткових послуг до загального доходу готелю, а також вплив інфляції. Тому цей метод доцільно використовувати переважно для попередніх розрахунків і доповнювати використанням аналогових методів.

**Метод цільової норми прибутку** передбачає визначення ціни на продукт, яка забезпечить необхідний рівень прибутку на вкладений капітал. Основними етапами даного методу є:

- Оцінка обсягу основного капіталу, що вкладений в розвиток підприємства;
- Визначення норми прибутку на вкладений капітал, що задовольняє вимоги власників;
- Оцінка ймовірного обсягу реалізації готельних послуг чи кількість відвідувачів за період (рік);
- Визначення середнього обсягу замовлень (для ресторанних закладів) або середніх витрат одного гостя (в готельних закладах);
- Розрахунок сукупного обсягу доходів від потенційних обсягів реалізації;

- Визначення обсягу змінних витрат підприємства та розрахунок маржинального доходу (як різниці між доходом від реалізації та сумою змінних витрат);
- Оцінка величини постійних витрат;
- Визначення чистого прибутку шляхом зменшення маржинального доходу на суму постійних витрат;
- Перевірка відповідності очікуваної норми віддачі на капітал з цільовою нормою прибутку на вкладені кошти.

Різновидом вищеописаного методу є **метод Хаббарта**, який достатньо успішно використовується в практиці американського готельного бізнесу. Порядок розрахунку середньої ціни номеру, яка забезпечить отримання цільової норми прибутку на вкладений капітал відображений в таблиці 12.2 [56, с.33].

Слід відзначити, що ця формула досить ефективна для розрахунку середніх стратегічних цін, виходячи з яких визначаються реальні ціни. Як правило, щойно збудований готель не приносить прибутку за перші два-три роки його функціонування. Ціни, розраховані за формулою Хаббарта, забезпечують готелю якнайшвидший вихід на стадію прибутковості.

Таблиця 12.2

Порядок визначення середньої ціни номеру за формулою Хаббарта

Показники	Сума, тис. грн.
<b>Загальні операційні витрати готелю</b>	
Витрати на експлуатацію та обслуговування номерного фонду (включаючи зарплату персоналу)	1575
Адміністративні витрати	525
Витрати на опалення, електроенергію, водопостачання	175
Витрати на зв'язок	87,5
Витрати на ремонт та обслуговування	219
Витрати на маркетинг	131,5
<b>Всього</b>	<b>2713</b>
<b>Податки, плата за використання торговельної марки і т.д.</b>	
Податок на нерухомість	140
Вартість використання торгової марки	87,5



Витрати на страхування	122,5
<b>Всього</b>	<b>350</b>
<b>Амортизація</b>	
Амортизація будівель	787,5
Амортизація обладнання, меблів, білизни	743,8
<b>Всього</b>	<b>1531,3</b>
<b>Бажана сума прибутку на вкладений капітал (21900 тис. грн); норма прибутку -10%</b>	<b>2190</b>
<b>Всього</b>	<b>4594,3</b>
<b>Оцінка необхідного доходу від продажу номерів</b>	
Доходи від здачі в оренду приміщень для магазинів	525
Прибуток від ресторану та бару	700
<b>Всього інші доходи</b>	<b>1225</b>
<b>Сума цільового доходу від продажу номерного фонду</b>	<b>3369,3</b>
<b>Розрахунок середньої ціни номеру</b>	
Кількість номерів	50
Максимальна кількість номерів для здачі в рік (50*365)	18250
Максимальна кількість номерів з урахуванням коефіцієнту завантаження готелю (70%)	12775
<b>Середня ціна номеру в день, грн.(4594,3/12775)</b>	<b>359,63</b>

**Метод базисної ціни** в більшій мірі застосовується в рестораних закладах. Він орієнтований на розробку такого прейскуранту для ресторанного меню, який забезпечить досягнення цільового прибутку через бажаний середній обсяг замовлення одного клієнта. Реалізація цього методу вимагає наступних етапів розрахунків:

- Оцінка обсягу сукупних витрат підприємства;
- Визначення рівня цільового прибутку;
- Розрахунок обсягу цільового доходу як суми цільового прибутку та сукупних витрат підприємства;
- Оцінка прогнозованої кількості клієнтів;
- Визначення цільової суми одного замовлення як співвідношення цільового доходу від реалізації на прогнозну кількість клієнтів;
- Розробка меню з цінами, які забезпечують досягнення цільового середнього обсягу замовлення на одного клієнта.

Перевагою даного методу є простота розрахункових процедур, а недоліком є ігнорування важливих чинників, що впливають на ціну (ринкові фактори).

**Метод визначення ціни, орієнтований на конкурентів** передбачає урахування цін у конкурентів на типову продукцію і застосовується у ресторанах високої націночної категорії, що випускають кулінарну продукцію найбільш популярних у світі національних кухонь (французька, німецька, китайська та ін.). Для встановлення цін на такі страви використовуються дані про реалізацію аналогічних страв на світовому ринку ресторанної продукції. На основі «типового представника» складається конкурентний лист, в якому вказуються характеристика, назва страви та ціни конкурентів. Як правило, найбільш високі та низькі ціни виключаються з конкурентного листа, а на підставі решти знаходять середню ціну та приймають її за основу. Остаточна ціна може бути встановленою тільки після вивчення попиту й урахування особливостей роботи підприємства ресторанного господарства.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

1. Опишіть роль цін в діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу.
2. Дайте характеристику особливостей процесу ціноутворення в ресторанных закладах.
3. Дайте характеристику структурних елементів ціни на продукцію власного виробництва в ресторанных закладах.
4. Охарактеризуйте структуру цін на покупні товари на підприємствах ресторанного бізнесу.
5. Як визначається вартість сировинного набору продуктів для виготовлення страв за продажними цінами?
6. Визначте сутність та особливості формування націнки в ресторанных закладах.

7. Опишіть зміст та призначення калькуляційних карток в ресторанных закладах.
8. Опишіть порядок формування цін на основні послуги, що надаються підприємствами готельного бізнесу.
9. Дайте характеристику туристичного збору та особливостей його сплати в Україні.
10. Опишіть основні складові елементи комплексної системи управління цінами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.
11. Дайте характеристику основних стратегічних підходів до встановлення цін на традиційні продукти або послуги в ресторанах та готелях.
12. Опишіть зміст стратегічних підходів до ціноутворення на нові види продукції або послуг в готельних та ресторанных закладах.
13. Визначте сутність цінової тактики підприємств готельно-ресторанного бізнесу та опишіть інструменти, які застосовуються для її реалізації.
14. Опишіть види та сутність методів встановлення цін, що орієнтовані на витрати.
15. Дайте характеристику змісту методів ціноутворення, орієнтованих на прибуток.
16. Охарактеризуйте сутність методів ціноутворення, що орієнтовані на конкуренцію.

### ТЕСТИ

1. Роздрібна ціна сировини і товарів визначається шляхом додавання до відпускної закупівельної ціни...
  - 1) Націнки ресторану
  - 2) Торговельної надбавки
  - 3) Податку на додану вартість та акцизного збору

2. Продажна ціна продукції власного виробництва ресторану визначається шляхом додавання до роздрібною ціни сировини і використаних купівельних товарів ...
  - 1) Націнки ресторану
  - 2) Торговельної надбавки
  - 3) Податку на додану вартість та акцизного збору
3. Ціна проживання за добу в певному номері готелю залежить від...
  - 1) Категорії номеру
  - 2) Місцезнаходження номеру в готелі
  - 3) Витрат на трансферт
4. Який метод визначення цін на проживання в номері враховує капітальні витрати на створення готелю?
  - 1) Метод Хаббарта
  - 2) Метод «великого пальця»
  - 3) Метод різниць
5. Який метод визначення цін на проживання в номері враховує цільовий прибуток готелю?
  - 1) Метод Хаббарта
  - 2) Метод «великого пальця»
  - 3) Метод різниць
6. Що з наведеного можна розглядати як недоліки методу ціноутворення «витрати плюс»?
  - 1) Неможливість точного обліку прямих витрат підприємства
  - 2) Простота реалізації розрахункових процедур методу
  - 3) Відсутність прямого зв'язку ціни на продукцію з обсягом інвестованого власного капіталу для розвитку готелю або ресторанного закладу
  - 4) Неможливість абсолютно коректного розподілу непрямих витрат між окремими видами продукції або послуг.

7. Який з наведених методів ціноутворення відноситься до групи аналогових методів?

- 1) Метод «витрати плюс»
- 2) Інтуїтивний метод
- 3) Метод цільової норми прибутку на вкладений капітал
- 4) Метод Хаббарта

8. Який з нижченаведених методів не відноситься до складу розрахункових методів ціноутворення?

- 1) Метод базисної ціни
- 2) Метод актуальної собівартості
- 3) Метод високих цін
- 4) Метод «великого пальця».

## РОЗДІЛ 13

### Основи планування на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

1. Стратегічне планування як передумова здійснення фінансового планування.
2. Особливості формування переліку цільових 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.

В сучасних умовах посилення конкуренції в секторі надання готельних та ресторанних послуг перед підприємствами виникає необхідність постійного збереження та підвищення конкурентоспроможності, яке можливе лише при стратегічному плануванні готельного або ресторанного бізнесу.

Планова діяльність підприємств індустрії гостинності має охоплювати наступні основні напрями:

➤ **Здійснення генерального цільового планування**, яке передбачає визначення бачення, місії, цілей компанії. Значна кількість світових крупних готельних компаній та ресторанів формулюють своє бачення місця компанії в спеціальній Декларації про місію, яка представляє собою стисле викладення пріоритетних для компанії цілей, стратегій та цінностей [36]. Ця інформація доводиться до всіх співробітників компанії, а іноді і до клієнтів. В декларації повинна приділятися увага політиці компанії щодо клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, конкурентів. Основною метою цього документу є

декларація на пряму розвитку компанії на 10 -20 років. Але слід зазначити, що цілі є категорію рухливою. Це означає, що система цілей може бути переглянута компанією і висунуті нові цілі діяльності, якщо попередні не забезпечують оптимального розвитку підприємства.

➤ **Здійснення стратегічного планування (3-5 років), яке охоплює:** формування загальної корпоративної стратегії розвитку підприємства, проведення портфельного аналізу та створення стратегічних підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць (СБО), полів бізнесу) готельної або ресторанної компанії. Стратегічні бізнес-одиниці, як правило, характеризуються наступними особливостями:

- СБО – це одна чи декілька споріднених сфер бізнесу, по яких ведеться стратегічне планування на підприємстві;
- СБО самостійно конкурує на ринку з іншими суб'єктами;
- Менеджмент СБО контролює фактори, які впливають на прибутковість діяльності готелю або ресторанного закладу.

На сучасному етапі велика кількість готельних компаній та ресторанних мереж здійснюють свою діяльність в декількох напрямках: співпрацюють з туристичними компаніями, авіакомпаніями, торговельно-розважальними центрами. Розширення сфер діяльності, як правило, пов'язане з додатковим інвестуванням коштів, тому наступним напрямком планування є планування необхідних обсягів фінансування діяльності підприємства та його структурних підрозділів та бізнес-одиниць.

➤ **Забезпечення підприємства та його підрозділів фінансовими ресурсами.** Цей напрямок пов'язаний із здійсненням **фінансового планування діяльності** підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Більш детально процес організації процесу фінансового планування на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу описаний в 3 та 4 питаннях даної теми.

Крім того, на цьому етапі стратегічного планування керівництво компанії має провести портфельний аналіз з точки зору доцільності подальшого існування окремих СБО: оцінити ступінь окупності коштів, що вкладаються в нові стратегічні підрозділи, а також які з них є прибутковими в довгостроковому періоді, а від яких потрібно позбавитись.

- **Планування нового бізнесу або його напрямків.** Як правило, таке планування передбачає вибір одного з наступних варіантів розвитку:
  - *Інтенсивне зростання*, яке передбачає пошук додаткових можливостей зростання на основі внутрішніх ресурсів компанії (наприклад, збільшення обсягів продажу продукції та послуг на вже освоєних ринках, пропозиція нових послуг, вихід на нові цільові ринки).
  - *Інтегроване зростання*, яке передбачає придбання підприємств, які є контрагентами по операційній діяльності по відношенню до компанії. Наприклад, компанія Marriott розробила систему постачання власних ресторанів, яка включала шість дистриб'юторських центрів, що обслуговують мережу ресторанних закладів в Marriott Hotels. Ці центри співпрацюють також і з іншими ресторанними закладами.
  - *Диверсифіковане зростання*, яке здійснюється шляхом приєднання до компанії підприємств, які функціонально та технологічно не пов'язані з готельним або ресторанним підприємством. Наприклад, готелі, ресторани, авіалінії можуть виготовляти та реалізовувати товари для своїх постійних клієнтів (сувеніри, футболки, парфумерні вироби). Прикладом є ресторан Hard Rock Cafes, який здійснює торгівлю одягом з символікою ресторану.



Реалізація цього напрямку стратегічного планування передбачає застосування такого інструменту як бізнес-планування. Бізнес-план прийнято розробляти при створенні нового готельного чи ресторанного підприємства або обґрунтуванні доцільності запровадження нових напрямків діяльності (або продуктів) на цих підприємствах. Він розробляється, як правило, на період від трьох до п'яти років, оскільки планові розрахунки на більш тривалі періоди можуть бути недостовірними. Розробка бізнес-плану сприяє внутрішньому управлінню підприємством на основі ув'язки фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та дозволяє створити передумови для збереження та збільшення коштів інвесторів. Детально процес розробки був описаний в розділі «Інвестиційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу».

## **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.

**Цільові орієнтири діяльності підприємства** та його структурних підрозділів. В декларації про місію визначається перелік цілей компанії. Але передумовою їх досягнення є кількісна оцінка та вимірність цих цілей. Це означає, що вони мають описуватись за допомогою певної системи показників, які називаються цільовими орієнтирами діяльності. На теперішній час з урахуванням положень вартісноорієнтованих концепцій в якості цільових критеріїв, що

відбивають успішність розвитку компанії, використовуються наступні показники:

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

$$ROI = \frac{ОП}{ІК} * 100\% \quad (13.1)$$

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 (EBIT- 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 – **EBITA** (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 – **EBITDA** (EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). В готельно-ресторанному бізнесі найчастіше застосовують саме цей показник, який зветься **торговельним грошовим потоком**. Грошовий потік представляє собою надходження та витрати грошових коштів на рахунках та в касі готелю (ресторану) на протязі певного періоду часу.

**2) Показник вільного грошового потоку (FCF - free cash flow) – який представляє собою різницю між торговельним грошовим потоком та сумою відсотків за кредити, резервів (меблі, текстиль та обладнання, FF&E) та податків.**

Останні два показники є дуже важливими з точки зору оцінки ефективності ведення готельного або ресторанного бізнесу, оскільки:

- вони є найважливішими економічними параметрами, які дають уяву про ефективність та доцільність ведення готельного або ресторанного бізнесу;
- величина грошового потоку використовується в процесі оцінки вартості готельного та ресторанного бізнесу, необхідність в якій виникає у випадку прийняття власниками рішення про продаж підприємства, або окремих його стратегічних підрозділів;
- ці показники є цікавими для власників, оскільки їх зростання є свідомством підвищення вартості їх власності;
- зазначені параметри є цікавими і для операторів, оскільки зростання грошових потоків створює передумови для збільшення гонорару за управління та стимулюючої винагороди. Ці моменти як правило, прописуються в угоді на управління.
- оцінка та моніторинг за цими показниками дає можливість проведення порівняльного аналізу ефективності діяльності готельних, ресторанних закладів.

Але для цього необхідна уніфікація форм управлінського обліку. Саме тому більшість міжнародних готельних ланцюгів по всьому світу використовують «Єдину систему обліку для підприємств індустрії гостинності», яка опублікована Інститутом американської асоціації готелів та мотелів. Порядок формування обсягів торговельного та вільного грошових потоків відповідно до стандартів цієї системи представлений в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1

Порядок формування торгового та вільного грошового потоку готелю

<b>Вхідні грошові потоки (ГПвх)</b>	<b>Вихідні грошові потоки (ГПвих)</b>
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, казіно, 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)
<b>Торговий грошовий потік (EBITDA) = ГПвх - ГПвих</b>	
	7) Кредитні виплати, відсотки, податок на корпорації, резерви FB&E**
<b>Вільний грошовий потік (FCF) = Торговий ГП - п.7</b>	

**\*POMES - Property, Operations, Maintenance and Energy Cost, витрати по нерухомості, операціям, техобслуговуванню та енергії.**

3) **Показник рентабельності власного капіталу (ROE - Return on equity)** який визначається як співвідношення чистого прибутку до середнього обсягу власного капіталу підприємства. Цей показник звичайно буде цікавим, в першу чергу, для власників готельного чи ресторанного бізнесу.

4) **Рівень завантаженості готелю**, наприклад: в якості цілі може бути забезпечення зростання рівня заповнюваності готелю з 80 до 85%.

5) **Рівень середньодобової ціни**, наприклад: підтримання середньої ціни здачі номеру на рівні 450 грн.

6) **Величина або рівень GOP**. Характеристика цього показника була дана в розділі 2 навчального посібника.

Слід зазначити, що для кожної готельної чи ресторанної служби мають визначатися свої цілі. Вони повинні описуватись за допомогою показників, що є зрозумілими для робітників, які мають забезпечити досягнення цих цілей.

**Стратегії розвитку компанії або бізнес-одиниць.** Такі стратегії представляють собою основні шляхи досягнення поставлених перед компанією цілей. На цьому етапі аналізується розвиток нових послуг, створюються дочірні підприємства, проводиться диверсифікація діяльності. При цьому вивчаються варіанти збільшення обсягу послуг, максимізації прибутку, зниження витрат.

**Передумови досягнення цілей.** Тут відображується інформація про галузь, конкурентів, зовнішнє середовище, проводяться аналіз і оцінка результатів діяльності підприємства, виявляються сильні й слабкі сторони компанії;

**Перелік заходів,** реалізація яких є необхідною умовою досягнення місії та визначених цільових показників діяльності. На шляху досягнення цілей перед підприємством виникають конкретні проблеми, які потрібно вирішити. Їх характер визначає конкретні заходи, необхідні для досягнення цілей. Наприклад, якщо в якості цільового орієнтиру діяльності готелю визначена необхідність підвищити коефіцієнт заповнення з 80% до 85%, то для його досягнення необхідною буде реалізація наступних заходів: організація продажу номерів в ключових містах- постачальниках клієнтів, проведення десяти ознайомчих поїздок для зацікавлених осіб, розсилка рекламних проспектів власникам кредитних карток Visa або Mastercard. Тобто, ці заходи вже мають в більшій мірі конкретний характер, але їх ще не можна відносити до категорії оперативних, оскільки на рівні розробки стратегічних формулярів не визначено конкретних термінів їх виконання.

### **3. Сутність та структура фінансового плану підприємств готельно-ресторанного бізнесу.**

Успішне управління господарською діяльністю підприємств готельної та ресторанної індустрії в значній мірі залежить від наявних фінансових ресурсів для забезпечення реалізації поставлених цілей та розроблених планів розвитку компанії в перспективному періоді. Вирішення питань фінансування пов'язане з процесом організації фінансового планування діяльності підприємства.

Під **фінансовим плануванням** розуміється процес планування всіх доходів і напрямів витрачання грошових коштів підприємств готельно—ресторанного бізнесу для забезпечення їх розвитку з урахуванням поставлених стратегічних цілей.

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, в рамках якої формується система цілей і визначається перелік цільових показників фінансової діяльності на довгостроковий період. Фінансова стратегія готельного комплексу розглядається як невід'ємна складова частина загальної стратегії його економічного розвитку.

2. Розробку системи стратегічних планів, а також системи поточних планів і оперативних бюджетів по основних напрямках діяльності готелю або ресторану, а також різних структурних підрозділах.

3. Визначення планових фінансових результатів діяльності готелю або ресторанного закладу, як в цілому, так і по окремих структурних підрозділах.

4. Оцінка обсягу необхідних економічних ресурсів (активів), що необхідні підприємству для реалізації планів господарської діяльності.

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

Правильна організація процесу фінансового планування відіграє визначальну **роль** для ефективного та стабільного розвитку готельного підприємства або ресторанного закладу. Ця роль полягає в наступному:

- Фінансове планування робить можливим порівняння альтернативних варіантів фінансової стратегії та вибору найбільш прийняттого з них для підприємства в заданих ринкових умовах.
- Фінансове планування є інструментом, який дозволяє забезпечити взаємну координацію реалізації різних напрямків діяльності та функціонування різних структурних підрозділів підприємства з точки зору потреби у фінансових ресурсах та їх наявності.
- Завдяки результатам фінансового планування утворюється можливість порівняння альтернативних варіантів фінансування діяльності готельних та ресторанних закладів та вибору найкращого варіанту забезпечення підприємства фінансовими ресурсами.
- Фінансове планування створює передумови для оцінки реальності запланованих перспектив розвитку готелю або ресторанного закладу.

Отже, фінансове планування є логічним завершенням всього процесу планування діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства і дає можливість оцінити кінцеві фінансові результати їх функціонування в плановому періоді.

Фінансове планування на підприємствах готельного або ресторанного господарства здійснюється за допомогою розробки перспективних, поточних і оперативних планів. Як правило, перспективне планування передбачає розробку довгострокових планів (період планування до 5 років). Ступінь деталізації таких планів невисокий, оскільки вони пов'язані з прийняттям рішень стратегічного характеру

(наприклад, придбання елементів основного капіталу, кадрова політика, визначення асортименту пропонованих готельних послуг).

Позиції довгострокових планів мають деталізуватися на рівні розробки поточних (період планування визначається 1 роком) та оперативних планів.

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.

В загальному вигляді формування проекту фінансового плану передбачає обґрунтування наступних складових **елементів**:

1. Плану доходів та витрат готелю або ресторанного закладу.
2. Плану надходження та витрат грошових коштів підприємства.
3. Балансового плану розвитку підприємства.
4. Плану формування та використання фінансових ресурсів.

Розробка цих документів забезпечує можливості узагальнення результатів планування окремих параметрів функціонування готельних або ресторанних закладів (наприклад, експлуатаційної програми готелю, обсягу товарообороту та плану товарного забезпечення ресторанного закладу, витрат і т.д.) та обґрунтування потреби підприємства в окремих видах фінансових ресурсів і джерелах її покриття для виконання поставлених стратегічних та поточних завдань діяльності.

Після обґрунтування проекту фінансового плану (бюджету) проводиться експертна оцінка даного фінансового документу на предмет забезпечення на його основі цільових показників діяльності підприємства в частині підтримки платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та показників рентабельності діяльності, активів та капіталу. Якщо дані



показники відповідають цільовим орієнтирам діяльності підприємства, то проект фінансового плану затверджується керівництвом і приймається до виконання. В зворотному випадку процедура фінансового планування повторюється з метою коригування окремих параметрів фінансової стратегії підприємства.

#### **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.

Приблизна форма такого плану наведена в таблиці 13.2.

Першим етапом розробки плану доходів та витрат є оцінка планової величини валового прибутку підприємства. Визначення валового та операційного прибутку може здійснюватися за допомогою двох підходів:

**Перший підхід** передбачає обґрунтування планових показників операційних доходів та витрат готелю або ресторану в розрізі окремих центрів відповідальності. В цьому випадку для визначення величини валового прибутку підприємства від загального обсягу доходів по всіх центрах відповідальності віднімаються операційні поточні витрати підприємства. Детальний порядок формування доходів по окремих

**Таблиця 13.2**

Орієнтовна форма плану доходів та витрат готелю «Прем'єр Палац» на 2015 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)					
<b>6. Валовий прибуток (збиток)</b>					
7. Інші операційні доходи					
8. Витрати на управління та збут					
9. Інші операційні витрати					
<b>10. Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>					
11. Доходи від інших видів діяльності					
12. Витрати від інших видів діяльності					
<b>13. Прибуток(збиток) від звичайної діяльності до оподаткування</b>					
14. Податок на прибуток від звичайної діяльності					
<b>15. Прибуток(збиток) від звичайної діяльності</b>					
16. Надзвичайний прибуток (збиток)					
17. Податок з надзвичайного прибутку					
<b>18. Чистий прибуток (збиток):</b>					
в тому числі:					
виробничий розвиток					
соціальний розвиток					
заохочення					
дивіденди					
інші цілі					

центрах відповідальності був описаний в розділі «Інвестиційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу».

**Другий підхід** передбачає визначення величини валового прибутку підприємства на основі попереднього планування показників експлуатаційної діяльності та витрат для готелю, а також валового доходу і витрат виробництва та обігу для ресторанного закладу, які визначаються на основі розробки відповідних видів планів. Типові форми цих планів наведені в додатках В, Д, Ж, З.

Для готельних підприємств плановий показник *доходу від реалізації продукції, послуг* (в плані доходів та витрат- пункт 1 табл. 13.2) буде визначатись шляхом додавання до доходів від попереднього бронювання номерів доходу від експлуатації номерного фонду. Всі інші види доходів, які відображені в плані експлуатаційної діяльності (додаток В) будуть враховуватись у складі інших операційних доходів або доходів від інших видів діяльності. Відповідно *планова величина валового прибутку* готелю має визначатись як різниця між плановим чистим доходом від номерного фонду та плановою сумою поточних витрат готелю (план поточних витрат представлений в додатку Д), що формують *собівартість реалізованих послуг* ( пункт 5 таблиця 13.2).

Для ресторанних закладів існує специфіка в формуванні доходу від реалізації продукції та послуг. Він формується на основі торговельних надбавок та націнок. Результати планування оформлюються у вигляді відповідного плану валового доходу (див. додаток Ж). *Планова величина валового прибутку ресторанного закладу* визначається як різниця між плановим обсягом валового доходу та плановою сумою витрат виробництва та обігу (типова форма плану витрат наведена в додатку З).

Наступним етапом розрахунків є оцінка планової величини *прибутку від операційної діяльності*. Він визначається шляхом коригування планової величини валового прибутку на планові розміри інших операційних доходів та витрат. Повний перелік даних видів доходів та витрат відповідно до Національних стандартів бухгалтерського облік наведений в додатку К. Як правило, на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу ці доходи можуть бути представлені доходами від оренди, доходами від надання додаткових послуг і т.д.

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

$$\text{Попер} = \text{ВП} + \text{ЮД} - \text{ЮВ} - \text{ВУЗ} \quad (13.2)$$

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

ВП – планова сума валового прибутку;

ЮД та ЮВ – плановий розмір інших операційних доходів та витрат відповідно, тис. грн.;

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

Після визначення планового обсягу операційного прибутку визначають планову величину прибутку від звичайної діяльності до оподаткування шляхом коргування операційного прибутку на планову суму прибутку від іншої діяльності, який визначається як різниця між доходами та витратами від інших видів діяльності. По суті до інших видів діяльності відносяться інвестиційна та фінансова діяльність підприємства. На підприємствах готельного та ресторанного бізнесу доходи від цих видів діяльності, як правило, займають незначну частку. Перелік цих видів доходів та витрат можна побачити в додатку Л.

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).

$$\text{ЧП}_{\text{ПЛ}} = \text{ЧП}_{\text{ЗВ}} + \text{ЧП}_{\text{НЗВ}} \quad (13.3)$$

Планова сума чистого прибутку від звичайної діяльності розраховується шляхом вирахування з прибутку від звичайної діяльності планової суми податку на прибуток. При оцінці планового обсягу чистого прибутку потрібно враховувати категорійність готелю, оскільки відповідно до діючого законодавства існують пільги для готелів категорії три,

чотири та п'ять зірок. За аналогічним принципом оцінюється планова величина прибутку від надзвичайної діяльності.

Розподіл планового чистого прибутку між окремими напрямками його використання здійснюють виходячи із плану виробничого та соціального розвитку, кошторису витрат на здійснення такого розвитку та порядку утворення окремих фондів.

**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.

План руху грошових коштів являє собою баланс грошових надходжень та грошових витрат підприємства по окремих часових періодах, який балансується залишком грошей на кінець періоду. Об'єктом планування є розмір грошового потоку з окремих напрямків діяльності підприємства (операційної, інвестиційної та фінансової). Для визначення планової його величини може використовуватись метод прямого розрахунку, який передбачає визначення різниці між плановим обсягом надходжень та витрат грошових коштів по кожному виду діяльності. Орієнтовна форма плану руху грошових коштів для готелю наведена в таблиці 13.3.

Після розрахунку планового обсягу чистого грошового потоку визначається залишок грошових коштів на кінець планового періоду ( $ЗГК_{кін_{пл}}$ ):

$$ЗГК_{кін_{пл}} = ЗГК_{поч_{пл}} + Н_{ГК} - В_{ГК} \quad (13.4)$$

де  $ЗГК_{поч_{пл}}$  – залишок грошових коштів на початок планового періоду, тис. грн.;

$Н_{ГК}$  та  $В_{ГК}$  – планові обсяги надходження та витрачання грошових коштів, тис. грн.

Розраховане сальдо грошових коштів на кінець планового періоду та підперіодів має оцінюватись з точки зору достатності його формування шляхом порівняння з нормативними залишками грошових коштів. Ці залишки визначаються на рівні одноденних витрат підприємства та страхового запасу грошових коштів в зв'язку з непередбачуваними відхиленнями в термінах та обсягах надходжень та витрат грошових коштів. Якщо планові обсяги грошових коштів на кінець планового періоду нижче нормативних, необхідно передбачити заходи щодо прискорення швидкості руху грошових коштів (для готельних підприємств це може бути підвищення плати за попереднє бронювання номерів, для ресторанів – нарощування обсягів продажу обідньої продукції) або активізувати роботу щодо пошуку додаткових ресурсів для фінансування діяльності підприємства в періоди недостатності грошових коштів.

Таблиця 13.3

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:					

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					

**Третім розділом** проекту фінансового плану підприємства є **балансовий план розвитку підприємства**. Він являє собою прогноз зміни активів та пасивів підприємств у плановому періоді. 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:

$$A = BK + ПК \quad (13.5)$$

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

ВК- велчина власного капіталу підприємства на початок планового періоду;

ПК – вартість позикового капіталу підприємства на початок планового періоду.

Цей же принцип має зберігатися і у відображенні балансових показників на кінець планового періоду.

Для розробки балансового плану використовуються наступні **методи**:

- **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* (наприклад, оборотні активи, товарна кредиторська заборгованість). Розмір таких статей може розраховуватись на основі використання наступної методики:

$$БП_{ПЛ} = \frac{РБП_0 * ВР_{ПЛ}}{100} \quad (13.6)$$

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

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

$ВР_{ПЛ}$  – прогнозний розмір обсягу діяльності підприємства. В якості показника обсягу діяльності для готельних підприємств потрібно використовувати показник доходу від реалізації послуг, а для ресторанних закладів – обсяг товарообороту.

Решта статей планового балансу таким чином визначати некоректно, для цього слід використовувати інші методи, а саме, метод експертних оцінок з урахуванням факторів, що впливають на кожну статтю окремо.

- **Метод диференційованого темпу зростання.** Цей підхід також базується на залежності між зростанням обсягу діяльності підприємства та зміною його активів та пасивів. Але при його використанні залежність кожної статті балансу від обсягу діяльності кількісно виміряється на основі обчислення коефіцієнтів еластичності. Коефіцієнт еластичності характеризує темп приросту показника при зміні обсягу діяльності на 1%. За рахунок цього з'являється можливість урахування нерівномірності зростання окремих видів активів та зобов'язань підприємства при визначенні планового їх розміру. Планова величина окремих статей балансу розраховується наступним чином:

$$БП_{ПЛ} = БП_Б * (1 + ТЗ_{ВР} * Кел) \quad (13.7)$$

де  $БП_Б$  – 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.

Балансування прогнозних значень активів та пасивів при використанні цього методу здійснюється шляхом коригування обсягів заборгованості підприємства або розміру його власного капіталу.

• **Метод техніко – економічних розрахунків** передбачає визначення прогнозного 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. Зміст кожного елемента відображений в таблиці 13.4.

В основі цього плану лежить балансовий метод, тобто узгодження витрат з джерелами їх фінансування. Таке узгодження відбувається в

Таблиця 13.4

## План формування та використання фінансових ресурсів

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік
<b>1. Джерела фінансування та надходження коштів</b>					
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					
<b>2. Приріст активів</b>					
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					
<b>3. Повернення залучених коштів</b>					
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					
<b>4. Витрати, пов'язані з внесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів</b>					
Сплата поточних податків та обов'язкових платежів					
Внески в державні цільові фонди					
Погашення податкової заборгованості на початок планового періоду					
<b>5. Покриття збитків минулих періодів</b>					

процесі складання перевірконої таблиці шахматної форми (див. додаток М). Дану таблицю заповнюють в наступній послідовності: спочатку заповнюють підсумкові показники доходів та витрат, потім по кожній статті витрат вказують суми відповідних джерел їх фінансування. Таким чином відбувається узгодження витрат з джерелами їх фінансування.

### ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте характеристику змісту генерального цільового планування на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.
2. Визначте сутність стратегічних бізнес-одиниць та їх особливостей.
3. Опишіть основні способи планування нових напрямків діяльності на підприємствах готельної та ресторанної індустрії.
4. Дайте характеристику змісту формуляру стратегічного планування.
5. Опишіть роль та зміст основних цільових орієнтирів діяльності для підприємств готельного та ресторанного бізнесу.
6. Охарактеризуйте зміст поняття фінансового планування та його роль в діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.
7. Опишіть особливості обґрунтування плану доходів та витрат на підприємствах готельної та ресторанної індустрії.
8. Дайте характеристику змісту та призначення плану надходження та витрат грошових коштів.
9. Опишіть сутність та особливості обґрунтування балансового плану розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

### ТЕСТИ

1. Що з наведеного не є структурним елементом фінансового плану на підприємствах готельно-ресторанної індустрії?
  - 1) План валового доходу ресторанного закладу.
  - 2) План надходження та використання грошових коштів.
  - 3) План витрат виробництва та обігу ресторанного закладу.
  - 4) Балансовий план розвитку підприємства.
2. Який з методів може використовуватись при обґрунтуванні балансового плану розвитку на підприємствах готельно-ресторанної індустрії?
  - 1) Метод відсотка від обороту.
  - 2) Метод техніко-економічних розрахунків.
  - 3) Метод середньої арифметичної.

- 4) Метод середньої ковзної.
3. Що з наведеного є метою розробки плану надходження та витрат грошових коштів на підприємствах ресторанного та готельного бізнесу?
    - 1) Оцінка планової величини чистого прибутку підприємства.
    - 2) Визначення обсягу активів та зобов'язань в плановому періоді.
    - 3) Збалансування за обсягами та в часі надходжень та витрат коштів підприємства.
    - 4) Оцінка планової величини валового прибутку підприємства.
  4. Які з наведених показників можуть використовуватись в якості цільових орієнтирів діяльності, які цікаві для власників підприємств готельного та ресторанного бізнесу?
    - 1) Показник оборотності оборотних коштів підприємства.
    - 2) Показник доходності на власний капітал.
    - 3) Показник торгового грошового потоку.
    - 4) Показник фондівіддачі.
  5. Який з наведених планових документів передбачає визначення величини чистого прибутку готельного або ресторанного закладу в плановому періоді?
    - 1) План формування та використання фінансових ресурсів.
    - 2) План руху грошових коштів.
    - 3) Балансовий план розвитку підприємства.
    - 4) План доходів та витрат.
  6. Який з наведених показників визначається шляхом співвідношення прибутку до сплати відсотків за позикові ресурси та податкових платежів із обсягом інвестованого капіталу?
    - 1) Показник ROE
    - 2) Показник ROI
    - 3) Показник FCF
    - 4) Показник ADR.

## Література

### Основна:

1. Господарський кодекс України № 436-ІУ від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
3. Закон України «Про туризм». – Електронний ресурс. Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95>.
4. Наказ Міністерства інфраструктури України від 23.01.2012 № 28 «Про затвердження форми свідоцтва про встановлення категорії готелю» [Електронний ресурс] / Міністерство інфраструктури України. - Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0177-12>.
5. Податковий кодекс. - Електронний ресурс. Режим доступа: [zakon.rada.gov.ua/go/2755-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17)
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 638 «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів: Нормативно-правова база. - Режим доступа: <http://www.tourism.gov.ua/ua/legislation/resolution/>.
7. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. – К.: Знання України, 2006. – 352с.
8. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник / В. В.Архіпов. - 2-е вид., перероб. і доп. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 279 с.
9. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч.посібник /

- В. Архіпов, Т. Іванникова, А. Архіпова. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 381 с.
10. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: Учебник для студ. высш. учеб. заведен. / 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Дакор, 2009. – 365с.
  11. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 176 с.
  12. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристських комплексів та їх експлуатація: навч. посіб.:— К., 2006.-168с.
  13. Белоусова О.С., Афанас'єва О.С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до ЄВРО-2012 [Текст ] / Вісник Волинського університету економіки та менеджменту.-2012.- №2.- с.38-45.
  14. Вилкул М.Н. Украина уже занимает 9-е место в Европе по количеству туристов [Електроний ресурс] / Електронні вісті від 10.10.2013р. - Режим доступа: <http://elvisti.com/node/131567>.
  15. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2003. – 348 с.
  16. Волков Ю.Ф. Гостиничный и туристический бизнес: учебное пособие / 2-е изд. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 636с.
  17. Волков Ю. Ф, Экономика гостиничного бизнеса / Ю. Ф. Волков. — М., 2003.-380с.
  18. Городня Т.А. Економіка туризму: теорія і практика: навч.посіб./ Т.А.Городня, А.Ф.Щербак. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 436с.
  19. Грабовенська С.П. Економічний аналіз готельного господарства та динаміка туристичних потоків в Україні [Текст] / Науковий вісник Львівського національного лісотехнічного університету ім. Івана Франка.- 2012. – Вип. 22.1. - С.214-221.
  20. Двенадцать событий и тенденций 2012 [Текст] / Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2012. - № 4. - С. 8-17.

21. Діяльність суб'єктів господарювання за 2011 р. : Стат. збірн. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ4\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ4_u.htm)
22. Долматов Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 435с.
23. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [затв. Наказом Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59]. - Введ. 2004-07-01. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - 28 с. (Національний стандарт України). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://info-tour.org/geo\\_hm/chapter9/9.03\\_documents\\_texts.htm](http://info-tour.org/geo_hm/chapter9/9.03_documents_texts.htm)
24. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів [затв. Наказом Держспоживстандарту України від 23 грудня 2003 р. № 225] . - Введ. 2003-12-23. - К. : Держспоживстандарт України, 2003. - 13 с. (Національний стандарт України). / [Електронний ресурс] / Режим доступу :[http://crimea.gov.ua/108/doc\\_4269\\_2003.pdf](http://crimea.gov.ua/108/doc_4269_2003.pdf).
25. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
26. Звіт Всесвітнього економічного форуму «The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation». Editors Jennifer Blanke, Thea Chiesa, [Електронний ресурс] / World Economic Forum. -Geneva. -2013 . - Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf).
27. Евро-2012: Доходы, расходы и другие радости: Полемика / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://polemika.com.ua/news-91491.html>.

28. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов : учеб. пособ. / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко. — 3-е изд., стер. — М., 2006.-215с.
29. Іванік О.Л. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_APSN\\_2008/Economics/32215.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32215.doc.htm).
30. Індокси споживчих цін за 2012 рік: Стат. збір. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ4\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ4_u.htm)
31. Індокси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств за товарними групами" за 2012 та 2011 рр. / Стат. бюл. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ4\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ4_u.htm)
32. Іноземці в 2012 році віддали Україні 39 мільйонів гривень туристичного збору [Електронний ресурс] / Gazeta.ua від 03.02.2014р. Режим доступа : - [http://gazeta.ua/articles/business/\\_inozemci-v-2012-roci-viddali-ukrajini-39-miljoniv-griven-turistichnogozboru/493128](http://gazeta.ua/articles/business/_inozemci-v-2012-roci-viddali-ukrajini-39-miljoniv-griven-turistichnogozboru/493128).
33. Капітальні інвестиції в Україні у 2007-2011 роках: Стат. збір. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [/http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publ6\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ6_u.htm)
34. КРІ в ресторанному бізнесі. [Електронний ресурс] / Сайт консалтингової компанії Qlever Solutions. - Режим доступа: <http://blog.qleversolutions.ru/2013/bi-in-the-restaurant-business/#more-255>.
35. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Навч. пос.- К.: Центр учбової літератури, 2011.- 308с.
36. Малофеева Н. Стратегическое планирование гостиничной деятельности [Текст] / Н. Малофеева Н.// журнал Готельний и ресторанный бизнес.- 2012.-№2.- С.20-22 .



37. Мальська М.П. Планування туристичної діяльності: підруч./ М.П.Мальська О.Ю.Бордун. – К.: Знання, 2010. – 310с.
38. Мальская М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія і практика. Навч.пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424с.
39. Мировой гостиничный рынок: основные тенденции развития в 2011 году [Текст] // Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2011. - № 1. - С. 18-67.
40. Міска В.Г. Економіка підприємства ресторанного господарства [Текст] оп. к-т лекц. / В.Г. Міска, С.П. Гаврилюк; КНТЕУ.-К.: 2011.- 122с.
41. Мунін Г. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник / під заг. ред. : М. М. Поплавського, О. О. Гаца. - К. : Кондор, 2008. - 458 с.
42. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Нечаюк, Н. Нечаюк. - 3-тє вид. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 343 с.
43. Організація готельного господарства: навч.посіб. / О.М.Головко, Н.С.Кампов, С.С.Махлинець, Г.В.Симочко; За ред. О.М.головко. – К.: Кондор, 2012. – 338с.
44. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.:[для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н.О. – 2-ге вид. перероб. та допов.– К.: Центр учбової літератури, 2011 – 584 с. - ISBN: 978-966-351-355-3.
45. Основы индустрии гостеприимства: уч. пособ./ Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина. - М.: 2009. - 247с.
46. Особенности гостиничной сферы. Работа в отеле: Otel-E / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://otel-e.com/ru/article/8/34/1678>
47. Паритет цен уходит в историю [Електронний ресурс] / Портал: Гостиничный и ресторанный бизнес.- Режим доступа:[www,prohotelia.com.ua](http://www.prohotelia.com.ua)

48. Перспективы развития рынка гостиничной недвижимости Киева после Евро [Текст] / Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2012. - № 4. - С. 48-51.
49. Підсумки Євро-2012 в цифрах: Ура-Інформ / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: (<http://ura-inform.com/uk/economics/2012/07/04/itogi-evro-2012-v-tsifrakh>).
50. Підсумки Євро – 2012 [Електронний ресурс] / Сайт: [tochka.net](http://tochka.net): подорожі.- Режим доступу: <http://travel.tochka.net/ua/7416>.
51. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва / Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 300 с.
52. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99 зі змінами: [затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. - Введ. 2003-12-01. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - 31 с. (Національний стандарт України).
53. Річний план закупівель на 2013 рік [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів: Державні закупівлі. - Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/ua/25498/26022/> .
54. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб., Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Кондор, 2009. - 405 с.
55. Самарцев Е. Государство и туризм – слабое звено.[Текст] / Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2012. - № 1. - С. 8-10.
56. Самарцев Е. Методика ценообразования в гостиничном и ресторанном бизнесе - мировая практика [Текст] / Е. Самарцев // Журн. Гостиничный и ресторанный бизнес.-2013.- №2.- С. 26-36.

57. Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / Передмова В.М. Литвина. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2006. - 372с.
58. Статистичний бюлетень «Мережа підприємств роздрібної торгівлі та підприємств ресторанного господарства на 1 січня 2013 року» / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publorg\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publorg_u.htm)
59. Статистичний щорічник України за 2011рік. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)
60. Статистичний щорічник України за 2012рік / За редакцією О.Г.Осауленка / Державна служба статистики України; відп. за випуск О.Е.Остапчук. - Київ, 2013р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm). ISBN 978-966-2224-52-8.
61. Тарасенко Є.В. Управління якістю продукції та послуг ресторанного господарства: опорний конспект лекцій / Є.В.Тарасенко, Н.П.Бондар. – К.: КНТЕУ, 2012.- 116с.
62. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. / Т. І. Ткаченко, С. П. Гаврилюк. — К., 2005.-245с.
63. Українці не побачать гроші, зароблені під час Євро-2012. – ТСН / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://tsn.ua/groshi/groshi-zarobleni-pid-chas-yevro-2012-ukrayinci-ne-robachat.html>.
64. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / за ред. С. І. Доругунцова. — К., 2005.-159с.
65. Федцов В. Г. Культура гостинично-туристського сервіса: учебник / изд. 2-е. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. - 503 с.

66. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб./ Г.Б.Мунін, Ю.О.Карягін, А.С.Артеменко, Ю.В.Кошиль. – К.: Кондор, 2008. – 370с.
67. Чорненька Н.В. Організація функціонування готельної індустрії / Організація туристичної індустрії: навчальний посібник. - К., 2008. - С.61-83.
68. Шелковникова Л. Путеводитель отельеров и рестораторов по новеллам законодательства 2012 года [Текст] / Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2012. - № 4. - С. 72-77.
69. Шелковникова Л. Мировые тенденции гостиничного рынка. [Текст] / Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2013. - № 1. - С. 11-13.
70. Яковлев Г. А. Экономика гостиничного хозяйства: учебное пособие. — М. : Издательство РДЛ, 2006. - 224 с.

Допоміжна:

71. Агеева О.А. Туристические фирмы и гостиницы, бухгалтер и налогообложение / О. А. Агеева. — М., 2000.
72. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособ. / А. Ю. Александрова. — М., 2001.
73. Богалдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса. Туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособ. / В. В. Богалдин-Малых. — Москва; Воронеж, 2004.
74. Бойцова М. Усе про облік та організацію готельного бізнесу / М. Бойцова, О. Шроженко. — Х., 2005.
75. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес : учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. — М., 2001.
76. Василина С. И. Организация и управление гостеприимством / С. И. Василина. — Симферополь, 2004.

77. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. — 4-е изд., стер. — Мн., 2003.
78. Лесник А. Л. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. — М., 2001.
79. Лукьянова Л. Г, Уніфіковані технології готельних послуг / Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Муніч; за ред. проф. В. К. Федорченка. — К., 2001.
80. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо. — К., 2007.
81. Мунін Г. Б. Особливості та напрями вдосконалення фінансово-операційного аналізу діяльності готельного бізнесу / Г. В. Мунін // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 10.
82. Мусакин А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин. — С-Пб., 2007.
83. Организация и управление гостиничным бизнесом : учебник / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. — М., 2001.
84. Пандяк І. Г. Основи формування механізму конкурентних переваг в управлінні якістю готельних послуг / І. Г. Пандяк, М. П. Мальська, О. М. Гаталяк // Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2007. — Вип. 579.
85. Пандяк І. Г. Ринок малих форм у готельному бізнесі: проблеми становлення і розвитку / І. Г. Пандяк // Вісн. Львів, ун-ту. — Сер. геогр. — 2008. — Вип. 35.
86. Пандяк І. Г. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І. Г. Пандяк // Вісн. Львів, ун-ту. — Сер. "Міжнародні відносини". — 2008. — Вип. 24.

87. Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук, праць / Київ. нац. торг.-екон. ун-т.; відп. ред. М. І. Пересічний. — К., 2004.
88. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев. — К., 2005.
89. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов: учеб. пособ. / Т. Л. Тимохина. — 3-е изд., перераб и доп. — М., 2008.
90. Травин В. В. Менеджмент персонала гостиничного комплекса / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 2-е изд. — М., 2000.

## Додатки

### Додаток А

#### Перелік нормативно-правових документів, які регулюють діяльність готелів та ресторанів в Україні

##### **Кодекси України:**

1. Цивільний кодекс України № 435-ІУ від 16.01.2003
2. Господарський кодекс України № 436-ІУ від 16.01.2003
3. Земельний кодекс України - №2768-14, 2002
4. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010

##### **Закони України:**

1. Про внесення змін до Закону України “Про туризм” - №3679-ІУ від 08.07.2011
2. Про захист прав споживачів - № 1023- XII від 12.05. 91
3. Про порядок виїзду з України і в’їзду в Україну громадян України - №3857 – XII від 21.01.94
4. Про курорти - №2026 – III від 05.10.2000
5. Про правовий статус іноземців - №185/94-вр від 04.02.94
6. Про рекламу - №270/96-вр від 03.07.96
7. Про страхування - №85/96-вр від 07.03.96
8. Про стандартизацію - №2408-III від 17.05. 2001
9. Про внесення змін до Декрету КМУ “Про місцеві податки та збори” - №641-ІУ від 20.03.03
10. Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення - №2137-ІУ від 02.11.04
11. Про ціни і ціноутворення - №508-12 від 03.12.90

##### **Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України**

1. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року» (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 638)
2. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури в 2011-2022 рр. від 29.06.2011 № 707
3. Про затвердження Порядку відбору проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів, для розроблення або реалізації яких надається державна підтримка (Постанова КМУ № 835 від 13 листопада 2013 р.)
4. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об’єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) від 29.07.2009 № 803
5. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) від 15.03.2006 № 297
6. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об’єкта туристичної інфраструктури та його категорію» від 03.07.2013 № 470
7. Про затвердження плану заходів щодо утвердження позитивного іміджу України, поширення інформації про її туристичний потенціал у державах, які представлені у Міжнародному олімпійському комітеті і Міжнародному паралімпійському комітеті (Розпорядження КМУ № 888-р від від 7 листопада 2013 р.)
8. Про затвердження Переліку населених пунктів віднесених до курортних - №1391 від 15.12.97
9. Про затвердження списку історичних населених місць України (міста і селища міського типу) - № 878 від 26.06.01
10. Про затвердження заходів щодо розвитку іноземного та внутрішнього туризму - № 390-р від 27.06.03
11. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) –

№ 297 від 15.03.2006-08-02

12. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення - № 833 від 15.06.2006

13. Про внесення змін до Правил в'їзду іноземців та осіб без громадянства в Україну, їх виїзду з України і транзитного проїзду через її територію - № 910 від 03.07.2006

**Інші нормативно-правові документи:**

1. Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань туризму та інструкції щодо їх заповнення (Наказ № 96 від 04.03.98 Державного комітету статистики)

2. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг( Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19, зареєстрований в Мін'юсті 02.04.2004 за № 413/9012)

3. Про затвердження форми свідоцтва про встановлення категорії готелю (Наказ Міністерства інфраструктури України від 23.01.2012 № 28, зареєстрований в Мін'юсті 06.02.2012 за № 177/20490)

4. Положення про порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу (Наказ Держтурадміністрації України № 83 від 24.09.04.)

5. Про затвердження порядку оформлення ваучера на надання туристичних послуг та його використання (Наказ Держтурадміністрації України № 50 від 06.06.05 )

6. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні (Наказ МНС № 126 від 19.10.2004)

7. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (Наказ Мінекономіки №219 від

24.07.2002, зареєстровано у Мін'юсті 20.09.2002 №680/6968)

8. Правила обов'язкової сертифікації послуг громадського харчування (Наказ Держстандарту №36 від 27.01.1999, зареєстровано у Мін'юсті 15.04.1999 за № 235/3528)

10. Про затвердження Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні (Наказ Дежспоживстандарту №28 від 01.02.05., зареєстровано у Мін'юсті 04.05.05. за № 466/10746)

11. Укази Президента України про застосування безвізового в'їзду в Україну громадян США, Канади,

Європи, Канади, Японії, Швейцарської конфедерації, Ліхтенштейну, Монако, Андорри.

**Державні стандарти**

1. ДСТУ 4268:2003 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги” (чинний від 01.07.2004)

2. ДСТУ 4269:2003 “Послуги туристичні. Класифікація готелів” (чинний від 01.07.2004)

3. ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація” (чинний від 01.07.2004)

4. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення” (чинний від 01.10.2006)

**Міждержавні стандарти**

1. ГОСТ 30390-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия»

2. ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания, Общие требования»

3. ГОСТ 30524-97 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу»

**Міжнародні стандарти – ISO/FDIS 9000**

1. ISO/TC № 605 Системи менеджменту якості – Основоположні принципи і словник

2. ISO/TC № 606 Системи менеджменту якості – Вимоги

3. ISO/TC № 607 Системи менеджменту якості – Настанови щодо поліпшення показників

4. ISO 9000, ISO 22000, DSTU\_ISO\_9001\_2001 Системи менеджменту якості – Настанови щодо поліпшення показників



Додаток Б  
 ЗАТВЕРДЖЕНО  
 Наказ Міністерства  
 інфраструктури України  
 23.01.2012 № 28

УКРАЇНА  
 ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

№ \_\_\_\_\_

Серія \_\_\_\_\_

СВІДОЦТВО  
 про встановлення категорії готелю

Зареєстровано в Реєстрі свідоцтв про встановлення категорій готелям за № \_\_\_\_\_

Строк дії з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Вид послуги \_\_\_\_\_

Відповідає вимогам категорії \_\_\_\_\_

Відомості про готель \_\_\_\_\_

(найменування, місцезнаходження) \_\_\_\_\_

Свідоцтво видано \_\_\_\_\_

(найменування юридичної особи) \_\_\_\_\_

Додаткова інформація \_\_\_\_\_

(кількість номерів, місць) \_\_\_\_\_

Підстава надання \_\_\_\_\_

(дата, номер рішення Комісії із встановлення категорій готелям) \_\_\_\_\_

Голова Комісії \_\_\_\_\_

із встановлення категорій готелям \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

М.П.

Директор Департаменту  
 політики розвитку  
 інфраструктури транспорту  
 та туризму

О.Г. Баранов

## Додаток В

## План експлуатаційної діяльності готелю «Прем'єр Палац» на 2015 рік

№ з/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					
	<b>Всього доходів готелю</b>					

Додаток Д

## План поточних витрат готелю ГРК «Прем'єр Палац» на 2015 рік

№ З/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 електроренергію					
6	Витрати на водопостачання та каналізацію					
7	Витрати на прання білизни					
8	Витрати на телефонізацію та засоби зв'язку					
9	Інші витрати					
<b>10</b>	<b>Всього поточних витрат готелю</b>					

## План валового доходу ресторану ГРК «Прем'єр Палац» на 2015 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						
...						
<b>Всього</b>						

## Додаток 3

## План витрат виробництва та обігу ресторану ГРК «Прем'єр Палац» на 2015 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					
<b>Всього витрат виробництва та обігу</b>					

## Склад інших операційних доходів та витрат

<b>Інші операційні доходи</b>	<b>Інші операційні витрати</b>
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

## Склад доходів та витрат від іншої діяльності

<b>Доходи від іншої діяльності</b>	<b>Витрати від іншої діяльності</b>
<b><i>1. Доходи від участі в капіталі</i></b>	<b><i>1. Витрати від участі в капіталі</i></b>
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
<b><i>2. Інші фінансові доходи</i></b>	<b><i>2. Фінансові втрати</i></b>
Дивіденди одержані	
Відсотки одержані	Відсотки за кредит
Інші доходи від фінансових операцій	
<b><i>3. Інші доходи</i></b>	<b><i>3. Інші витрати</i></b>
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

