

Г. А. Яковлев

Экономика гостиничного хозяйства

Учебное пособие
МОСКВА



Яковлев Г. А. Я474 Экономика гостиничного хозяйства:
Учебное пособие. — М. : Издательство РДЛ, 2006. - 224 с. ISBN
5-93840-071-6 ББК 65. 432я73

В учебном пособии систематизированы основные направления экономической деятельности гостиниц и ресторанов.

Рассмотрены вопросы управления гостиничным предприятием и основные экономические показатели, используемые в гостиничном комплексе.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям, а также работников индустрии гостеприимства.

СОДЕРЖАНИЕ

- Гл. 1. Индустрия гостеприимства
 - 1.1. СУЩНОСТЬ ГОСТЕПРИИМСТВА
 - 1.2. ТИПОЛОГИЯ ГОСТИНИЦИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ
 - 1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ГОСТИНИЦ В РАЗНЫХ СТРАНАХ
 - 1.4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- Гл. 2. Гостиничная индустрия Российской Федерации
 - 2.1. РОССИЙСКАЯ СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ГОСТИНИЦ И СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ
 - 2.2. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО РОССИИ
 - 2.3. ГОСТИНИЧНЫЕ ЦЕПИ
 - 2.4. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО МОСКВЫ
 - 2.5. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
- Гл. 3. Гостиничное предприятие
 - 3.1. СЛУЖБЫ ГОСТИНИЦЫ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА
 - 3.2. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ ГОСТИНИЦЫ И ЕГО ПОДГОТОВКА
 - 3.3. ЗДАНИЯ, СООРУЖЕНИЯ И ПОМЕЩЕНИЯ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
 - 3.4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ГОСТИНИЦАМ
 - 3.5. ЖИЛАЯ ЧАСТЬ ГОСТИНИЦЫ
 - 3.6. ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСТИНИЦ
- Гл. 4. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
 - 4.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 4.2. УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
 - 4.3. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ
 - 4.4. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ
 - 4.5. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
 - 4.6. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
 - 4.7. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ
 - 4.8. ФУНКЦИЯ АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- Гл. 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 5.1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 - 5.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 - 5.3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 - 5.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
 - 5.5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ
 - 5.6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ
 - 5.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА
 - 5.8. РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА
- Гл. 6. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЦ
 - 6.1. ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 6.2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 6.3. ГОСТИНИЧНЫЙ ПРОДУКТ
 - 6.4. АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ
- Гл. 7. ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ
 - 7.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ
 - 7.2. Ресторанное хозяйство и его функции
 - 7.3. СОСТАВ И СТРУКТУРА ТОВАРООБОРОТА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ
 - 7.4. СОЗДАНИЕ ЗАПАСОВ СЫРЬЯ И ТОВАРОВ
 - 7.5. ВАЛОВОЙ ДОХОД РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

- Гл. 8. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 8.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 8.2. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ДВИЖЕНИЯ И СОСТОЯНИЯ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 8.3. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ
 - 8.4. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА
- Гл. 9. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 9.1. СУЩНОСТИ СОСТАВ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 9.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 9.3. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА
- Гл. 10. ФИНАНСЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 10.1. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 10.2. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 10.3. ПРИБЫЛЬ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 10.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ
- Гл. 11. ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 11.1. МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА
 - 11.2. ТАРИФНАЯ СИСТЕМА
 - 11.3. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА
 - 11.4. ПОРЯДОК НАЧИСЛЕНИЯ СРЕДСТВ НА ОПЛАТУ ТРУДА
 - 11.5. ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
- Гл. 12. СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 12.1. СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 12.2. ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА
- Гл. 13. УЧЕТ НА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
 - 13.1. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА
 - 13.2. КНИГИ ЕЖЕДНЕВНОГО УЧЕТА
 - 13.3. ГЛАВНАЯ КНИГА
 - 13.4. КНИГА УЧЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
 - 13.5. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
 - 13.6. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
 - 13.7. ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
- Гл. 14. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ
 - 14.1. ВИДЫ НАЛОГОВ И СБОРОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ УПЛАТЕ.
 - 14.2. НАЛОГИ, УПЛАЧИВАЕМЫЕ ИЗ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 14.3. НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ
 - 14.4. НАЛОГИ, ОТНОСИМЫЕ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ
 - 14.5. НАЛОГИ, ОТНОСИМЫЕ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 14.6. ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
 - 14.7. ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ
- Гл. 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА
 - 15.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА
 - 15.2. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА
- Гл. 16. КОНКУРЕНЦИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ
 - 16.1. ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ
 - 16.2. МЕТОДЫ КОНКУРЕНЦИИ
 - 16.3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Введение

Современный гостиничный и ресторанный комплекс занимает важное место в социальной сфере страны и способствует удовлетворению первостепенных потребностей путешествующих в проживании и питании. Без гостиниц и ресторанов невозможно создание современной индустрии туризма.

Гостиничные и ресторанные предприятия являются составной частью сферы услуг. Предоставление этих услуг положительно отражается на финансово-экономической деятельности и играет большую роль в повышении эффективности общественного производства.

В настоящее время в России немало высокоразрядных гостиниц, которые остро нуждаются в менеджерах разного уровня. Однако процесс обучения квалифицированных специалистов для гостиниц и ресторанов все еще нуждается в оптимизации. Поэтому издание настоящего учебного пособия представляется своевременным и необходимым для подготовки работников этой сложной сферы.

В процессе подготовки учебного пособия автором был обобщен опыт развития гостиничного хозяйства, отраженный в работах О. П. Ефимовой, Н. А. Ефимовой, Н. И. Кабушкина, А. Д. Чудновского и др., разработан механизм управления гостиничным комплексом в условиях рыночных отношений.

Организация обслуживания туристов в части проживания и питания является важнейшей задачей как для предпринимателей гостиничного комплекса, так и для туристских предприятий. Вот почему настоящее учебное пособие, предназначенное для студентов высших учебных заведений и работников гостиничной индустрии, будет полезно руководителями специалистам социально-культурной сферы и туризма.

Автор заранее благодарен всем, кто сочтет необходимым дать свои замечания и предложения по совершенствованию пособия. Отклики читатели могут направлять в адрес издательства.

Автор

Гл. 1. Индустрия гостеприимства

1. 1. СУЩНОСТЬ ГОСТЕПРИИМСТВА

Гостеприимство относится к одному из фундаментальных понятий человечества. Человеку как биологическому существу всегда было непросто выживать на планете. Для того, чтобы жить, ему время от времени приходится покидать дом, место своего постоянного пребывания. Иногда время отсутствия человека растягивается на дни, недели, месяцы. Ему требуется поддержка и помощь «чужих» людей в обмен на гарантию такого же отношения к себе, когда они окажутся на его территории. Это и есть не что иное, как гостеприимство.

Гостеприимство— это то, что создает у гостя (клиента) представление о предприятии (гостинице, ресторане, кафе, туристском предприятии и т. д.), оказанных услугах, доброжелательном отношении как об одних из лучших в своей сфере деятельности.

Согласно толковому словарю Уэбстера, «индустрия гостеприимства — это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям». Следовательно, индустрию гостеприимства можно рассматривать как разнообразие форм предпринимательства, специализирующихся на рынке услуг, связанном с приемом и обслуживанием гостей.

Вместе с тем необходимо всегда помнить о том, что предприятие предоставляет услуги, схожие с теми, которые предлагают клиентам конкурирующие фирмы. Когда клиенту предоставляется сервис, то он получает лишь то, что требует и о чем просит. Когда же клиенту предоставляется гостеприимство, то сотрудники спрашивают «гостя» о том, что можно для него сделать, и именно это и делается.

4

Важно помнить, что клиент — это важнейшая фигура для туристского предприятия. Клиент не зависит от нас, но мы зависим от него. Клиент — не помеха работе, а ее смысли цель. Предприятие не делает клиенту одолжение, обслуживая его, а клиент делает одолжение, если предоставляет возможность обслужить его.

В глазах принимающей стороны клиент — это «король», а удовлетворение его нужд есть первоочередная цель работников индустрии гостеприимства. Иными словами, клиент всегда прав. Вот почему высшей целью деловой активности в сфере гостеприимства является удовлетворение нужд клиента, и только потом — увеличение доходов предприятия. Настоящие доходы являются результатом хорошей организации гостиничного и

ресторанного бизнеса, а не самоцелью. Если организация дел удовлетворяет клиента, он заплатит сполна за предоставляемые услуги и в будущем не только вернется в тот же самый отель или туристское агентство, но и в разговоре со знакомыми даст самый благоприятный отзыв об этих предприятиях.

Уровень сервиса падает, когда работник думает только о том, чтобы угодить своему непосредственному руководителю. Это обычно кончается тем, что предприятие все больше и больше отгораживается от клиента. Мудро поступает тот, кто занимается прогнозированием запросов клиентов и принимает соответствующие меры для обеспечения их своевременного удовлетворения. Чтобы успешно бороться за своего клиента, предприятие должно разрабатывать такой маркетинг-микс, который делает рынок, на который он хочет выйти, более привлекательным для него, чем маркетинговые меры его конкурентов.

1. 2. ТИПОЛОГИЯ ГОСТИНИЦИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ

По определению ВТО, имеющему рекомендательный характер, средство размещения — это любой объект, регулярно или эпизодически предоставляющий туристам места для ночевки. При этом гостиницы рассматриваются как главный, классический тип предприятий размещения, обладающий следующими специфическими признаками:

- номерным фондом, превышающим определенный минимум;
- набором обязательных услуг (уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах);
- определенным ассортиментом дополнительных услуг/

По мнению ВТО, все гостиницы должны быть сгруппированы в классы и категории в зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых услуг. ВТО разработала стандартную классификацию средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия представляют одну из четырех больших групп (рис. 1. 1).

СРЕДСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ ТУРИСТОВ И ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ

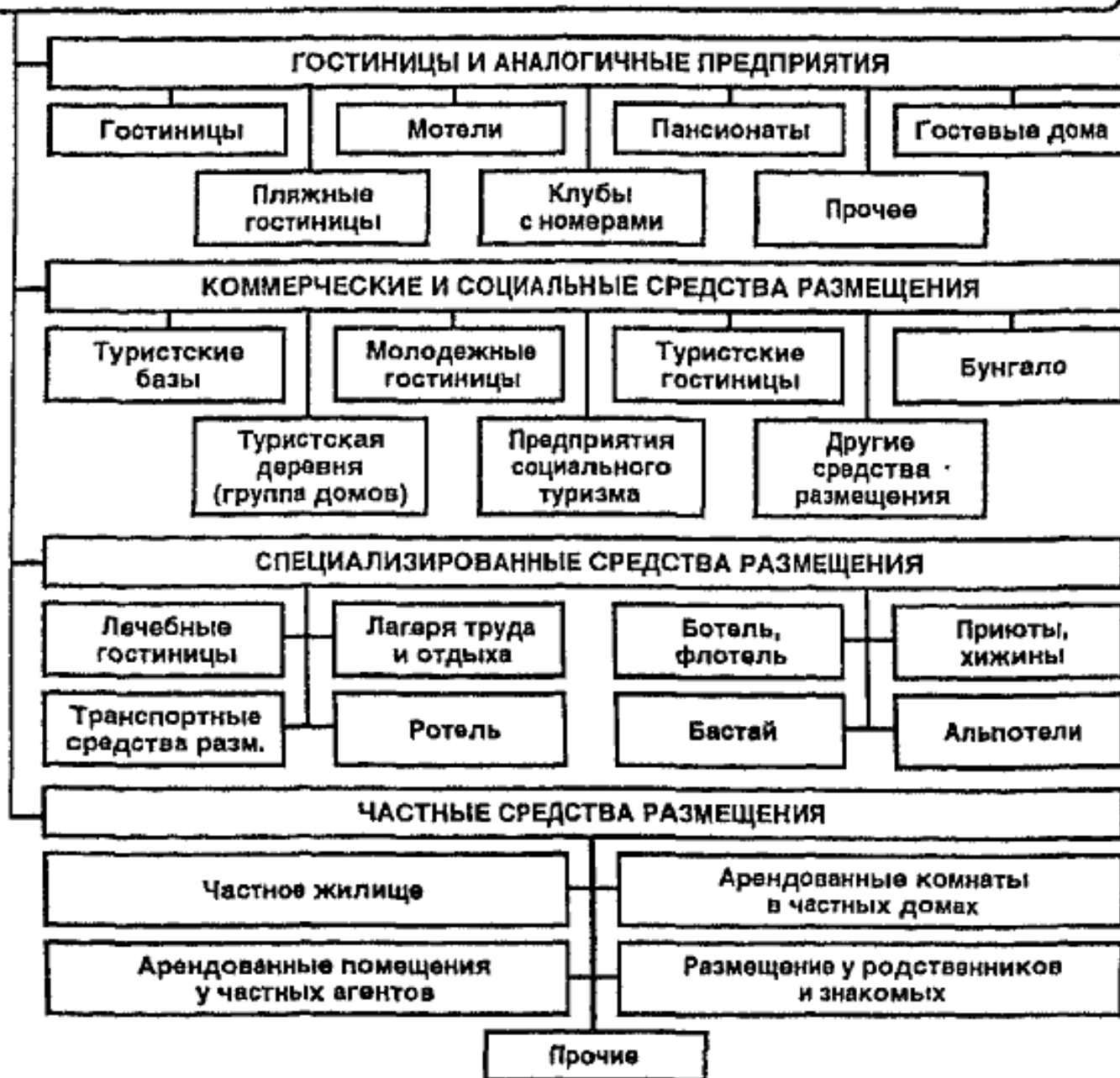


Рис. 1.1. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

Кроме того, предприятия размещения классифицируются по ряду признаков. Один из признаков предполагает деление всех средств размещения на два основных типа:

- средства размещения гостиничного типа;
- дополнительные средства размещения.

Гостиницы различаются по вместимости, то есть по числу постоянных спальных мест количеству номеров в них. В мировой практике придерживаются следующей типологии гостиниц по вместимости:

- малые гостиницы — менее 100 мест;
- средние гостиницы — от 100 до 500 мест;
- крупные гостиницы — более 500 мест.

Также гостиничные предприятия классифицируют в зависимости от

расположения, набора предоставляемых услуг, уровня предлагаемого обслуживания и режима эксплуатации.

По месту расположения можно выделить следующие категории гостиниц:

6

--- отели в центре города обычно представляют собой высотные сооружения с закрытой стоянкой для автомашин в самом отеле или рядом с ним;

--- придорожные отели, как правило, малой этажности с открытыми автостоянками, ресторанами, закусочными, наличием минимума средств для совещаний и встреч, в некоторых случаях, с плавательным бассейном на открытом воздухе;

--- отели в окрестностях городов и в аэропортах— обычно здания малой и средней этажности с открытым местом стоянки для автомашин, средствами для отдыха и развлечений, банкетными залами и залами для совещаний и конференций;

--- плавучие отели — плавсредство, оборудованное под гостиницу, для размещения и отдыха туристов у берега моря, реки или озера. Плавучая гостиница обычно ставится на причал в живописном месте, недалеко от туристских достопримечательностей. При необходимости гостиница может быть отбуксирована по воде вместе с туристами к другой стоянке;

--- курортные гостиницы располагаются за пределами городских территорий, поскольку используют естественные и (или) созданные рукой человека достопримечательности для привлечения туристов. Такие отели обслуживают в основном туристов, приезжающих с целью отдыха и развлечений, поэтому для них типичен широкий набор рекреационных средств обслуживания, объектов снабжения питанием и напитками, банкетных залов помещений для встреч. Курортные отели рекламируют себя как специфические предприятия отдыха. По уровню, ассортименту и стоимости услуг гостиничные предприятия делятся на несколько типов в зависимости от состояния материальной базы и эффективности работы персонала гостиницы:

--- дешевые отели, или отели с ограниченным сервисом, предполагают минимум услуг, хотя некоторые предприятия предоставляют достаточно широкий набор услуг, но средний уровень обслуживания;

--- отели «люкс» обладают фешенебельным декором и мебелью высокого класса, хорошо оборудованными салонами и общественными помещениями. Для гостиничных предприятий данного уровня характерен высокий процент персонала по отношению к числу номеров (иногда он достигает соотношения 1:1).

По режиму эксплуатации различают гостиницы круглогодичного и сезонного действия.

Так как гостиничный бизнес характеризуется тем, что гостиничные предприятия все больше делают ставку на определенный сегмент рынка, представляется целесообразным выделить несколько основных

типов отелей, характерных для современной гостиничной базы.

7

ОТЕЛЬ-ЛЮКС имеет размер от 100 до 400 номеров, располагается, как правило, в центре города, характеризуется высоким уровнем обслуживания хорошо обученного персонала, высокой ценой, имеет дорогую отделку помещений, рассчитанную на знатоков, и предоставляет элитарные условия для проживания гостей, в основном руководителей крупных предприятий, профессионалов высокого уровня, участников конференций.

Гостиница высокого класса имеет размер от 400 до 2000 номеров, расположена в пределах города, предлагает широкий набор услуг, предоставляемый обученным персоналом по ценам выше среднего и ориентированный большей частью на бизнесменов, индивидуальных туристов, участников конференций и т. д.

Гостиницы среднего уровня могут быть разных размеров в зависимости от места расположения и стремятся максимально использовать современную технологию, снижая эксплуатационные расходы и, следовательно, цены, придерживаясь среднего уровня цен по региону.

Апарт-отель имеет размер номерного фонда от 100 до 400 номеров с условиями, аналогичными меблированным комнатам, по ценам в зависимости от времени размещения с вариантом самообслуживания и ориентирован в основном на бизнесменов и семейных туристов, останавливающихся на длительный срок.

Гостиница экономического класса может быть с размером номерного фонда от 10 до 150 номеров, располагается вблизи города, имеет небольшой штат персонала, предлагает невысокие цены при современных, хорошо оборудованных номерах, но без услуг питания. Потребителями являются, как правило, деловые люди и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых услуг.

Мотель, или гостиница для туристов, путешествующих в автомобиле, имеет размер номерного фонда от 150 до 400 номеров, располагается в пригороде, на автодорогах при въезде в город, предлагает средний уровень обслуживания при небольшом штате персонала по средней цене и с предоставлением услуг питания, как правило, в кафе или столовой.

Курортная гостиница может иметь от 100 до 500 номеров, располагается вблизи моря, океана, озера, горы т. д., обычно отдалена от города, предлагает полный набор услуг, больший, чем в городской гостинице, по ценам выше средних. Имеет большое количество спортивных сооружений, дорогие рестораны, банкетные залы, помещения для встречи ориентированы на различные категории туристов.

Размер гостиницы типа кондоминиума может варьироваться от 50 до 250 номеров, однако могут быть и отдельные строения на 4–5 номеров. Такая гостиница имеет номера квартирного

8

Типа и спортивные сооружения, аналогичные курортным. Отдельные квартиры могут быть проданы индивидуальным владельцам, однако полная собственность используется компанией управления. Квартиры, которые предназначены для обслуживания клиентов, находящихся в отпусках и на каникулах, обычно располагаются в окрестностях курорта.

1. 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ГОСТИНИЦ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

При классификации гостиниц в разных странах используются различные системы, которых на сегодняшний день существует более 30. Самыми распространенными классификациями являются:

- система звезд, применяемая во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран, участвующих в международном туристском обмене;
- система букв, используемая в Греции;
- система «корон», или «ключей», характерная для Великобритании;
- система разрядов и др.

Наиболее часто встречающейся классификацией гостиниц является Французская национальная классификация, в соответствии с которой все гостиницы в зависимости от комфортабельности делятся на категории, условно обозначаемые звездами (1*, 2*, 3*, 4* или 5*, одна категория — без звезды). Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

Ни одно гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение категории, если оно не отвечает минимальным требованиям-критериям, объединенным в следующие группы:

- A— количество комнат;
- B— общие помещения;
- C— оборудование отеля;
- D— комфортность жилья;
- E— обслуживание;
- F— доступность инвалидами лицам с ограниченной подвижностью.

Согласно Немецкой классификации, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

- туристский класс — *;
- стандартный класс — **;
- комфортный класс — ***;
- первый класс — ****;
- люкс — *****.

Немецкая классификация устанавливает требования по 22 обязательным и 42 факультативным от класса предприятий критериям:

- 1 Работы службы приема (рецепции)
- 2 Сервис-эзельдарт
- 3 Сервис-напостарт
- 4 Сервис-постарт
- 5 Наличие ветерана в номере
- 6 Работы-телефакс
- 7 Минимальная площадь для 75% номеров, включая площадь санузла
- 8 Санитарный комфорт (в процентах к общему оснащению санузлов)
- 9 Оснащение санузлов
- 10 Наличие свит-номеров (номеров-апартаментов).
- 11 Меблировка и оснащение номеров.
- 12 Наличие радио и ТВ-приемников в номере.
- 13 Наличие подарков для гостей
- 14 Услуги стирки и глаженья
- 15 Наличие сейфов
- 16 Количество и состояние холлов
- 17 Возможность безналичного расчета
- 18 Наличие телефакса
19. Количество и режим работы гостиничных баров.
- 20 Количество и режим работы ресторанов
- 21 Возможность проведения конференций и банкетов
- 22 Число дополнительных (факультативных) услуг.

По последнему требованию установлено следующее число дополнительных услуг для гостиниц класса люкс — 270, первого — 120 комфортного — 70 стандартного — 25, туристского — 0.

Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы, гостинные дворы, отели-гарни. При установлении соответствующих категорий для этих типов отсутствуют такие обязательные критерии как «Ресторан», «Сервис питания», а требуемое число факультативных критериев намного меньше: для первого класса — 90 комфортного — 50, стандартного — 15. Кроме того указанным типам предприятий максимально может быть присвоен первый класс (★★★★★)

Австрия — один из признанных мировых лидеров по приему туристов — только в горной части страны насчитывается более 20 тыс. отелей. К наиболее дешевым средствам размещения относятся «youth hotels» которых в Австрии не меньше 100 (для сравнения в России — меньше 10). В этих недорогих молодежных общежитиях желающие могут купить ночлег, хотя какие-либо особые удобства здесь вряд ли будут гарантированы. Отели Австрии оцениваются по пятизвездочной системе, в сельской местности не-

редко встречаются так называемые «внекатегорийные гостиницы» — небольшие одно-, двух- и трехэтажные дома, зачастую обслуживаемые фермерской семьей.

При классификации гостиниц в Египте также используются звезды, но по сравнению с европейской системой они завышены приблизительно на 1–2 звезды.

В Китае на начало 1996 года насчитывалось около четырех тысяч

средств размещения, для оценки которых применяется упомянутая пятизвездочная система, хотя помимо нее в стране существует и своя специфическая шкала, в соответствии с которой к наиболее простым средствам размещения относятся «гостевые дома» — постоянные дворы или хостелы, которые могут быть сравнимы со студенческими общежитиями. Более комфортабельными считаются «дома для гостей». По существу, это гостиницы двух-трехзвездочного уровня. К наиболее престижным средствам размещения, отвечающим требованиям, предъявляемым к отелям трех-, четырехзвездочной категории относятся туристские гостиницы, а к отелям четырех- и пятизвездочной категории — «винные дома». При этом китайские стандарты не уступают европейским.

В Греции пользуется популярностью «буквенная» система классификации, хотя на фасадах отелей можно увидеть привычные звезды. Все греческие гостиницы делят на четыре категории: А, В, С, D. Гостиницы категории «А» соответствуют четырехзвездочному уровню, «В» — трехзвездочному, «С» — двухзвездочному. Гостиницам высшего класса нередко присуждается категория «de luxe». Но, несмотря на приведенную классификацию, средства размещения Греции, обладающие одинаковой категорией, значительно отличаются друг от друга. В гостиницах категории «С» (двухзвездочных) предлагают минимальный набор услуги располагаются они не на самом берегу моря. Отели категории «В» (трехзвездочные), если они находятся в курортной зоне почти всегда располагаются на побережье. Гостиницы категории «А» (четыrehзвездочные) отличает более высокий уровень обслуживания.

Классификация гостиниц Великобритании достаточно сложна. Некоторые каталоги предлагают вполне традиционную звездную категоричность, но, как правило, на фасаде отелей изображены не звезды, а короны. Например, лондонский «Royal Norfcsck Hoteb» может быть представлен либо как трехзвездочный, либо как четырехкоронный. Наиболее правильной считается классификация, предложенная Ассоциацией британских турагентств (ВТА):

> бюджетные гостиницы (*) Расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

--- гостиницы туристского класса (**) Отели располагают рестораном и баром;

11

--- гостиницы среднего класса (***). Уровень обслуживания достаточно высок;

--- гостиницы первого класса (****). Очень высокое качество проживания и отличный уровень обслуживания;

--- гостиницы высшей категории (*****). Уровень обслуживания и проживания экстракласса.

Гостиничная база Италии представлена 40 тысячами гостиниц, разбросанным по всей стране. Классификация итальянских гостиниц достаточно запутана, хотя путешественники нередко могут увидеть знакомые звезды над дверьми отелей. Официальной «звездной» шкалы

в стране нет. Согласно принятым в Италии нормам отели дифференцируют по трем категориям. При этом можно предположить, что первая категория условно соответствует уровню ****, вторая— ***, третья— **. Кроме того, в рамках каждой категории существует своя произвольная градация.

Израиль располагает высококлассным курортно-гостиничным комплексом на берегах Средиземного и Красного морей. Количество отелей увеличивается, а звездная классификация, существовавшая там еще 7–8 лет назад, аннулирована. На ее месте возникла дифференциация гостиниц по трем категориям. Тем не менее, сотрудники турфирм для удобства клиентов продолжают оценивать отели Израиля по звездной шкале.

В трехзвездочных гостиницах Израиля клиенты имеют возможность получить минимально необходимый для полноценного отдыха набор услуг. Четырехзвездочные отели отличаются от трехзвездочных не только большим комфортом, но и лучшим местоположением и более высоким уровнем обслуживания. Отели высшей категории отличаются особым шармом и аристократизмом и отвечают всем установленным требованиям.

В Испании также существует градация средств размещения по категориям:

- гостиницы пяти категорий от * до ***** звезд;
- дома гостиничного типа, бунгало и т. д. четырех категорий от* до **** звезд;
- постоянные дворы трех категорий от* до *** звезд;
- пансионаты трех категорий.

Кроме того, существуют государственные предприятия приема туристов, находящиеся в подчинении Министерства по туризму. Они расположены большей частью в наиболее живописных районах, где почти нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старые крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели «люкс».

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация гостиниц, и даже гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных государствах, имеют существенные различия.

12

1. 4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

На мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основная цель которых — объединить лучших представителей гостиничного бизнеса. К примеру, с 1928 года ведет работу по определению лучших отелей мира международная корпорация «Ведущие отели мира» («The Leading Hotels of the World»). Она ежегодно помещает сведения о лучших предприятиях в специальном каталоге. Для того чтобы стать членом организации «Ведущие отели мира», гостиница должна соответствовать жестким

стандартам качества во всех сферах, влияющих на комфорт гостей. Отель, подающий заявку на членство, подвергается строгой процедуре регистрации и проверки. Каждый отель, уже являющийся членом организации, периодически инспектируется с целью обеспечения полного соответствия установленным требованиям. Членами этой организации являются три российские гостиницы: «Балчуг Кемпински» в Москве, «Гранд-отель Европа» и «Астория» в Санкт-Петербурге.

Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация «Привилегированные отели и курорты мира».

С 1968 года функционирует международная гостиничная ассоциация «Тишайшие отели мира», штаб-квартира которой находится в Париже. При вступлении в эту ассоциацию гостиницы оцениваются по трем критериям: естественная и приятная окружающая среда; уютное здание и интерьер со своим характерным обликом; гостеприимство, отвечающее всем современным требованиям, в том числе и прекрасная кухня.

Вопросами координации функционирования гостиничных цепей и ассоциаций независимых гостиниц и ресторанов в Европе занимается Комитет гостиничной и ресторанной индустрии Европейского сообщества (Committee of the Hotel and Restaurant Industry in the European Community).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что входит в понятие «гостеприимство»?
2. Расскажите о международной классификации гостиниц,
3. Что такое категорийность гостиницы и по каким критериям она устанавливается?
4. Какие системы классификации гостиниц существуют в разных странах?
5. Расскажите о деятельности международных гостиничных организаций.

13

Гл. 2. Гостиничная индустрия Российской Федерации

2. 1. РОССИЙСКАЯ СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ГОСТИНИЦ И СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ

В России приказом Министерства экономического развития и торговли от 21 июня 2003г. № 197 утверждено Положение о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения. Этот документ устанавливает цели, организационную

структуру и порядок проведения работ в системе классификации гостиниц и других средств размещения на категорию («без звезд» «одна звезда», «две звезды», «три звезды», «четыре звезды», «пять звезд»)

Оценка соответствия средства размещения установленным требованиям проводится органом по классификации средств размещения, имеющим в своем составе квалифицированных экспертов, а аттестация на категорию осуществляется федеральным органом исполнительной власти в сфере туризма. Система классификации гостиниц и других средств размещения образована федеральным органом исполнительной власти в сфере туризма.

Система разработана на основе Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Федерального закона «О техническом регулировании», Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей» и Концепции развития туризма в Российской Федерации, одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 июля 2002г. № 954-р. Минимальные требования к средствам размещения различных категорий приведены в табл. 2. 1. Критерии балльной оценки приведены в табл. 22

Оценка средств размещения базируется на совокупности минимальных требований и критериев балльной оценки.

Категории средств размещения обозначаются символом «*»

(Количество звезд увеличивается с повышением уровня и качества обслуживания Средства размещения классифицируются по пяти категориям высшая категория средства размещения — «пять звезд» — «одна звезда». Некатегорийные средства размещения приравниваются к категории «без звезд».

Таблица 2.1. Минимальные требования к средствам размещения различных категорий

Требование	без звезд	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
А	1	2	3	4	5	6
1. Здание и прилегающая к нему территория						
Вывеска: с наименованием средства размещения освещаемая или светящаяся	+	+	+	+	+	+
Вход для гостей отдельный от служебного входа с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля воздушно-тепловая завеса в ресторан (кафе, бар) ¹ из гостиницы			+	+	+	+
2. Техническое оборудование						
Аварийное освещение и энергоснабжение: аварийное освещение (аккумуляторы, фонари) стационарный генератор ² , обеспечивающий основное освещение и работу основного оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 часов	+	+	+	+	+	+
Водоснабжение: горячее, холодное горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ установка по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья ³ наличие бутилированной питьевой воды в номере ³	+	+	+	+	+	+
Кондиционирование воздуха во всех помещениях, круглогодично					+	+
Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты					+	+
Лифт ⁴ в здании: более 5 этажей более 4 этажей более трех этажей более двух этажей более одного этажа служебный, грузовой (или грузоподъемник) ⁵ время ожидания: не более 45 сек. не более 30 сек. круглосуточная работа лифта	+	+	+	+	+	+
Телефонная связь из номера: внутренняя (без выхода за пределы гостиницы) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров внутренняя в 100% номеров внутренняя и городская в 100% номеров внутренняя, городская, междугородная и международная в 100% номеров	+	+	+	+	+	+

А	1	2	3	4	5	6
Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле), в кабине или под акустическим коллаком						
городской, междугородный	+					
городской, междугородный, международный		+	+	+	+	+
городской не менее одного на этаж при отсутствии телефона в номере		+	+			
3. Номерной фонд						
Мест в одно-, двухместных номерах не менее						
60%		+				
80%			+			
100%				+	+	+
Многокомнатные номера или номера, которые могут быть соединены				+		
Многокомнатные номера					+	
Многокомнатные номера и номера, которые могут быть соединены						+
Не менее 5% от общего количества номеров — многокомнатные номера						+
Площадь номера должна позволять гостю свободно, удобно и безопасно передвигаться и использовать все оборудование и мебель	+	+	+	+	+	+
Площадь номера (не учитывая площадь санузла, лоджии, балкона) кв м, не менее						
однокомнатного						
одноместного						
9	+	+	+			
10					+	
12						+
14						+
однокомнатного						
двухместного						
12						
14						
16						
Номера, предназначенные для приема большего числа гостей должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего						
6 кв м для средств размещения круглогодичного функционирования	+	+	+			
не менее 45 кв м — для средств размещения сезонного (летнего) функционирования	+	+	+			
Санузел в номере умывальник, унитаз, ванна или душ						
не менее 25% номеров		+				
не менее 50% номеров			+			
100% номеров				+	+	+
Площадь санузла кв м, не менее						
1,75	+	+				
2,5			+	+		
3,8					+	+
4. Техническое оснащение						
Двери и замки с внутренним предохранителем		+	+	+	+	+
Охранная сигнализация электронные средства контроля за безопасностью или видеокамера в коридоре					+	+
Звукоизоляция						
на уровне 35 дБ	+	+	+	+		

А	1	2	3	4	5	6
повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 дБ					+	+
Отопление	+	+	+	+	+	+
Вентилятор (в районах с жарким климатом)	+	+	+	+	+	+
Охлаждение (или кондиционирование) воздуха для обеспечения теплового комфорта 18—25°C (в районах с жарким климатом ⁵)				+		
Термостат для индивидуальной регулировки температуры					+	+
Б Санитарные объекты общего пользования						
Туалеты общий туалет из расчета один на 20 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух на этаж вблизи общественных помещений	+	+	+	+	+	+
Оборудование туалетов туалетные кабины умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло, махровые или бумажные полотенца (или электрополотенце), крючки для одежды, корзина для мусора	+	+	+	+	+	+
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 30 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	+	+				
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа			+			
Оборудование ванных комнат/душевых ванные, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора	+	+	+			
В. Общественные помещения						
Общественные помещения должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	+	+	+	+	+	+
Наличие холла в службе приема	+					
Площадь холла не менее 9 кв м плюс по 1 кв м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го Рекомендуемая максимальная площадь — 25 кв м не менее 20 кв м плюс по 1 кв м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го Рекомендуемая максимальная площадь — 40 кв м не менее 30 кв м плюс по 1 кв м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го Рекомендуемая максимальная площадь — 80 кв м не менее 30 кв м плюс по 1 кв м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го Рекомендуемая максимальная площадь — 120 кв м не менее 30 кв м плюс по 1 кв м из расчета на каждый номер, начиная с 21-го. Рекомендуемая максимальная площадь — 160 кв м		+	+	+	+	+

А	1	2	3	4	5	6
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания		+	+			
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания с соответствующей мебелью (кресла, диваны, стулья, журнальные столики), газетами, журналами с подачей напитков, музыкальным вещанием				+	+	+
Ковры ковровое или иное напольное покрытие в зоне отдыха				+	+	+
Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание				+	+	+
Индивидуальные сейфовые ячейки для хранения ценностей гостей				+	+	+
Гардероб вблизи общественных помещений ⁷					+	+
Вешалки в холле и в общественных помещениях	+	+	+	+		
Помещение (часть помещения) для просмотра телепередач		+	+			
Конференц-зал с соответствующим оборудованием						+
Бизнес центр (электронные средства связи, копирувальная техника, помещения для переговоров, компьютеры)					+	+
Спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом					+	+
Плавательный бассейн						+
Плавательный бассейн или сауна с мини-бассейном					+	
Ковровое покрытие (ковры) в коридорах				+	+	+
Медицинский кабинет						+
Магазины и торговые киоски					+	+
7 Помещения для предоставления услуг питания						
Ресторан или кафе			+	+		
Ресторан несколько залов банкетный зал (залы), возможно трансформируемый в конференц-зал ночной клуб (бар)					+	+
					+	+
					+	+
Кафе, бар					+	+
8. Услуги						
Служба приема (круглосуточный прием)		+	+	+	+	+
Вручение корреспонденции гостям		+	+	+	+	+
Служба поиска проживающих					+	+
Швейцар					+	+
Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно обязательное ⁷ по просьбе			+	+	+	+
Утренняя побудка (по просьбе)		+	+	+	+	+
Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей	+	+	+	+	+	+

А	1	2	3	4	5	6
Вечерняя подготовка номера					+	+
Смена постельного белья один раз в семь дней один раз в пять дней один раз в три дня ежедневно	+	+	+	+	+	+
Смена полотенец один раз в три дня ежедневно	+	+	+	+	+	+
Стирка и глажение исполнение в течение суток экспресс обслуживание		+	+	+	+	+
Глажение исполнение в течение 1 часа предоставление утюга, гладильной доски	+	+	+	+	+	+
Химчистка исполнение в течение суток экспресс обслуживание				+	+	+
Мелкий ремонт одежды				+	+	+
Автомат для чистки обуви				+	+	+
Почтовые и телеграфные услуги отправление и доставка корреспонденции, телексов, телефаксов		+	+	+	+	+
Хранение ценностей в сейфе администрации	+	+	+	+	+	+
Хранение багажа	+	+	+	+	+	+
Обмен валюты ⁹				+	+	+
Прием платежей по кредитным картам					+	+
Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вок- зале и т. д.)					+	+
Вызов такси				+	+	+
Аренда (прокат) автомашины					+	+
Бронирование билетов на различные виды транспорта				+	+	+
Бронирование и (или) продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия					+	+
Туристские услуги туристская информация экскурсии, гиды-переводчики		+	+	+	+	+
Медицинские услуги вызов скорой помощи, пользова- ние аптечкой	+	+	+	+	+	+
9 Услуги питания						
Обслуживание возможность выбора любого из вариантов предо- ставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехра- зовое питание) предоставление завтрака (7.00—10.00) круглосуточное предоставление услуг питания			+	+10 +	+	+
Обслуживание в номере в часы завтрака				+10		

А	1	2	3	4	5	6
круглосуточно меню завтрака в номере				+	+	+
10. Требования к персоналу и его подготовке						
Письменные стандарты инструкции для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы	+	+	+	+	+	+
Квалификация: руководители и персонал должны соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников туристской индустрии — сектор «Гостиницы»	+	+	+	+	+	+
Внешний вид персонала: форменная одежда, служебные значки			+	+	+	+

Примечание Знак «+» означает необходимость выполнения требования.

¹ При наличии ресторана (кафе, бара).

² Не обязателен при использовании централизованного аварийного электроснабжения.

³ В районах, где отсутствует гарантия качества питьевой воды.

⁴ Требование не является обязательным в случае невозможности установки лифта по техническим причинам (при наличии документального подтверждения) При отсутствии лифта обеспечивается бесплатная доставка багажа.

⁵ Необязательно для гостиниц с количеством номеров менее 20.

⁶ Районы на широтах южнее г. Волгограда.

⁷ Необязателен для гостиниц с количеством номеров менее 50.

⁸ Для всех категорий при отсутствии лифта (см раздел 2 «Лифт в здании»)

⁹ Требование не является обязательным для гостиниц с количеством номеров менее 50.

Таблица 2.2. Критерии балльной оценки средств размещения различных категорий

№ п/п	Требование	Количество баллов
1	2	3
1.	Здания и общественные помещения	
1.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения Внешний вид фасада, балконы, лоджии, ставни: отличное хорошее удовлетворительное	6 4 3 2 1
1.2	Наличие второго лифта (служебного), используемого исключительно для персонала и доставки багажа	2
1.3.	Наличие гостевых лифтов 2 лифта и более 1 лифт	5 3
1.4	Наличие гостиных (салонов)	2
1.5.	Наличие этажей (номеров) для некурящих	2
1.6.	Наличие отдельного входа с улицы в ресторан, кафе или бар	3
1.7.	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	2

1	2	3
1.7.1.	Напольное покрытие: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
1.7.2	Стены. отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
1.7.3	Занавеси: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
1.7.4	Освещение: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
1.7.5	Мебель: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
1.8.	Площадь, занятая ресторанами: ¹ 1,8 кв. м на 1 проживающего 1,6 кв. м на 1 проживающего 1,2 кв. м на 1 проживающего	3 2 1
1.9	Площадь, занятая барами: 1,8 кв. м на 1 проживающего 1,3 кв. м на 1 проживающего 0,39 кв. м на 1 проживающего	3 2 1
2.	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
2.1.	Напольное покрытие: отличное (новое) хорошее удовлетворительное	3 2 1
2.2.	Мебель: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
2.3.	Занавеси: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
2.4.	Постельные принадлежности: отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
3.	Телевидение в номерах: телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомagneитофона. видеокассет с предварительной оплатой в 100% номеров	3
4.	Качество, состояние оборудования ванных комнат	

1	2	3
4 1	Стены, пол отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
4 2	Сантехническое оборудование отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
4 3	Краны отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
4 4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
4 5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения	2
4 6	Подогрев пола в ванной комнате	3
4 7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
4 8	Наличие покрытия стен в ванной комнате из кафеля или камня до потолка не менее чем на 1/3 от потолка	3 1
4 9	Состояние покрытия стен в ванной комнате отличное хорошее удовлетворительное	3 2 1
4 10	Наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате)	2
4 11	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
5	Чистка обуви персоналом гостиницы	3
6	Телефонная cabina (телефонный автомат) с междугородной связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
7	Телекс или электронная почта	2
8	Телефакс	2
9.	Транспортное обслуживание доставка проживающих и багажа	6
10	Дополнительные услуги	
10 1	Наличие парикмахерской (косметического салона)	2
10 2	Наличие ресторанов, кафе, других предприятий питания	по 1 баллу за каждое предприятие питания, но не более 6 баллов
10 3.	Наличие ресторана национальной кухни или специализированного ресторана с фирменными блюдами	5
10 4	Работа предприятий питания не менее 14 часов в сутки не менее 12 часов в сутки не менее 8 часов в сутки	6 4 2
10.5	Время работы баров не менее	

1	2	3
	14 часов в сутки 12 часов в сутки 8 часов в сутки	8 6 2
10 6	Наличие постоянных или временных торговых точек	по 1 баллу за торговую точку, но не более 4 баллов
10 7	Наличие казино	1
10 8	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки (кроме мотелей) с количеством мест 50% от количества мест в средстве размещения в закрытом или открытом паркинге на расстоянии до 100 метров от средства размещения с возможностью предоставления услуги подачи автомобиля 50% от количества мест в средстве размещения в паркинге на расстоянии до 200 м от средства размещения в районах (кварталах, местах) без автомобильного движения 30% от количества мест в средстве размещения	6 4 2
10 9	Наличие проката автотранспорта курортно-бытовых товаров и инвентаря	1 1
10 10	Наличие комнаты площадью не менее 30 кв м с естественным освещением для детских игр под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) без наблюдения квалифицированного персонала	3 2
10 11	Наличие сервиса для инвалидов	10
10 12	Наличие прочих услуг (аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и другие)	по 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
10 13	Наличие спортзала площадью не менее 30 кв м с не менее 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2
10 14	Наличие теннисного корта/4-стенного корта для сквоша 7 м x 10 м	2
10 15	Наличие плавательного бассейна площадь водной поверхности — более 80 кв м площадь водной поверхности — более 60 кв м площадь водной поверхности — более 35 кв м менее 35 кв м	6 4 2 1
10 16	Наличие сауны на 6 и более человек менее 6 человек	2 1

¹ Допускается уменьшение данного показателя на 20% в случае расположения средства размещения в местности с достаточным количеством близко расположенных предприятий общественного питания

Подобная классификация гостиниц по категориям основана на комплексе требований к:

- материально-техническому обеспечению,
- номенклатуре и качеству предлагаемых услуг;
- персоналу и его подготовке и др.

В Положении применяются следующие термины и определения:

- средства размещения— предприятия различных организационно-правовых форм и индивидуальные предприниматели, занимающиеся временным размещением туристов и имеющие не менее 5 номеров. К средствам размещения относятся гостиницы, мотели, молодежные гостиницы (хостелы), дома отдыха, пансионаты, гостиницы с оказанием лечебно-оздоровительных услуг,
- номер в средстве размещения— одна или несколько жилых комнат, с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимыми для временного размещения туристов,
- номерной фонд — общее количество номеров (мест) средства размещения

2. 2. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО РОССИИ

Гостиничное хозяйство России в 2000 году насчитывало 8 тыс рекреационных средств размещения, из них 4,1 тыс. (или около половины) составляют гостиницы, мотели и общежития для приезжих с числом мест 346,1 тыс.

Среднесписочная численность работающих в гостиничном хозяйстве России на конец 2000 года составила 103,3 тыс. человек, из них 45,4% было занято обслуживанием туристов.

В целом по России 71% гостиниц относится к городским, а 29% расположены в сельской местности.

В 2000 году гостиницы России обслужили более 16 млн граждан. Прирост по сравнению с 1999 годом составил 10,2%. Из всего количества обслуженных 82,2% составили внутренние клиенты, 10,8% — из стран дальнего зарубежья

Среднестатистическая продолжительность пребывания в гостиницах составила 2,8 ночевки. В среднем примерно 79,9 всех приезжающих проводили в гостиницах от 1 до 3 ночей.

Цель прибытия российских граждан в другой город — в основном деловая (64,3%) или досуговая (21,9%). Число иностранных граждан, прибывающих в российские города с деловой или досуговой целью, примерно одинаковое — 44,8% и 48,8% соответственно.

Гостиницы Москвы, Сибири и Дальнего Востока ориентируются преимущественно на деловых клиентов, гостиницы в других регионах — на клиентов, приезжающих с целью досуга (например, 51,4% клиентов новгородских гостиниц, 53,5% — гостиниц Санкт-

Петербурга, более 50%— гостиниц Кабардино-Балкарии и Карачаево-Черкесии, 47,2%— гостиниц Амурской области).

Доходность гостиничного хозяйства России обусловлена, в основном, высокими показателями по гостиницам Москвы, на долю которых приходится около 66% от доходов всего гостиничного хозяйства страны, в то время как на долю гостиниц Санкт-Петербурга приходится лишь 9%, а на долю Краснодарского края — 4%

По формам собственности и организации управления гостиничные предприятия Российской Федерации подразделяют на четыре классификационные группы'

- муниципальные предприятия, являющиеся собственностью города;
- акционерные общества;
- совместные предприятия с участием иностранного капитала;
- ведомственные гостиничные предприятия.

Так, столичные муниципальные предприятия представлены 23 отелями (9418 номеров на 16602 места) категории 2–3 звезды. Цены за проживание в них колеблются от 20 до 150 долларов в сутки. 29 гостиниц (12275 номеров на 21830 мест)— акционерные общества с участием правительства Москвы. В основном, это гостиницы категории 3–4 звезды. Стоимость проживания— 100–220 долларов в сутки.

К категории совместных предприятий с участием иностранного капитала отнесены 12 гостиниц (3268 номеров на 5348 мест), где цены за проживание составляют от 200 до 400 долларов в сутки. Согласно рейтингу гостиничных предприятий столицы гостиницы типа совместных предприятий относят к категории 4–5 звезд.

2. 3. ГОСТИНИЧНЫЕ ЦЕПИ

Углубление специализации предприятий сферы гостеприимства связано с такой важнейшей тенденцией развития рынка гостиничных услуг, как образование гостиничных цепей.

Гостиничная цепь — это объединение нескольких гостиничных предприятий в коллективный бизнес, осуществляемый под единым руководством, в рамках общей концепции продвижения продукта и под общей индивидуально узнаваемой торговой маркой. Предприятия гостиничной цепи характеризует строгое соблюдение фирменных ценностей и наименований услуг, высокое качество размещения и обслуживания, архитектурное единство дизайна зданий и интерьеров.

Гостиницы могут быть объединены в цепи в результате строительства и покупки предприятий гостиничной компанией; заключения договора франчайзинга с известной гостиничной компанией - франчайзером, подписания контракта на управление гостиницей. Поэтому в составе гостиничной цепи, кроме полноправных членов, в большинстве случаев имеются ассоциированные члены, принимающие участие в бизнесе на основе договора франчайзинга. В этих случаях цепь не несет ответственности за потери по операциям, не имеет прав на доходы, за исключением причитающихся ей выплат по договору франчайзинга.

Каждый тип гостиницы, входящий в гостиничную цепь, имеет свое фирменное наименование, которое распространяется на все гостиницы конкретной цепи. Поэтому потребители, пользующиеся услугами одной гостиничной цепи, четко представляют качество обслуживания и размещения на предприятии, принадлежащем этой цепи, независимо от его месторасположения. Это позволяет гостиничным цепям задолго до открытия новой гостиницы проводить ее рекламу и бронирование номеров. Название новой гостиницы и все ее реквизиты включаются во всевозможные национальные и международные гостиничные справочники.

Гостиничные цепи обладают рядом преимуществ, основными среди которых являются

- обслуживание большего количества клиентов за счет их перераспределения между гостиницами, входящими в цепь,
- использование единой централизованной системы бронирования позволяет повысить загрузку номерного фонда всех предприятий — участников цепи,
- централизованное приобретение крупных партий товаров и услуг (оборудование для номеров, белье и постельные принадлежности, предметы санитарно-гигиенического назначения и т. д.) по оптовым ценам;
- финансирование коллективного бизнеса за счет получения дополнительных инвестиций, мобилизации капитала и использования его для расширения и повышения эффективности своей деятельности,
- проведение гибкой ценовой политики при изменении рыночной конъюнктуры;
- использование централизованной системы бухгалтерского учета, проведения общих маркетинговых исследований, строительства, осуществления операций с недвижимостью существенно сокращает соответствующие расходы каждого участника цепи в отдельности за счет использования специалистов, занимающихся этими вопросами на уровне гостиничной цепи.

26

Кроме того, при централизованной подготовке кадров для предприятий гостиничной цепи значительно сокращаются затраты на обучение персонала. Участникам цепи предоставляются услуги высокооплачиваемых специалистов-экспертов в определенных

областях, оплата стоимости которых каждой гостинице в отдельности повлекла бы значительные затраты. Участие в цепи позволяет эффективно продвигать гостиничные услуги на рынок и существенно экономить на рекламных мероприятиях за счет распределения общих затрат между участниками цепи. Все входящие в цепь гостиницы могут пользоваться результатами рекламных кампаний, затрачивая небольшие средства. Кроме того, рекламную функцию выполняет торговая марка цепи.

Тенденция образования гостиничных объединений и цепей в последние годы наблюдается и в государствах СНГ. В октябре 1997 года в Москве была создана первая российская гостиничная

Таблица 2.3 Гостиницы России, входящие в международные гостиничные цепи или находящиеся в их управлении

Компания	Название гостиницы	Категория	Город	Кол-во номеров
Marco Polo Hotels and Resorts (Австрия)	Марко Поло Пресня	5★	Москва	68
	Москва Палас Отель	5★	Москва	221
	Палас Отель Невский	5★	С -Петербург	287
	Береста Палас Отель	4★	Новгород	250
Dusit Thani / Kempinski (Таиланд)	Baltschug Kempinski	5★	Москва	234
	Europe Grand Hotel	5★	С -Петербург	301
Ассор (Франция)	Novotel	4★	Москва	488
	Sofitel	4★	Москва	195
Radisson SAS (США)	Radisson Slavianskaya	5★	Москва	430
	Radisson SAS Lasurnaya	4★	Сочи	300
	Radisson SAS Lasurnaya	4★		47
	Peak Hotel			
Inter Continental Hotels (Великобритания)	Метрополь	5★	Москва	403
Forte PLC (Великобритания)	Националь	4★	Москва	231
	Moscow Country Club	5★	Московская обл пос Нахабино	140 + 38 дач
IMP Group (Канада)	Aerostar Hotel	4★	Москва	413
New World / Renaissance Hotels (Гонконг)	Олимпик Пента Ренессанс	4★	Москва	473
Marriott Hotels (США)	Marrnott Tverskaya Hotel	4★	Москва	162
	Marrnott Grand Hotel	5★	Москва	390
	Aurora Marriott Royal Hotel	5★	Москва	230
ITT Sheraton Hotels and Resorts (США)	Sheraton Palace Hotel	5★	Москва	204
	Sheraton Nevskiy Palace Hotel	5★	С Петербург	285
Holiday INN (США)	Holiday INN Moscow Vinogradovo	4★	Московская обл д Виноградово	154
Choice Hotels International (США)	Quality Hotel Tyumen	4★	Тюмень	230

Цепь — «Норд-отель», представляющая собой добровольное объединение двенадцати гостиничных предприятий различных организационно-правовых форм Северо-Восточного округа Москвы «Алтай», «Байкал», «Восток», «Восход», «Заря», «Звездная», «Золотой Колос», ММК «Молодежный», «Останкино», «Саяны», «Турист», «Ярославская», ГАО «Москва» (25% гостиничных мест Москвы). Организационно-правовая форма «Норд-отеля» — закрытое акционерное общество.

С начала 1990-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами в России принимают участие международные гостиничные цепи (табл. 2. 3).

2. 4. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО МОСКВЫ

Гостиничное хозяйство столицы отличается большими объемами и высокими темпами нового строительства. Ведутся работы по реконструкции гостиничного комплекса. По официальным данным, единовременная вместимость московских гостиниц составляет 18,4%, а число мест— 20% от российской К началу 2001 года в Москве насчитывалось 177 гостиниц на 67 тысяч мест. Из них 6— федерального подчинения, 19— московского, 15— акционерные общества с участием города, все остальные относятся к различным формам акционерных обществ. В 2000 году в гостиницах Москвы зарегистрировано около 400 тысяч граждан дальнего зарубежья, а число российских граждан, прибывших в столицу, выросло по сравнению с 1999 годом в 2,7 раза. В результате за год достигнуто 10-процентное увеличение загрузки гостиниц, а в бюджет города перечислено около 2 млрд. руб.

Помимо этого, гостиничная база Москвы представлена 34 крупными ведомственными общежитиями гостиничного типа, 25 гостиницами при рынках и небольшими отелями, которыми располагают иностранные (стран СНГ) посольства.

Около трети московских гостиниц расположены в центральной части города, 24—в северо-восточной, 17—в северной, 16—в южной и 14—в северо-западной части Москвы.

Общие черты гостиничных предприятий столицы довольно подробно освещены Ю. В. Темным и Л. Р. Темной. (1) В частности, все московские гостиничные предприятия они делят на несколько категорий, отличных от деления по принципу «звездности».

В первую — элитную— категорию попадают отели международного класса, принадлежащие авторитетным гостиничным цепям. В них насчитывается более 3000 номеров. Как правило, это совместные предприятия с максимальной долей участия иностранного

(1) Темный Ю. В. , Темная Л. Р. Экономика туризма: Учебник. — М. : Спорт, 2003.

капитала (до 50% и выше) С российской стороны учредителем является либо правительство Москвы, либо те организации, кому оно поручило быть учредителем. Так, гостиница «Палас-отель» является совместным предприятием с участием австрийской фирмы, Академии наук России и ресторана «Якорь».

Высококласные московские отели являются достаточно дорогими и, следовательно, на массовый туризм не рассчитаны. Тем не менее, их загрузка нередко достигает 90%. Половину из всех приезжающих в Москву иностранных туристов составляют крупные бизнесмены, которые и являются основными клиентами 4-и 5-звездочных отелей. Ко второй категории относятся отели, предоставляющие достаточно высокий уровень обслуживания, но предлагающие более дешевые номера, чем отели международного класса. В основном, это гостиницы муниципальной формы собственности или акционерные общества, что, с одной стороны, объясняет приемлемые цены, а, с другой — отсутствие денег на реконструкцию.

После дорогих гостиниц сразу же идут «ночлежки». Существует, пожалуй, лишь несколько исключений — это гостиница «Саяны» и гостиничный комплекс «Молодежный».

Международные гостиничные корпорации начали свое проникновение на российский гостиничный рынок в начале 1990-х годов. Освоение российского гостиничного рынка, ранее закрытого для иностранного менеджмента, началось с Москвы. Одной из первых московских гостиниц, построенных и управляющихся по американским стандартам, стала гостиница «Славянская», включенная в гостиничную цепь «SAS Radisson». Первые сто номеров отеля были открыты в октябре 1991 года, Через год все 430 номеров «Рэдиссон Славянской» вступили в эксплуатацию. Она стала также одной из первых бизнес-гостиниц столицы, предлагающей не только номера для проживания, но и офисы для работы. Этот гостиничный комплекс включал магазины, бутики, конференц-зал на 800 человек, а также один из лучших в столице баров.

К 1993 году в Москве были представлены следующие гостиничные марки: «Intercontinental», «Kempinski», «SAS Radisson», «Accor», «Marco Polo», «IMP Group» и «Renaissance». Всего в столице насчитывалось не более 10 гостиниц верхнего сегмента, соответствующих международным стандартам обслуживания.

В 1997 году к ранее действующим отелям, входящим в международные гостиничные цепи, добавились новые участники: «Forte— Le Meridmn», «Holiday INN», «Sharaton» и «Mariott». Цепь «Mariott» стала второй американской гостиничной корпорацией, представленной в Москве, и первой гостиничной цепью, имеющей в России сеть гостиниц в одном городе. Марку «Mariott» имеют 4 московские гостиницы: «Тверская» «Пента Ренессанс Москва», «Гранд Отель» и «Роял Аврора».

Несмотря на наличие в Москве большого числа недорогих средств размещения, среди них насчитывается не так много приспособленных для приема туристских групп и с закрытием на реновацию ряда центральных отелей города спрос на них будет расти. Прежде всего это гостиницы, ранее находившиеся в ведомстве Госкоминтуриста, ММТБ «Спутник» и Центрального совета по туризму и экскурсиям («Белград», «Измайлово», «Центральный Дом туриста», «Молодежная» и т.д.) Другая категория средств размещения, работающая сегодня с туристами, — гостиницы коммунального типа, ориентированные на прием командированных («Останкино», «Алтай», «Турист», «Заря», «Восход» и др.)

Ситуация на московском рынке гостиничных услуг характеризуется нетрадиционным распределением въездного потока между отелями различной категории. Многие фешенебельные гостиницы принимают туристов, стремясь максимально расширить круг своих клиентов. Меняя свой облик, гостиницам приходится учитывать преобладание потока бизнес-туризма в Москву. Так, в отелях «Гамма Дельта», «Вега», «Турист» новые конференц-залы открылись в помещениях бывших складов и ресторанов, спрос на которые значительно снизился в связи со снижением загрузки гостиниц и переходом с обязательного трехразового питания на одноразовое по желанию. В гостинице «Белград» один из ресторанов используется в дневные часы как банкетный зал, а после реконструкции под конференц-площадью будет отдан целый этаж, где сейчас находятся несколько предприятий питания.

Другой особенностью гостиниц туристского класса является необходимость создания разветвленной инфраструктуры развлечений за счет передачи части общественных помещений в аренду и их реконструкции на средства арендаторов. Например, в гостинице «Орленок» почти два этажа занимает развлекательный комплекс с казино, боулингом, бильярдом, залами игровых автоматов и 15 ресторанами, благодаря которым отель получил возможность отказаться от собственной кухни. В отеле «Гамма-Дельта» ряд ресторанов и баров, оздоровительный клуб, боулинг, казино, торговый центр перестраивались на средства арендаторов. Этот подход компенсирует нехватку собственных средств гостиниц на проведение масштабных работ.

Учитывая значительную изношенность инженерных систем ряда гостиниц, правительство Москвы также заинтересовано в поддержке реконструкции гостиниц. Гостиницы сегодня могут претендовать на инвестиционный налоговый кредит для проведения работ по техническому перевооружению.

Ряд объектов размещения Москвы получают из городского бюджета средства на восстановление номерного фонда после отселения беженцев («Алтай», «Кузьминки», «Турист»). Однако наиболее

инвесторов— реализован пока лишь для московских гостиниц «Белград» и «Интурист»

В Москве за период рыночных преобразований принят ряд нормативных документов направленных на развитие гостинично-туристского комплекса в частности, Постановление правительства Москвы «О программе развития гостинично-туристского комплекса» от 28 мая 1996 года № 449 Основная цель программы — создание в столице России современного конкурентоспособного гостинично-туристского комплекса, обеспечивающего предоставление широкого спектра туристских услуг и, как следствие, увеличение объемов въездного/выездного и внутрироссийского туризма, рост поступлений в бюджет города и внебюджетные фонды.

Важнейшей задачей программы является преобразование Москвы к 2005 году в крупнейший международный туристский центр, предусматривающий формирование привлекательного образа столицы Предполагается ускоренное динамичное развитие отраслевого комплекса городской экономики

- новое строительство реконструкция и модернизация зданий и объектов,
- развитие транспорта и транспортных узлов
- развитие объектов показа, проведение зрелищных, культурных, спортивных научных, выставочных мероприятий,
- развитие сети общественного питания, средств связи, систем телекоммуникаций, информатизации города;
- развитие сферы охраны здоровья и улучшение экологической обстановки в столице,
- развитие инженерной структуры города,
- совершенствование форм и методов взаимодействия с префектурами города,
- усиление кооперации с Московской областью, с субъектами РФ, странами СНГ и дальнего зарубежья.

В 2000 году правительством Москвы была утверждена Программа развития туризма в мегаполисе на период до 2010 года, а также Генеральный план развития города на период до 2020 года. В этих документах большое внимание уделяется созданию условий для формирования имиджа российской столицы как международного туристского, культурного и делового центра План предусматривает увеличение числа прибывающих в Москву в 2020 году до 40 млн человек

По оценке специалистов, столица должна увеличить свой гостиничный фонд как минимум в 2—3 раза, чтобы соответствовать требованиями финансовым возможностям российских и иностранных туристов Правительство Москвы осуществляет инвестиционные проекты во всех секторах рынка Один из них— строительство

сети недорогих 3-звездочных отелей. В программе перспективного развития на 2001—2005 годы предусмотрено строительство более 15 гостиниц такого класса

Знакомство с особенностями гостиничного комплекса Москвы позволяет определить следующее:

--- верхний, «элитный», сегмент гостиничного рынка в начале XXI века не теряет своей привлекательности для потенциальных инвесторов, как российских, так и иностранных;

--- в Москве продолжается расширение представительств ведущих международных гостиничных цепей, причем причины этого, как правило, не только экономические, но и политические,

--- усилилась конкурентная борьба, причем не только между гостиницами верхнего сегмента рынка, испытывающих конкуренцию, но и со стороны отелей среднего класса.

В результате ситуация в гостиничном комплексе Москвы в ближайшее время может сильно измениться. Усиливающаяся конкуренция и связанная с ней динамика цен на услуги гостиниц позволяет утверждать, что в гостиничном комплексе Москвы начинают преобладать рыночные механизмы функционирования.

2. 5. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

В Санкт-Петербурге зарегистрировано около 130 гостиничных предприятий, из которых 5 гостиниц первого, 40— среднего и 44— экономического класса. Общий номерной фонд гостиниц города составляет более 17 тысяч номеров на 34 тысячи мест.

Многие специалисты утверждают, что реально к первому классу относятся только 3 гостиницы («Астория», «Гранд-отель Европа» и «Невский Палас», позже переименованный в «Коринтию») с общим количеством номеров 1016 на 2014 мест, которые работают под управлением всемирно известных управляющих компаний, пришедших на рынок Санкт-Петербурга за последние годы «Kempinski» («Гранд-отель Европа»), «ITT Sheraton-Starwood Group» («Невский Палас»), «Rocco Forte New Hotel's Group» («Астория»). В 2001 году начато управление «Radisson SAS».

Количество гостиниц среднего класса в 2001 году составило 40 гостиниц 3- и 4-звездочной категории (8053 номера, 14 507 мест), гостиницы экономического класса представлены 44 объектами (6174 номера; 13 104 мест). Количество отелей среднего класса увеличилось в связи с переходом в эту группу ряда гостиниц из группы экономического класса по результатам добровольной сертификации. Экономический класс гостиниц также приобрел ряд новых объектов размещения и увеличился с 32 объектов в 1997 году до 36 в 1999 году и до 44 в 2001 году за счет появления

средств размещения при турфирмах, бизнес-центрах и т.д. Сократилось количество ведомственных гостиниц и гостиниц учебных заведений

Меблировка и оборудование гостиниц первого класса в Санкт-Петербурге отличается высоким качеством. Они имеют большое количество холлов, ресторанов, баров и кафе, а также банкетных и конференц-залов самого высокого уровня, с современным техническим оборудованием, располагают хорошими условиями для отдыха и занятий физкультурой. К услугам постояльцев также имеются бизнес-центры, пункты обмена валюты, парикмахерские, прачечные, химчистка, круглосуточные услуги в номер, магазины. Эти гостиницы отличаются высоким уровнем безопасности. Номер может быть заказан за пределами России через туристские агентства или с помощью согласованной системы резервирования. Уровень гостиниц среднего класса в Санкт-Петербурге в основном удовлетворителен. Меблировка стандартного стиля часто старомодна, но в целом находится в приемлемом состоянии. В этих гостиницах оборудовано достаточное количество мест для публики, таких как рестораны, бары, холлы и конференц-залы. Большинство этих гостиниц имеют бизнес-центры, пункты обмена валюты, магазин и зону отдыха (в основном, с сауной). Номер в гостинице среднего класса может быть заказан или через туристические агентства или через согласованную систему резервирования.

Дешевые гостиницы в Санкт-Петербурге очень просты. Места для публики в основном ограничены холлом и рестораном. Дополнительные услуги не предлагаются. Номер в дешевой гостинице невозможно зарезервировать из-за границы, его можно заказать только напрямую или через местного турагента.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Расскажите о российской системе классификации гостиниц.
2. Какие требования установлены для средств размещения различных категорий?
3. На чем базируется оценка средств размещения?
4. Каковы причины создания гостиничных цепей?
5. В чем состоят особенности гостиничного хозяйства Москвы и Санкт-Петербурга?
6. Дайте характеристику гостиничного хозяйства Москвы.
7. Дайте характеристику гостиничного хозяйства Санкт-Петербурга.

Гл. 3. Гостиничное предприятие

3. 1. СЛУЖБЫ ГОСТИНИЦЫ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

В соответствии с «Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации», утвержденными постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997г. № 490, гостиница предназначена для временного проживания граждан на срок не свыше двух месяцев независимо от места прописки.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

Государственным стандартом в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

- служба приема и размещения;
- служба эксплуатации номерного фонда;
- коммерческая служба;
- техническая служба;
- административная служба;
- дирекция.

В гостиницах высоких категорий число обеспечивающих служб значительно больше, и каждая из них имеет узкоспецифические функции.

Служба приема и размещения обычно находится в холле гостиницы и функционирует круглосуточно. Служба приема и размещения выполняет функции бронирования и размещения, оформления при въезде и выезде, расчетов с клиентами. Основной технологией этой службы является работа с информацией, которая направляется по двум каналам: к гостями в администрацию. К гостям идет информация о составе номерного фонда и его предложениях, тарифах, видах обслуживания. При въезде и выезде клиента в соответствующие подразделения гостиницы поступает информация о занятости номерного фонда, его освобождении, составе гостей по целям приезда и продолжительности пребывания, уровне удовлетворенности предоставляемыми услугами, запросами на соответствующие услуги (питание, транспорт, досуговые мероприятия и др.).

Основные работы, выполняемые службой размещения:

--- оформление проживания гостя — прием гостя, согласование с гостем места проживания (категория номера, его месторасположение и т. п.), предоставляемых услуг, срока проживания, взимание оплаты за проживание;

--- обслуживание гостей в период проживания — продление срока проживания, перевод гостя из одного номера в другой (в необходимых случаях), взимание платы за проживание, организация предоставления дополнительных услуг по желанию клиента;

--- оформление выезда гостя — полный расчет с гостем за оказанные услуги (с возвращением неиспользованного аванса), сдача клиентом номера.

Как правило, службу возглавляет менеджер по размещению. В его подчинение входят бюро регистрации, портье, администраторы, бюро обслуживания, швейцары, гардеробщики, кладовщики камеры хранения, служба бронирования

Служба эксплуатации номерного фонда является наиболее значимым подразделением, она отвечает за уборку номеров, холлов и других внутренних помещений, обеспечивает техническое обслуживание и ремонт жилых и вспомогательных помещений, подготовку к их заселению, уборку и вывод из эксплуатации номеров для косметического или планового ремонта. Менеджер этой службы руководит группой по ремонту и обслуживанию номерного фонда, горничными, уборщиками, консьержками и т. д. Он имеет прямую связь со службой приема и размещения и инженерной службой. Менеджер службы эксплуатации несет ответственность за чистоту всей гостиницы и ее номеров.

Система бронирования номеров в гостиницах включает в себя комплекс ЭВМ, объединенных в сеть и связанных факс-модемом с различными городами мира. Запрос на бронирование номера может поступать по различным каналам (электронная почта, факс, телефон, телекс). Основными задачами комплекса являются, бронирование номеров по заказу в данной гостинице; бронирование номеров по заказу клиентов в других гостиницах; бронирование билетов на различные виды транспорта; другие задачи. В ряде случаев такая система решает и локальные задачи в самой гостинице: автоматизированный расчет с клиентами; планирование номерного фонда; расчет заработной платы персонала; бухгалтерский учет и отчетность.

Крупные гостиничные комплексы, включенные в международные цепи, имеют единую систему бронирования типа «Сабре», «Галилео», «Амадеус» и др. Эти системы бронирования (резервирования) выполняют функции резервирования номеров в гостиницах, бронирования билетов на различные виды транспорта и др. Коммерческие службы проводят маркетинговые исследования, обоснования бизнес-планов, анализ конъюнктуры и действий

конкурентов; вносят регламентные изменения в хозяйственную политику вследствие регулирующих действий властей и законодательства; формируют информацию о реальном состоянии дел на предприятии и используют ее для выработки управленческих решений.

Административные службы осуществляют руководство подразделениями гостиницы и обеспечивают безопасность проживающих.

Дирекция предприятия является высшим управленческим органом, который определяет стратегические и оперативно-тактические задачи (планирование ассортимента и обеспечение качества услуг, создание системы управления предприятием, определение задач по созданию ассортимента и позиционированию услуг, обеспечение взаимодействия служб предприятия).

Первым лицом гостиничного предприятия является генеральный директор, перед которым стоят три главные задачи: удовлетворение всех пожеланий гостя и тем самым привлечение его к повторному посещению гостиницы; обеспечение получения прибыли гостиницей; обеспечение нормальных условий труда и отдыха персонала гостиницы.

Все гостиницы имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом. В нижней части иерархии находятся люди, которые заняты непосредственно работой. К ним относится производственный персонал гостиницы (так называемые индивидуальные участники).

Следующую часть составляют менеджеры, деятельность которых делится на три уровня

--- одни осуществляют руководство деятельностью только отдельных сотрудников — они не контролируют деятельность других менеджеров;

--- другие управляют работой других менеджеров — находят методы решения наиболее важных задач, участвуют в составлении планов;

--- третьи — менеджеры высшего звена — отвечают за постановку глобальных задач, формируют стратегию развития и внутренних ценностей гостиничного предприятия. Они ответственны перед руководством гостиницы.

В работе менеджера, какой бы деятельностью в индустрии гостеприимства он не занимался, существуют пять базовых операций. В своей работе менеджер:

1. Устанавливает цели, определяет конкретные задачи в каждой группе целей, делает их эффективными через сообщение их другим сотрудникам предприятия (гостиницы, ресторана, турфирмы), чья работа необходима для достижения данных целей.

2. Выполняет организационную функцию, анализируя деятельность и принимая решения, необходимые для достижения целей. Менеджер группирует проблемы в организационную структуру и выбирает персонал для их выполнения.

3. Поддерживает постоянную коммуникацию в коллективе, не забывая про приемы мотивации.

4. Анализирует, оценивает и интерпретирует результаты работы каждого сотрудника предприятия.

5. Способствует росту людей, включая себя самого.

Благодаря взаимодействию вышеназванных компонентов менеджер способен сделать деятельность любого гостиничного предприятия в целом эффективной и приносящей прибыль.

Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель — удовлетворение потребностей клиентов.

3. 2. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ ГОСТИНИЦЫ И ЕГО ПОДГОТОВКА

Государственный стандарт определяет требования к персоналу индустрии гостеприимства и устанавливает правила его подготовки. Весь обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку. Степень подготовки должна соответствовать предоставляемым ими услугам,

Особые требования предъявляются к знанию иностранных языков. Для гостиниц категорий 1 и 2 звезды достаточно знание работниками службы приема и размещения одного иностранного языка (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиничного комплекса в этом регионе). Для гостиниц категории 3 звезды всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, необходимо знание в достаточном объеме минимум двух языков международного общения или других языков, наиболее употребляемые клиентами гостиницы в этом регионе. Для гостиниц категории 4 звезды требования аналогичны предыдущим, но знание языков должно быть на более высоком уровне. Для гостиниц категории 5 звезд всему персоналу, работающему с проживающими, необходимо свободное владение минимум тремя иностранными языками. В службе приема гостиниц 3—5 звезд должен обеспечиваться перевод с двух-трех языков.

Персонал всех категорий гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего и проявлять в отношении проживающих терпение и сдержанность.

Персонал всех категорий гостиниц должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего

сертификата Персонал всех категорий гостиниц, вступающий в контакт с проживающими, должен носить форменную одежду, в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени фамилии Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии

В гостиничных предприятиях любой категории должны быть созданы отдельные условия для отдыха и питания персонала Объем таких условий должен соответствовать численности персонала

Численность персонала в службах зависит от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания

Общие требования, предъявляемые к персоналу предприятий питания, обслуживающих гостиничные комплексы, заключаются в следующем:

1. Повара, официанты, метрдотели принимаются на конкурсной основе по результатам квалификационных испытаний и тестирований
2. Метрдотели, официанты, бармены должны знать, как минимум, один европейский язык. В бригаду включают официантов, владеющих различными языками
3. Регулярно, но не реже одного раза в пять лет, проводится, переаттестация производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда
4. Не реже, чем через три года, должна проводиться профессиональная переподготовка работников туристского предприятия на курсах повышения квалификации по специальной программе
5. Все работники должны быть одеты в форменную, специальную или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца, находящуюся в хорошем состоянии
6. Все работники предприятий питания, обслуживающих туристов, на форменной одежде должны носить личный значок с эмблемой предприятия, должностью, фамилией и именем
7. Форменная одежда метрдотеля должна обеспечивать представительный вид
8. Работники обслуживающего персонала должны быть внешне аккуратными, бодрыми и приветливыми.
9. Работники, обслуживающие гостей, должны быть вежливыми, внимательными и предупредительными в отношениях с посетителями. В случае возникновения конфликтной ситуации работник должен пригласить дежурного администратора, метрдотеля или директора предприятия
10. Работники не должны заниматься посторонними делами на рабочем месте
11. Работники кухни, технических служб и вспомогательного персонала не должны появляться в помещениях для посетителей в санитарной и специальной одежде, если это не связано с выполнением ими срочных работ.

3. 3. ЗДАНИЯ, СООРУЖЕНИЯ И ПОМЕЩЕНИЯ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Гостиница призвана создать комфортабельные условия для ночевки туриста и предоставить ему комплекс услуг, важнейшими среди которых являются услуги размещения и питания. Здание гостиницы является многофункциональным сооружением и содержит разнообразное оборудование. Помещения для ночевки туристов обособливаются от помещений, связанных с оказанием туристам иных услуг. Соответствующие помещения распределяются в различные функциональные (архитектурные) блоки.

При сооружении зданий гостиниц должны учитываться следующие основные принципы:

- здание должно органически вписываться в окружающую среду, сохраняя особенности городского или сельского ландшафта,
- здание должно быть по возможности расположено в центральной части города и иметь достаточно места для парковки автомобилей,
- необходимо учитывать природно-климатические факторы, температуру и влажность воздуха, количество осадков, инсоляцию, скорость и направление ветра и пр.;
- планировка здания должна обеспечивать рациональную организацию обслуживания и соответствующий комфорт проживающим, отвечать функциональным требованиям,
- здание должно соответствовать эстетическим, техническим, санитарно-гигиеническим, экологическим нормам и рекомендациям,
- необходимо соблюдать условия экономичности процесса строительства здания.

Здания гостиниц могут различаться по многим признакам: типу конструкций, вместимости, этажности, назначению, режиму эксплуатации и т. д.

В зависимости от типа конструкций и материалов здания гостиниц бывают каркасными, блочными, монолитными, из местных строительных материалов и др. (например, здание московской гостиницы «Космос» — монолитное).

Интерьер гостиниц должен обладать эстетической и художественной выразительностью, отвечать функциональному назначению помещений. Здания подразделяются на основные и вспомогательные. К основным зданиям относятся жилые корпуса, пункты питания, обслуживания, спортивные комплексы и др. К вспомогательным относятся котельные, прачечные, складские помещения, гаражи и т. д. Кроме этого, в гостиничные комплексы входят следующие сооружения: преобразовательные подстанции, насосные и артезианские скважины, резервуары, канализационные коллекторы и другие коммунальные сооружения.

По функциональному назначению в гостинице выделяют:

- группу помещений вестибюля;
- жилую часть;
- помещения для питания гостей;
- помещения торгово-бытового обслуживания;
- помещения для занятий спортом, развлечений, бизнеса;
- служебные и бытовые помещения;
- технические помещения.

Просторные помещения вестибюля — одна из ответственных частей гостиницы. Они ориентированы на встречу и проводы гостей, в них осуществляются функции распределения и перераспределения некоторых работ.

В состав жилых помещений входят номера для клиентов, функциональные холлы, уголки отдыха, коридоры.

В ресторанах, барах и кафе гости наряду с приемом пищи могут развлекаться, общаться.

Состав помещений развлекательного назначения включает киноконцертные, банкетные, танцевальные залы. Спортивные сооружения, как правило, представлены бассейном, спортивными залами, кегельбаном и пр. Помещения для деловых встреч включают конференц-залы, залы для деловых и банковских операций, выставочные залы.

В группе помещений торгово-бытового обслуживания услуги гостям предоставляют торговые предприятия, парикмахерская, химчистка, фотография, ателье и др.

Служебные и бытовые помещения гостиницы обеспечивают условия работы, быта, питания персоналу, включая их хозяйственные и подсобные нужды, а также размещение инвентаря для уборки внутренних помещений.

В технических помещениях располагаются службы, контролирующие работу техники кондиционирования, централизованного мусороудаления, телефона, сигнализации и других систем жизнеобеспечения гостиницы.

Планировка номеров зависит от категории гостиницы и обычно включает холл, жилую комнату (комнаты), — ванную, санузел, встроенные шкафы, мини-бары, в ряде номеров — кухню.

Вся мебель в гостинице подразделяется на бытовую, офисную, ресторанную и специальную. Бытовая мебель располагается в номерах гостиницы, офисная — в административных помещениях, ресторанная — в предприятиях питания, специальная — в парикмахерских, салонах, медицинских кабинетах и пр.

Оснащение гостиницы также зависит от ее назначения (для деловых людей, конгресс- и бизнес-туризма, туризма с познавательной целью и т. д.) и ее категории. Специфические требования предъявляются к оборудованию номера для гостей с детьми, семейных клиентов, для туристов с животными и т. д.

В курортной гостинице, как правило, должно быть предусмотрено

спальное место как в номере, так и на лоджии.

В ряде гостиниц предусмотрены трансформируемые номера, то есть изменение площади в зависимости от условий за счет раздвижных перегородок (номер «дубль»).

Функциональной зоной гостиницы является также территория, примыкающая к гостиничному зданию. Она обеспечивает изоляцию гостей и персонала гостиницы от внешней среды (шум, загазованность, грязь и пр.), доступность для приезжающих. С этой точки зрения важно расположение гостиницы относительно транспортных узлов, соответствующее рекламное оформление здания. Деятельность предприятий размещения характеризуется следующими показателями.

- количество номеров (количеством мест),
- классность (категорийность);
- коэффициент загрузки;
- набор услуги и их стоимость.

3. 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ГОСТИНИЦАМ

Функциональными требованиями к гостиницам делового назначения являются:

- местонахождение вблизи административных, общественных и прочих центров, населенных пунктов без необходимости наличия озелененной территории для отдыха и спортивной деятельности;
- преобладание в номерном фонде одноместных номеров;
- наличие предназначенных для дневной работы номеров-кабинетов увеличенного размера, в которых возможно проведение небольших совещаний;
- обязательная организация в номере «рабочей зоны»;
- максимальная изоляция номеров от внешней среды в целях обеспечения условий для сосредоточенной работы (например, методом герметизации оконных переплетов и пр.).

К организации общественных помещений в гостиницах делового назначения проживающие предъявляют особые требования, а именно наличие:

- помещений для проведения совещаний, выставок и пр.;
- зала для заседаний или аналогичного помещения многоцелевого назначения (проведение совещаний, банкетов и т. п.) с дополнительным входом с улицы;
- телеграфа, телетайпа, телефакса и пр.;
- службы финансового обеспечения — отделения банка и т. п.;
- помещения для службы секретарей с множительной техникой.

При таких гостиницах оборудуются открытые стоянки или гаражи для личных транспортных средств.

Требования к организации группы предприятий питания в таких гостиницах рассчитываются, в основном, на обслуживание клиентов

из числа горожан и т. п. Как правило, число посадочных мест на предприятиях общественного питания деловой гостиницы меньше числа спальных мест (исключая случаи, когда она играет роль общественного городского центра).

Функциональные требования, предъявляемые к структуре всех типов гостиниц для отдыха, в том числе туристских, в отличие от гостиниц делового назначения, являются принципиально иными, а именно:

--- размещение среди озелененных массивов, максимально удаленных от шумных городских центров;

--- наличие озелененной территории для отдыха и занятий спортом. Размеры указанной территории могут быть в ряде случаев значительными (в мировой практике они составляют от 150 до 250 кв. м на одно спальное место);

--- в номерном фонде туристских гостиниц ввиду тенденции к семейному проведению отдыха резко возрастает число двухместных номеров — до 80–90% от общего номерного фонда;

--- внутренняя организация номера определяется конкретной формой отдыха, которой соответствует данный тип гостиницы (например, для курортных гостиниц характерна организация спального места или зоны отдыха не только в номере, но и в увеличенных размеров лоджии (балкона, террасы). В гостиницах семейного отдыха, рассчитанных на пребывание отдыхающих с детьми, в номере предусматривается устройство гладильных, сушильных приспособлений, а также кухонь-ниш или мини-кухонь. Номера туристских гостиниц формируются и в качестве места дневного общения, приема гостей),

--- организация номерного фонда с изменяемой по сезонам вместимостью, что связано с неравномерностью в их сезонной загрузке;

--- определенные требования к организации помещений общественного назначения (а не удобство деловых контактов, как это характерно для гостиниц делового назначения).

Таблица 3.1. Помещения, обязательные для разных типов гостиниц

Курортные гостиницы	Гостиницы для семейного стационарного отдыха	Туристские гостиницы	Гостиницы для экскурсионного туризма
Лечебно-медицинского назначения для проведения профилактического лечения	Для игр детей	Офисы турагентств	До трех дней пребывания:
Оздоровительного назначения (террасы, аэрарии и пр.)	Для пребывания детей под присмотром	«Номеров-дубль» (изменяющих свою вместимость)	«номеров-дубль», предприятий питания,
Для отдыха, игр, развлечений, досуга	Для приготовления детского питания	Предприятий развлекательного питания	для отдыха, игр, развлечений;
	Для игр, отдыха, развлечений, досуга	Для отдыха, игр, развлечений, досуга	туристского обслуживания
	Для спортивно-оздоровительных занятий	Спортивно-оздоровительного назначения (при спортивно-оздоровительном туризме)	Свыше трех дней: расширенная номенклатура помещений для отдыха, игр и развлечений
	Система объединения жилых номеров		

Конкретный состав и решение общественных помещений зависят от формы отдыха, которую призван обеспечить данный тип гостиницы. На расширение номенклатуры помещений общественного назначения в любом из типов гостиниц влияют принятый уровень обслуживания и категория гостиницы.

В табл. 3. 1 приведен перечень помещений, обязательных для перечисленных типов гостиниц (для всех четырех типов гостиниц обязательно наличие озелененной территории).

Функциональные требования к предприятиям, предоставляющим услуги питания. Предприятия питания в туристских гостиницах формируются не только в целях обеспечения туристов питанием, но и в качестве места для приятного проведения отдыха и досуга. Поэтому состав предприятий питания в туристских гостиницах более обширен и разнообразен, чем в других типах гостиниц для отдыха. Здесь предусматриваются рестораны самых различных типов и классов (национальной кухни и т. п.), бары, закусочные, кафетерии, пивные погребки и т. п.

В курортных гостиницах предусматриваются предприятия диетического питания (с соответствующей организацией кухонь и залов). В гостиницах семейного отдыха организуются специальные залы и кухни, обеспечивающие детское питание.

Наиболее важным фактором в формировании гостиниц для отдыха является то, что специфика различных форм отдыха формирует у проживающих в каждом конкретном типе гостиницы потребность в организации совершенно особого, только данной форме отдыха присущего вида обслуживания, который ни в каком другом типе гостиницы не требуется, но в данном — составляет типологическую основу, индивидуальную специфику гостиницы.

Например, в курортной гостинице — это особое лечебно-профилактическое обслуживание; в туристской — туристское; в гостинице для семейного отдыха — детское обслуживание. Если в состав курортной гостиницы, в зависимости от лечебных факторов курорта, могут быть включены залы «двигательной терапии», отдельные гидротерапевтические помещения, бассейны для лечебного плавания, то в гостиницах для семейного отдыха предусматриваются помещения для детских игр и развлечений, залы для пребывания детей под присмотром, помещения детского сада для детей отдыхающих, площадки для занятий гимнастикой и детских спортивных игр, «лягушатники» в зоне крытого бассейна.

43

3. 5. ЖИЛАЯ ЧАСТЬ ГОСТИНИЦЫ

Жилая часть гостиницы включает - номера, горизонтальные коммуникации (коридоры), гостиные, лестнично-лифтовые холлы, помещения дежурного персонала. Жилой этаж многоэтажной гостиницы может иметь один или несколько коридоров. Распределение площади жилой части между номерами и иными помещениями весьма различно

на долю номеров приходится 54–70%, на коридоры – от 13% до 22% площади жилой части.

В ряде зарубежных гостиниц вместимостью до 25 человек площадь зоны отдыха предусматривается не менее 16,7 кв. м. В более крупных гостиницах на каждого проживающего должно иметься не менее 5 кв. м зоны отдыха (в гостиной, баре, спальне).

Основным элементом услуги размещения являются гостиничные номера. Это многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих. Вследствие того, что гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Другими важными функциями гостиничных номеров являются обеспечение приема пищи, личной гигиены, общения. Кроме того, в номере хранятся личные вещи гостя.

Значимость других функций гостиничных номеров зависит прежде всего от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения важной функцией номеров является обеспечение возможности поработать – здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

Гостиничные номера классифицируют:

- по числу мест;
- по количеству комнат,
- по назначению.

По числу мест различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т. д.

Одноместный номер предназначен для размещения одного гостя. Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух гостей. В двухместном номере могут быть две кровати, стоящие раздельно или стоящие рядом, либо одна двуспальная кровать.

По количеству комнат различают номера однокомнатные, двухкомнатные, трехкомнатные и т. д. В мировой практике наиболее распространены однокомнатные номера на одного и двух проживающих. В большинстве гостиниц доля однокомнатных номеров для одного проживающего достигает 50 и более процентов номерного фонда. Например, на долю одноместных номеров в московской гостинице «Ленинградская» приходится 53% номерного фонда.

44

По назначению различают номера бизнес-класса, эконом-класса, номера-апартаменты и т. д.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, находящихся в деловых поездках и командировках. Помимо стандартной обстановки номера здесь должны быть созданы условия для работы – здесь должны быть рабочий стол, телефон, факс, компьютер и т. д.

Номера экономического класса – это номера для размещения широкого круга клиентов. Такие номера отличаются более скромной и недорогой обстановкой и оборудованием, что отражается на цене.

размещения

Номера-апартаменты — это двух-, трех-, четырехкомнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартамента обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеваркой, микроволновой печью, миксером и т. д.), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания. Апартаменты составляют не более 10% числа номеров. Они весьма различны по числу и назначению комнат, их площади, функциональному назначению. Различают также такую категорию номеров, как люкс-апартаменты — трех-, четырехкомнатные номера с жилой площадью не менее 45 кв.м, в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров. В зарубежной практике такие номера известны как скит-номера.

Независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование.

- кровать,
- стул или кресло в расчете на одно место,
- ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;
- шкаф для одежды;
- общее освещение;
- мусорную корзину

В каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара.

Пространство комнат (или комнаты) номера делится на функциональные зоны. До 70% общей площади однокомнатного номера на одного проживающего может относиться к жилой зоне, до 14% — к передней, до 20% — к санитарному узлу. Жилая площадь при этом может составлять от 7 до 14 кв.м.

Современные стандарты некоторых зарубежных стран требуют соблюдения минимальной площади пола в одноместном номере не менее 14 кв.м. в двухместном — не менее 18 кв.м. В частности, немецкими нормами предусмотрена площадь комфортного однокомнатного номера на одного проживающего от 16 до 18 кв.м, а на двух проживающих — от 20 до 21 кв.м.

45

Мебель в номерах размещается в зависимости от габаритов номера, простенков, особенностей отопления, технологических параметров помещения. Мебель должна обеспечивать комфорт и безопасность, соответствовать санитарным и эргономическим требованиям, вкусам клиентов.

Соотношение номеров различной вместимости жестко зафиксировано и может изменяться лишь при реконструкции гостиниц (если позволяют конструкции). Вместе с тем структура номерного фонда должна соответствовать потребностям приезжающих и требует некоторой корректировки (по сезонам года, с течением времени и т.п.) В ряде гостиниц предусматриваются оперативные изменения состава номерного фонда за счет соединения (разъединения) номеров с

использованием дверей и (или) подвижных перегородок
Требования к номерам гостиниц различных категорий. В России приказом Министерства экономического развития и торговли от 21 июня 2003г№ 197 утверждено Положение о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения. Этим документом устанавливается классификация номеров в средствах размещения и минимальные требования к номерам различных категорий

В Положении применяются следующие термины и определения

--- номерной фонд — общее количество номеров (мест) средства размещения,

--- «скит» — номер в средстве размещения площадью не менее 75кв.м, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой, кабинета и спальни)с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200X 200см)и дополнительным гостевым туалетом (допускается отсутствие перегородки между гостиной/столовой и кабинетом при визуальном разграничении помещения на гостиную/столовую и кабинет),

--- «апартамент» — номер в средстве размещения площадью не менее 40кв.м, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой, спальни), имеющий кухонное оборудование;

--- «люкс — номер в средстве размещения площадью не менее 35кв.м, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни), рассчитанный на проживание одного-двух человек,

--- «студия» — однокомнатный номер площадью не менее 25кв.м, рассчитанный на проживание одного-двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной/столовой/кабинета,

--- номер первой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной/двумя кроватями, с полным санузлом, (ванна/душ, умывальник, унитаз), рассчитанный на проживание одного-двух человек,

46

--- номер второй категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной/двумя кроватями, с неполным санузлом (умывальник, унитаз либо один полный санузел в блоке из двух номеров), рассчитанный на проживание одного-двух человек,

--- номер третьей категории— номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом (умывальник, унитаз либо один полный санузел в блоке из двух номеров), рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего 6кв.м в здании круглогодичного функционирования, 4,5кв.м в зданиях сезонного функционирования,

--- номер четвертой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником, рассчитанный на проживание

нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего 6 кв.м в здании круглогодичного функционирования, 4,5 кв.м в зданиях сезонного функционирования,
 --- номер пятой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре), рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего 6 кв.м в здании круглогодичного функционирования, 4,5 кв.м в зданиях сезонного функционирования
 Классификация номеров по категориям основана на комплексе минимальных требований (табл3 2)

Таблица 3 2. Минимальные требования к номерам различных категорий

Показатели	Номер высшей категории				Номер I категории	Номер II категории	Номер III категории	Номер IV категории	Номер V категории
	«Сюит»	«Апарт-тамент»	«Люкс»	«Студия»					
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Одна жилая комната				+	+	+	+	+	+
Две жилые комнаты — гостиная/столовая/кабинет и спальня			+						
Две и более жилые комнаты — гостиная/столовая и спальня (кабинет)		+							
Три и более жилые комнаты — гостиная/столовая, спальня, кабинет	+								
I. Техническое оснащение									
Освещение от потолочного (настенного) или напольного светильника	+	+	+	+	+	+	+	+	+
прикроватный светильник	+	+	+	+	+	+	+	+	+
настольная лампа	+	+	+	+	+				

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
светильник над умывальником	+	+	+	+	+	+	+	+	
выключатель дистанционного управления основного источника света у изголовья кровати ²	+	+	+	+	+ ¹				
выключатель освещения у входа в номер и у изголовья кровати	+	+	+	+	+	+	+	+	+
фонарь карманный электрический	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Телефонный аппарат									
в номере	+	+	+	+	+ ³				
в каждой комнате ⁴	+	+	+						
дополнительно в ванной комнате (или кнопка вызова обслуживающего персонала) ⁴	+	+	+	+	+ ⁵				
Будильное устройство (таймер)	+	+	+	+					
Радиоприемник (при отсутствии телевизора)						+	+	+	+
Телевизор ⁶									
цветной с пультом управления	+	+	+	+	+ ⁷				
с приемом программ основных телекомпаний мира	+	+	+	+	+ ⁵				
видеомагнитофон ⁸	+	+	+	+	+ ⁵				
по просьбе гостя					+ ⁹	+ ⁹			
Мини-бар (мини-холодильник)	+	+	+	+	+ ⁷				
Мини-сейф ¹⁰	+	+	+	+	+ ⁷				
II. Оснащение мебелью и инвентарем									
Кухонное оборудование		+							
Кровать (минимальные размеры)									
односпальная 80X190 см					+ ⁹	+	+	+	+
односпальная 90X200 см					+ ⁷				
двухспальная 160X190 см					+ ⁹	+	+	+	+
двухспальная 160X200 см			+	+	+ ⁷				
двухспальная 200X200 см	+	+							
Комплект постельных принадлежностей и белья. матрац с намотрацником, две подушки, одеяло, дополнительное одеяло, покрывало на кровать, простыня, пододеяльник, наволочки									
из натуральных тканей (лен, хлопок шелк)	+	+	+	+	+ ⁵	+	+	+	+
Ковры или ковровое покрытие пола	+	+	+	+	+ ⁵				
Прикроватный коврик у каждой кровати при отсутствии ковров или коврового покрытия						+	+	+	+
Прикроватная тумбочка (столик) у каждого спального места	+	+	+	+	+		+	+	+
Шкаф с полками ¹¹ (допускается встроенный) с вешалкой и плечиками (не менее 5 шт / место)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Вешалка для верхней одежды и головных уборов ¹²	+	+	+	+	+ ¹³				
Стулья (не менее одного на проживающего ¹⁴)	+	+	+	+ ¹⁴	+ ¹⁴	+	+	+	+

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кресло (не менее одного на проживающего)	+	+	+	+	+15				
Диван (на номер)	+	+	+16	+16					
Стол/туалетный стол	+	+	+	+	+	+	+		
Письменный стол с рабочим креслом	+								
Журнальный столик	+	+	+	+	+15				
Полка (подставка для багажа)	+	+	+	+	+	+	+		
Подставка (полка) под телевизор	+	+	+	+	+	+	+		
Корзина для бумажного мусора	+	+	+	+	+	+	+		
Плотные занавеси (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зеркало в полный рост или большого размера в прихожей и/или в комнате	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Щетки (одежная, сапожная)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ключ для открывания бутылок	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Графин, стаканы					+	+	+	+	+
Набор посуды		+							
Набор посуды для мини-бара	+	+	+	+	+13				
Пепельница(ы) ¹⁷	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Набор письменных принадлежностей (конверты, почтовая бумага, ручка, карандаш)	+	+	+	+	+				
Информационные материалы в номере	+	+	+	+	+				
телефонный справочник	+	+	+	+	+				
перечень предоставляемых средством размещения услуг	+	+	+	+	+	+	+	+	+
рекламные материалы (буклеты, брошюры и пр.) с туристской и другой информацией	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Противопожарная инструкция	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Инструкция о действиях в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясения и т. п.)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Меню завтрака	+	+	+	+	+21				
Анкета гостя	+	+	+	+	+	+	+	+	+
III. Инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера									
Умывальник, унитаз, ванна или душ	+	+	+	+	+				
Умывальник, унитаз (или полный санузел на 2—3 номера) ¹⁸						+	+		
Умывальник								+	
Дополнительный туалет	+								
Зеркало					+	+	+	+	
над умывальником									
большого размера или зеркальная стенка	+	+	+	+	+19				
косметическое для бритья и макияжа	+	+	+	+	+19				
Полка для туалетных принадлежностей/туалетный стол ¹⁹	+	+	+	+	+	+	+	+	

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Занавес для ванной ²⁰	+	+	+	+	+				
Ручка на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении	+	+	+	+	+19				
Коврик (махровый)	+	+	+	+	+				
Фен для сушки волос	+	+	+	+	+21				
Полотенцедержатель, крючки для одежды	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Полотенца, в том числе банное (для каждого гостя) не менее двух не менее трех не менее четырех					+22 +19	+	+	+	+
Халат банный (на каждого гостя)	+	+	+	+	+19				
Шапочка банная (на каждого гостя)	+	+	+	+	+				
Тапочки банные (на каждого гостя)	+	+	+	+	+19				
Туалетные принадлежности на каждого гостя (замена по мере использования) туалетное мыло в том числе в фирменной упаковке зубная щетка, зубная паста шампунь шампунь, гель, лосьон	+	+	+	+	+	+	+	+	
	+	+	+	+	+21				
	+	+	+	+	+19				
	+	+	+	+	+21				
	+	+	+	+	+19				
Салфетки махровые, бумажные косметические	+	+	+	+	+19				
Туалетная бумага с резервным рулоном	+	+	+	+	+	+	+		
	+	+	+	+	+21				
Держатель для туалетной бумаги	+	+	+	+	+	+	+		
Крышка для унитаза	+	+	+	+	+	+	+		
Щетка для унитаза в футляре	+	+	+	+	+	+	+		
Корзина для мусора	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пакеты для предметов гигиены	+	+	+	+	+	+	+	+	
Пакеты для прачечной, химчистки	+	+	+	+	+21				

1 Для гостиниц категории 4—5 «звезд».

2 Для реконструируемых номеров.

3 Для гостиниц категории 3—5 «звезд».

4 Не обязательно при наличии переносной телефонной трубки.

5 Для гостиниц категории 4—5 «звезд».

6 При наличии в регионе телевизионного вещания.

7 Для гостиниц категории 3—5 «звезд».

8 При отсутствии в регионе телевизионного вещания.

9 Для гостиниц категории 1—2 «звезды».

10 Не обязательно при наличии индивидуальных сейфовых ячеек в службе приема.

11 Допускается отсутствие полок в шкафу при наличии комода с ящиками

12 Допускается наличие вешалки для верхней одежды в шкафу, разделенном

на две части.

13 Для гостиниц категории 3—5 «звезд».

14 Не обязательно при наличии кресла (не менее одного на гостя).

15 Для гостиниц категории 4—5 «звезд».

16 Допускается наличие в двухместном номере 1 дивана и 1 кресла.

17 Кроме номеров для некурящих.

18 В гостиницах с номерным фондом не более 5 номеров допускается наличие полного санузла на 5 номеров.

19 Для гостиниц категории 4—5 «звезд».

20 При наличии душа в ванне, кроме номеров с угловыми ваннами или угловыми джакузи.

21 Для гостиниц категории 3—5 «звезд».

22 Для гостиниц категории 3 «звезды».

3. 6. ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСТИНИЦ

Гостиница оснащается разнообразным инженерным оборудованием, поддержание которого в рабочем состоянии обеспечивается соответствующими технологиями, Различные шумы, вибрации, недостаточное или избыточное освещение, тепло, влагоотделение, присутствие в здании вредных веществ наносят ущерб здоровью проживающих и персонала.

Водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы водой для питья и хозяйственно-бытовых нужд. Наряду с обеспечением гостиниц холодной водой действуют системы горячего и пожарного водоснабжения. Качество и температура поступающей в гостиницы воды должны соответствовать требованиям стандарта страны. Для отопления гостиниц применяются различные системы водяного, парового или воздушного отопления.

Посредством естественной и механической вентиляции происходит удаление загрязненного воздуха из помещений гостиницы и приток свежего воздуха. В гостиницах предусматриваются технологии очистки воздуха от аллергенов и загрязнений.

В состав силового оборудования гостиницы входят электродвигатели, машины для уборки помещений, лифты, холодильники, насосы, компрессоры, станки и пр.

Слаботочное хозяйство гостиницы включает средства связи, радиофикации, телевидения, пожарной и охранной сигнализации, часофикации, автоматизации инженерного оборудования и пр.

Система оповещения гостиницы представляет собой аудиосистему многоцелевого назначения. В функции системы входит оповещение персонала о возникновении чрезвычайной ситуации; передача информации с микрофонов или заранее записанной; трансляция сообщений и радиопрограмм; фоновое музыкальное сопровождение. Для предотвращения проникновения нежелательных лиц в здание или отдельные помещения гостиницы применяются автономные системы, состоящие из дверных замков со считывателем, терминалов для изучения информации с замков, программаторов карт и управляющего компьютера.

Телевизионные системы гостиниц, в зависимости от назначения, классифицируются на систему наблюдения, охранную, информационную, гостевую, предприятий питания, конференц-залов. Локальная вычислительная сеть гостиницы состоит из вычислительной сети поддержки бизнес-центра и отдельных служб, особенно службы размещения. Вычислительная сеть гостиницы должна иметь возможности выхода на сети гостиниц для резервирования номеров и бронирования билетов.

В последнее время особое внимание уделяется службе безопасности гостиничного предприятия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоят функции основных служб гостиницы?
2. Какие требования предъявляются к персоналу гостиничных предприятий?
3. Какие общественные помещения необходимы для гостиниц?
4. Как подразделяются помещения гостиницы по их функциональному назначению?
5. Каковы общие функциональные требования к структуре всех типов гостиниц для отдыха?
6. Каковы особенности требований к помещениям в курортных гостиницах, гостиницах для стационарного отдыха с детьми?
7. Каковы функциональные требования к гостиницам делового назначения?
8. Чем отличаются требования к общественным помещениям в гостиницах делового назначения и гостиницах для отдыха, к помещениям для питания?
9. Каковы классификационные признаки гостиничных номеров?
10. Какие требования установлены для гостиничных номеров различных категорий?

Гл. 4. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

4. 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С целью установления постоянных взаимоотношений между подразделениями гостиницы на каждом гостиничном предприятии разрабатывается организационная структура. В организационной структуре реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, выражающиеся в тех или иных принципах. Гостиницы имеют сложную организационную структуру, характеризующуюся распределением целей и задач управления между подразделениями и отдельными работниками.

Организационная структура управления — это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой Соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Она складывается из взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями гостиницы полномочий и ответственности.

В структуре управления гостиницей выделяются следующие элементы. (1)

- звенья (отделы, службы) управления,
- уровни (ступени) управления,
- вертикальные и горизонтальные связи

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления

(1) Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов— Мн. Новое знание, 2003—С 74—78

гостиницей. Ступени управления находятся в вертикальной и горизонтальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Каждый менеджер осуществляет руководство специалистами на соответствующем уровне.

В практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур -

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная

Линейная организационная структура управления. Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от линейного руководителя, который полностью отвечает за деятельность гостиницы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной). Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный соответствующими полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 41).

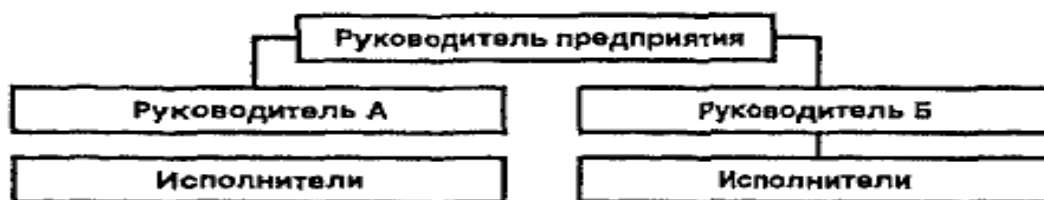


Рис. 4.1. Линейная структура управления предприятием

Линейная организационная структура управления является логически стройной и формально определенной, но вместе с тем менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих узких, специальных знаний.

Достоинства линейной оргструктуры управления -

- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной оргструктуры управления проявляются в высоких требованиях к руководителю, который должен быть подготовлен таким образом, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления.

Функциональная организационная структура управления.

Функциональные связи осуществляются совокупностью подразделений при совместном выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе управления. Здесь специалисты одного профиля объединяются в структурные



Рис. 4.2. Функциональная структура управления предприятием

подразделения (отделы, службы), например, отдел маркетинга, служба приема гостей, плановый отдел и т. д. При необходимости возможно объединение некоторых отделов и служб, близких по своим функциям (рис. 4. 2).

Функциональное управление существует наряду с линейным. При этом вместо универсальных менеджеров, которые должны выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

Линейно-функциональная организационная структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. д.) (рис. 4. 3).

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть уточнены применительно к конкретному объекту управления. Организационная структура гостиничного предприятия определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей и рядом других факторов.



Рис. 4.3. Линейно-функциональная структура управления предприятием

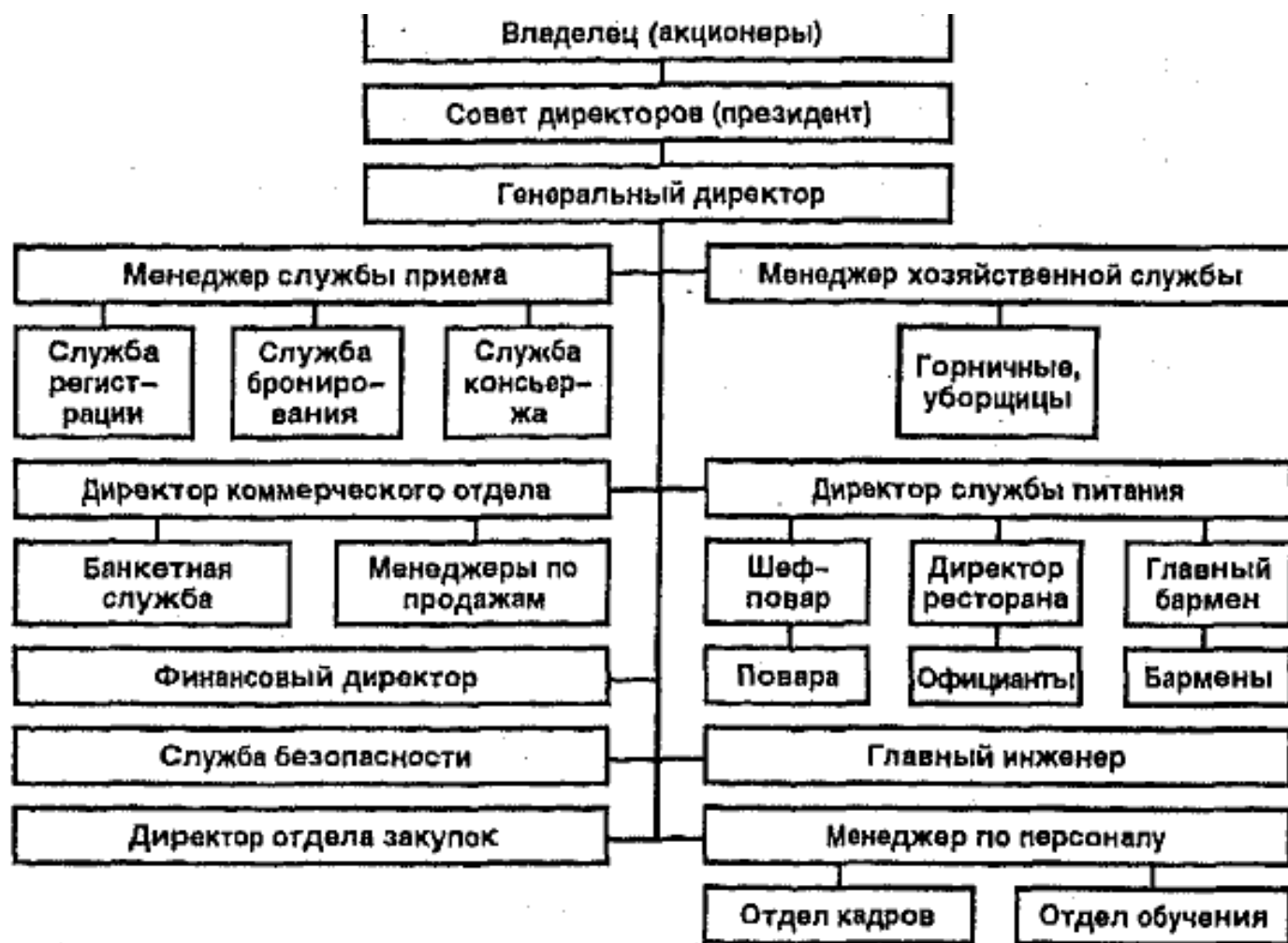


Рис. 4.4. Структура управления крупной гостиницей

Каждое гостиничное предприятие приспособливает структуру к собственным задачам и потребностям. Организационная структура предприятия должна быть, подвижной и может пересматриваться по мере необходимости в зависимости от условий деловой активности, изменений объема должностных обязанностей персонала с учетом роста его квалификации и возможностей. Эффективная оргструктура создается в результате многолетнего опыта функционирования предприятия на рынке и является одним из важнейших элементов динамичной стратегии.

Управленческая структура больших гостиничных предприятий может включать должности 5–6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору (рис. 4. 4). Эти директора представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также решают задачи, направленные на удовлетворение потребностей.

4.2. УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Управление гостиничным предприятием состоит в том, что оно, с одной стороны, исходит из необходимости удовлетворения интересов участников создания предприятия (собственников, кредиторов) и субъектов, заинтересованных в его развитии (менеджеров, акционеров, работников, органов государственной власти, покупателей и т. д.), а, с другой стороны, обеспечивает согласованное взаимодействие всех подсистем управления в ходе повседневного функционирования предприятия для достижения поставленных перед ним целей.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Управление – это искусство добиваться результата посредством других людей.

Управленческий труд в гостинице не создает материальных благ, поскольку направлен на создание услуг. Он выделяется в особую категорию общественного труда и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности.

К основным функциям управления можно отнести следующие: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль, анализ, подготовка и принятие управленческих решений. Все эти функции связаны между собой.

Эффективность системы управления зависит не только от четкого выбора методов, принципов и функций управления, но и от факторов, способствующих повышению интенсивности процесса управления.

Если руководитель любого ранга желает обеспечить «безоблачное» будущее своему предприятию, он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники – подготовлены для ее выполнения. Качество труда во многом зависит от побуждающих мотивов. А чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда, а результаты проанализировать и сделать соответствующие выводы.

Каждая из функций управления жизненно важна для предприятия. Вместе с тем планирование, как функция управления, обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации, контроля и анализа, в основном, ориентированы на реализацию тактических и стратегических планов предприятия.

4. 3. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование— отнюдь не устаревшее понятие. Однако в современных условиях смысл содержания планирования изменились коренным образом. В странах с рыночной экономикой отсутствует детальное планирование на государственном уровне (в целом по стране, по отраслям народного хозяйства, по регионам), но планирование на уровне хозяйствующего субъекта развито достаточно широко. Более того, хороший предприниматель никогда не начнет деятельность без составления бизнес плана, поскольку план является основой для достижения успеха в бизнесе.

Планирование должно быть ориентированно на потребителя, носить прогнозный характер, комплексно учитывать все обстоятельства и особенности, важные для рынка услуг. Процесс планирования предполагает знания о настоящем состоянии дела, тенденциях развития, которые помогают предвидеть будущее, а так же наличие методики позволяющей смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние.

Планирование — это определение основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Таким образом, назначение планирования, как функции управления, состоит в стремлении заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Планирование предусматривает

- маркетинговый анализ — анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции,
- технико-экономический анализ — анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии;
- финансовый анализ — анализ экономической эффективности новых видов деятельности.

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства предприятия на всех уровнях управления,
- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;
- наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

58

Планирование предполагает:

- обоснованный выбор целей;
- определение политики,

- разработку комплекса мер мероприятий (образ действий);
- методы достижения целей,
- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование — это начальный этап управления, однако оно представляет собой не «разовый» акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Планирование направлено на оптимальное использование возможностей предприятия, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, обеспечение финансовой устойчивости и более высокой рентабельности капитала, чем у конкурентов

Каждый менеджер (независимо от своих финансовых интересов) должен быть знаком с механизмом и смыслом выполнения и контроля планов, по крайней мере, настолько, насколько это касается его деятельности. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают планирование по времени стратегическое (перспективное) и текущее (среднесрочное)

Стратегическое планирование заключается в выборе главных целей деятельности предприятия и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом также разрабатываются новые возможности предприятия (например, расширение производственных мощностей, повышение качества продукции в соответствии с конъюнктурой рынка, увеличение объема продажи доли на рынке за счет высококонкурентной продукции)

Стратегическое планирование охватывает период от пяти и более лет и дает комплексное научное обоснование проблемам, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящий период. На этой основе разрабатываются показатели развития предприятия на плановый период. При разработке плана основу составляют:

- анализ перспектив развития предприятия, выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций,
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении конкурентоспособности продукции на разных рынках и возможностей для повышения результатов работы в конкурентных направлениях во всех видах деятельности,
- выбор стратегии на основе анализа перспектив различных видов деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами,
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов

Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических задач. При этом детально

разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и ее отдельных подразделений в региональном, отечественном и международном масштабах.

Основными звеньями текущего плана являются календарные планы, (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, перечисленных в перспективном плане.

В определенной мере названная классификация планирования носит условный характер. Различие состоит в сроках получения конечного результата, а объект планирования при этом, как правило, не изменяется.

Необходимость экономического обоснования планов предопределяет процесс разработки системы показателей, включающей предвидение потребностей рынка на ближайшую и отдаленную перспективы. В частности:

- количественные показатели (объем производства и продажи товаров, фонд оплаты труда, сумма прибыли, затраты, расчет потребности всех видов экономических ресурсов),
- качественные показатели, выражающие эффективность производства, его отдельных факторов (производительность труда, фондоотдача, качество услуги др.).

В настоящее время не существует какой-либо строгой, официально утвержденной методологии по составлению плана экономического развития предприятия.

4.4. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математический, графоаналитический и программно-целевой.

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, а трудоемкость производственной программы – с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальной, энергетической, финансовой и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого

60

метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного

влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем. Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность изобретать результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Сетевые графики являются разновидностью графоаналитических методов. С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др. Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программ, то есть комплекса задачи мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами и полномочиями.

Примерная структура плана содержит следующие разделы & производственная программа, под которой понимается плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству продукта, разработанное на основе заключенных контрактов и договоров, портфеля заказов, наличия производственных мощностей и ресурсов,

- план по издержкам (затратам),
- план по труду и кадрам,
- план инвестиций,
- план социального развития трудового коллектива,
- финансовый план.

Подобным образом достигается полная сбалансированность финансово-экономической деятельности предприятия.

Завершающим этапом плана является разработка сводной аналитической записки. Ее содержание строится на методологии составления традиционной для общественной практики пояснительной записки к годовому отчету.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности на предприятии. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с этой проблемой и более эффективно реагировать на нее. Следует помнить, что неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование особенно необходимо, так как оно помогает предприятию более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

4.5. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Функция организации создает реальные условия для достижения запланированных целей. Эта функция заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Эта функция реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры предприятия, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, а также определение компетенции работников аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование предприятия в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченным планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Под организационной структурой предприятия понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед предприятием и его подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия. Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и системы стимулирования персонала;
- распределение ответственности между руководителями;
- систематизация деятельности менеджера и исполнителей;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков;
- выбор соответствующих технических средств,

62

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организация — это средство достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям. Иными словами, организация — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

4.6. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Почему люди работают? Почему одни работают хорошо, а другие плохо? Что нужно для того, чтобы люди работали эффективно? Что вызывает у них желание и потребность работать? Ответы на эти вопросы можно получить, изучив проблему мотивации.

Мотивация рассматривается нами как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники должны эффективно работать и получать личное удовлетворение от хорошо выполненной работы, гордость за плоды своего труда. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Чем свободнее становится человек, тем важнее для него осознание того, что им движет и заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения, повышения квалификации и накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а, соответственно, и степень выраженности мотивов. В таком случае сотрудник считает цели предприятия своими целями и стремится реализовать себя в своем деле. Там, где управление и организация труда представляют сотрудникам такую возможность, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду — высокими. Следовательно, мотивировать сотрудников — это значит затронуть их интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

Результативный труд доставляет сотрудникам удовлетворение собой и способствует повышению результатов труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Для повышения мотивации работников руководитель должен:

63

- установить, что именно влияет на поведение работников;
- создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;
- активно общаться со своими работниками (подобное общение обеспечивает крепкую основу для надлежащей мотивации).

4.7. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

После того, как составлен план работы, организован труд, сформирована система мотивации, появляется необходимость в контроле выполнения намеченных целей.

Контроль — это одна из тех функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всего предприятия. Вот почему контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование предприятия и достижение им намеченных целей как в долгосрочной, так и в средне- и краткосрочной перспективе. Контроль предполагает:

- сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений предприятия, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
- разработку мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важным направлением управленческого контроля являются разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности предприятия в целом, так и каждого отдельного подразделения. Реализация данного направления контроля опирается в первую очередь на систему учета и отчетности, охватывающую финансовые и производственные показатели деятельности.

64

В основе системы контроля лежат следующие основные принципы:

- эффективность — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
- адекватность — выясняется, вызывает ли применяемая технология контроля у работников положительные или негативные, стрессовые реакции;
- наглядность — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления предприятием, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;
- целенаправленность — контроль не может осуществляться без ограничений.

Различают три вида контроля предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Предварительный контроль используется в области человеческих, материальных и финансовых ресурсов. В области

человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач предприятия; в области материальных ресурсов производится контроль за качеством сырья; в области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет — в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется предприятию.

Текущий контроль осуществляется в ходе работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а самоконтроль— это прежде всего прерогатива их непосредственного начальника или соответствующих служб, которым делегирована эта функция. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных целей или скорректировать их для достижения цели.

Цель заключительного контроля— предотвратить ошибки в будущем. Заключительный контроль осуществляется тогда, когда работа уже выполнена. Такой контроль позволяет установить соответствие планируемых и фактических результатов.

4.8. ФУНКЦИЯ АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ хозяйственной деятельности призван, с одной стороны, определить экономическую эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия за отчетный период (или установленный изучаемый период), достижение поставленных целей, а, с другой, определить возможные направления развития этой деятельности на текущий и перспективный периоды с точки зрения ее обеспеченности необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Анализ хозяйственной деятельности должен проводиться целенаправленно и давать ясный ответ на вопрос о том, на что лучше нацелить производство исходя из намечаемых выгод, выявить такие возможности и резервы предприятия, которые обеспечат наилучшие условия использования имеющихся производственных

65

мощностей, создания новых видов производства, обеспечения деятельности предприятия всеми необходимыми ресурсами. Поскольку планирование является исходным пунктом управленческого цикла, анализ хозяйственной деятельности направлен на обеспечение необходимой информацией прежде всего этой функции. Большую роль в процессе анализа хозяйственной деятельности играет анализ текущей (оперативной) информации, поскольку именно он является исходной базой для принятия управленческих решений, направленных на осуществление контроля и регулирование всего производственного цикла, ликвидацию отклонений от выполнения поставленных целей в процессе хозяйственной деятельности.

В практике работы предприятий применяются следующие методы анализа хозяйственной деятельности:

- сравнительный;
- факторный (определение влияния отдельных факторов на изменение показателей);
- комплексный.

Сравнительный анализ заключается в проведении математических сравнений фактических показателей с прогнозными в целях правильной оценки работы организации, выявлении неиспользованных резервов, повышении обоснованности плановых заданий и качества обслуживания. Сравнение — важнейший метод экономического анализа. В процессе анализа необходимо выявить причины отклонений фактических данных от плановых по основным показателям деятельности предприятий: объему предоставляемых услуг, прибыли, рентабельности и т. д. План и его выполнение являются важнейшими критериями оценки деятельности предприятий. На практике проводится сравнение плановых показателей с показателями предыдущего года с целью определения динамики показателей и выявления тенденции развития предприятия.

В целях подведения итогов хозяйственной деятельности предприятия за каждый день работы в его подразделениях проводится сравнительный анализ показателей их деятельности. Это дает возможность выявить не только слабо работающие подразделения, но и неиспользованные резервы, целенаправленно проводить работу по повышению качества обслуживания, конкурентоспособности и улучшению финансового состояния предприятия в целом.

Метод сравнения обязательно предполагает сопоставимость сравниваемых показателей по срокам, единицам измерения и т. д. Факторный анализ дает возможность определить влияние отдельных факторов на рассматриваемые показатели. Применяется для выявления причин отклонения фактических показателей от

66

Установленных в плане по факторам, зависящими не зависящим от деятельности предприятия.

Пофакторный анализ проводится путем цепных подстановок и заключается в последовательной замене плановой величины каждого фактора величиной фактической. После каждой замены новый результат сравнивается с прежним. При факторном анализе используются обобщающие показатели хозяйственной деятельности предприятия, на которые влияют различные факторы.

Комплексный анализ — это система поиска неиспользованных резервов. Системный подход к изучению экономики предприятия предусматривает анализ взаимосвязи основных показателей в различные периоды, то есть в динамике. Комплексный анализ включает оценку и предварительную характеристику хозяйственной деятельности по всем показателям, последующий глубокий анализ факторов и причин, определяющих эти показатели, на основе

которого выявляются неиспользованные резервы и пути повышения качества продукции и предоставляемых услуг.

В отличие от метода экономического анализа, как общего подхода к исследованию явлений, выделяют методику экономического анализа, то есть совокупность специальных приемов (методов), используемых для обработки экономической информации.

В литературе методику экономического анализа подразделяют на общую (типовую) и частичную (отраслевую). Под общей методикой понимают совокупность приемов аналитической работы, одинаково применяемых при исследовании процессов, происходящих на любом предприятии, в любой отрасли народного хозяйства. Частичная методика конкретизирует общую методику применительно к определенной отрасли народного хозяйства, к определенному типу предприятия.

Таким образом, анализ хозяйственной деятельности позволяет проводить проверку выполнения управленческих решений, соблюдение установленных нормативов и условий работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. С какой целью на предприятии разрабатывается организационная структура управления?
2. В чем состоит различие между линейной, функциональной и линейно-функциональной оргструктурами управления гостиничным предприятием?
3. Дайте характеристику организационной структуры управления любой известной вам гостиницы.
4. Какие основные функции применяются в практике управления гостиничным предприятием?
5. В чем заключается содержание функции планирования?
6. Каким образом различается планирование по времени?
7. Какие методы планирования применяются?
8. В чем заключается сущность функции организации?
9. В чем смысл мотивации как функции управления?
10. Какие виды управленческого контроля применяются на предприятии?
11. Охарактеризуйте роль функции анализа хозяйственной деятельности.

Гл. 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

5. 1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Механизм управления персоналом гостиничного предприятия представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов

Методы — это способы реализации принципов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Принципы, положенные в основу эффективного управления трудовым коллективом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника).

В числе общих принципов выделяются:

- научность;
- плановость;
- комплексность (системность);
- непрерывность;
- нормативность;
- экономичность;
- заинтересованность;
- ответственность.

69

К частным принципам относятся:

- соответствие функций управления целям производства;
- индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплате по результатам труда и т. п.),
- демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при выработке важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т. п.),
- информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений,

--- подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Управление трудовым коллективом должно основываться на принципах системного подхода и анализа. Это означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом внешней и внутренней среды, всей полноты взаимосвязей

Среди методов, используемых в управлении персоналом, различают общие, широко применяемые в управлении производством и народным хозяйством в целом (организационно-административные, экономические, социально-психологические) и большое количество конкретных (частных) методов.

Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине, взысканиях. Они известны в истории как «метод кнута». Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для организационно-административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актами распоряжения вышестоящих органов управления.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника».

Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Управленческое воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и, в то же время, трудно определить силу их воздействия.

5.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку с их помощью реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации – задача организационно- административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Методы организационно-административного воздействия обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов. Организационно-административные методы опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель выступает в качестве администратора, субъекта власти, опирающегося на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть с администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запреты т. д.);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов),
- рекомендации, пожелания (советы, разъяснения, предложения и т. п.).

Во всех случаях волевое воздействие руководителя на подчиненных направлено на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы отличаются от других методов управления четкой адресностью директив, обязательностью

выполнения распоряжений и указаний (невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания) Директивные команды обязательны для выполнения причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю Организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов

--- организационного воздействия на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) ,

--- распорядительного воздействия на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за выполнением управленческих решений)

Организационное воздействие на структуру управления в большинстве случаев осуществляется путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования.

Наибольший интерес представляет организационное воздействие руководителя на процесс управления. Это — методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов. Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления Оно представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей На основе соответствующих решений составляется штатное расписание данного подразделения Применение положений позволяет оценить результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников

72

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов, в том числе:

--- качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др) ,

--- технологические нормативы (маршрутные и технологические карты и т.п.) ;

--- эксплуатационно-ремонтные нормативы (например, нормативы планово-предупредительного ремонта) ;

--- трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы, системы премирования) ,

--- финансово-кредитные нормативы (размер собственных оборотных

средств, погашение ссуд банка),

--- нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет),

--- материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.),

--- организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок)

Перечисленные нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления на ЭВМ в информационно-вычислительном центре предприятия организуются массивы норм и нормативов.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается положительный опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относят:

--- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала,

--- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения,

--- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи,

--- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного регламентирования, нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем предприятия, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие на процесс управления выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются локальными правовыми актами. Они издаются для обеспечения соблюдения, исполнения и применения

действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям.

применительно к условиям конкретного предприятия.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание.

Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с выполнением задачи или задания. Приказы издаются руководителем организации. Распоряжения, как правило, издаются заместителем руководителя от имени последнего.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью распорядительное воздействие устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать у работников нежелательных эмоций.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- вынужденными внешне навязанным, которое сопровождается неприятным чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресата, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т. д. На предприятии эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

5.3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Экономические методы обусловлены тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Применительно к управлению организацией экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов в коллективе, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период.

Необходимо обеспечить комплексную субординацию хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения, являясь своего рода экономическим механизмом в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т. п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура работников предприятия.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие: расширяется сфера их действия, преодолевается

формальный хозрасчет, повышаются действенность и результативность экономических стимулов. Все это позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед предприятием.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечных результатов производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах, планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, система материального поощрения. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

5.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85%— от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов— соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерности социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические методы, которые целенаправленно воздействуют

на личность конкретного человека.

76

Такое разделение достаточно условно, так как в современном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диалога с собеседником — получение необходимой информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также позволяет выявить неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи. Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как они направлены на конкретную личность

77

рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту и поведению

с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т. д.).

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Большую роль в работе с персоналом имеет психологическое планирование. Это – новое направление по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологической совместимости сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла штатная психологическая служба организации.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и

учета. Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала,
- управления конфликтами и стрессами;
- управления безопасностью персонала;
- организации труда персонала;
- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и его высвобождения.

Использование в практике управления организацией социально-психологических методов руководства позволяет своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

5.5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Работа менеджера в гостиницах и ресторанах представляется как выполнение функции управления «человек — человек». Руководить людьми — значит предвидеть, предугадывать события, уметь ликвидировать причины неполадок и срывов. Этим предопределяется высокая мера ответственности за руководящее решение.

Руководителю следует непосредственно принимать решения только по принципиальным "ключевым вопросам не братья за решение

тех вопросов, которые могут быть решены подчиненными самостоятельно. Руководитель сам, какими бы он ни обладал способностями, выполнить работы за всех не сможет. Он должен передать подчиненным выполнение всех тех работ, в которых его личное участие не обязательно. Необходимо делегировать часть своих полномочий подчиненным, наделить их соответствующими правами и предоставить возможность работать и принимать решения самостоятельно.

Для решения управленческих проблем недостаточно процедур, изложенных в виде четких методов управления. Поэтому полезно ориентироваться на принципы, которые могут творчески реализовываться управленческим персоналом и помогут руководить людьми:

1. Поддержание у подчиненных чувства самоуважения. Когда люди чувствуют себя более уверенно, повышается и эффективность их работы. Умелые руководители учатся распознавать возможности повышения эффективности труда работников путем укрепления их чувства собственного достоинства, в результате подчиненные стремятся оправдать доверие руководителя. Ожидая от своих подчиненных улучшения в работе и не скрывая этого, руководители значительно повышают шансы на успех. И, наоборот, подрыв в других самоуважения ведет к срывам в работе и плохим результатам.

2. Концентрация внимания на проблеме, а не на личности. Возможно, из-за того, что связанные с людьми проблемы решаются тяжело, руководители в беседе с подчиненными часто затрудняются сосредоточиться на конкретной проблеме. Большого успеха добьется тот руководитель, который ограничит свои замечания подчиненному конкретной проблемой и не будет затрагивать взгляды или личные качества самого работника. Концентрируя внимание на проблеме, руководитель дает возможность работнику не «уходить в глухую оборону», а вместе работать над ее решением. Обсуждения же взглядов и личностей зачастую туманны и звучат угрожающе, и работник может сделать вывод, что это он изменить не в силах.

3. Использование методов подкрепления. Метод подкрепления для поощрения желательного поведения и прекращения нежелательного с большим искусством применяется опытными руководителями; овладение этим методом и развитие в себе способности распознавать возможности для его применения — два весьма ценных компонента руководства людьми. До последнего времени, к сожалению, преобладает негативная реакция на нежелательное поведение. Это обостряет личные и служебные отношения, не способствует повышению эффективности труда. Предпочтительнее осуществлять положительное подкрепление желательного поведения:

80

--- в начале решения проблемы следует прибегать к усиленному подкреплению, поскольку труднее вызвать изменения поведения, чем

поддержать его;

--- не надо ждать того момента, когда поведение, желательное или нежелательное, проявится полностью. Необходимо опережать события, распознавать их первые признаки и соответствующим образом реагировать;

--- необходимо реагировать сразу же, как только обнаружится изменение в поведении. Немедленная реакция оказывает большое воздействие, а отложенная — может вызвать только путаницу;

--- надо убедиться, что меры по подкреплению ясны и однозначны настолько, что их адресат сразу распознает, позитивные они или негативные.

4. Активное слушание — это способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства. Это важные навыки, которые приобретаются на практике и особенно ценны в эмоционально окрашенных диалогах. Активное и внимательное выслушивание собеседника позволяет другой стороне быть уверенной, что ее правильно поняли. Удовлетворенный тем, что его внимательно выслушали, работник готов к обсуждению способов решения проблемы.

5. Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками. Иногда работник не выполняет поставленных целей или требований только потому, что эти требования не были доведены до него в ясной форме. Поэтому, завершая разговор с работником, удостоверьтесь, что цели были правильно поставлены и понятны. Всегда необходимо устанавливать конкретную дату проверки исполнения с тем, чтобы иметь возможность поощрять работника в ходе выполнения задания. Люди стараются соответствовать собственной самооценке. И руководитель может помочь поднять ее уровень, если он ставит реалистичные цели и укрепляет уверенность работника в себе путем постоянного поддержания с ним контакта. Оскорбляющие достоинство подчиненных выражения и распоряжения, исходящие от некомпетентного руководителя непригодны в новых условиях.

Руководителю необходимо устранить из своего поведения колебания и проводить профилактику угрожающего падения личного авторитета. Здесь наиболее эффективны методы, устраняющие причинные недостатки и дающие положительные результаты в совершенствовании деятельности, повышении компетентности руководителя. В первую очередь это зависит от рационального, аналитического и принципиального восприятия критики своей управленческой практики. Самокритика и объективная самооценка — лучшее средство для поддержания авторитета и внешнего престижа каждого руководителя.

5.6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Одной из важнейших задач руководителя предприятия является создание дееспособного коллектива сотрудников. Подбор и расстановка кадров призваны решить две взаимосвязанные задачи.

--- назначение на должности квалифицированных работников;

--- нахождение для каждого из них соответствующей его профессиональным данным сферы трудовой деятельности

Правильное решение этих задач способствует качественному выполнению должностных обязанностей. Кроме высокого уровня компетентности сотрудники, работающие с клиентами, должны обладать коммуникабельностью и умением строить взаимоотношения с людьми. Благодаря безупречному обслуживанию и послепродажному сервису качественного продукта они создают необходимую репутацию предприятия на рынке и способствуют привлечению клиентов.

Формирование профессиональных требований к потенциально работникам должно основываться на установлении специфических особенностей выполнения работы на соответствующей должности. При определении требований очень важно, чтобы они были обоснованными.

В целях поиска сотрудников, соответствующих требованиям к квалификации и предстоящей работе, предприятием могут быть использованы различные методы, в том числе:

--- личные контакты руководителя и других сотрудников;

--- размещение объявлений в средствах массовой информации;

--- помощь агентств, занимающихся подбором кадров;

--- подготовка собственных кадров;

--- привлечение выпускников высших и средних учебных заведений и др.

На практике наиболее часто используется привлечение на работу сотрудников по личным контактам руководителей и специалистов предприятия. В этом случае поиск кандидатов происходит среди «своих» без привлечения третьих лиц. Популярность данного метода объясняется тем, что при этом не требуются дополнительных финансовых затрат. Однако этот метод хорош лишь для текущего набора персонала, а в случаях, когда нового квалифицированного сотрудника необходимо найти быстро, этот способ может не дать необходимых результатов. Еще одним недостатком данного метода является то, что ответственность за правильное определение уровня квалификации претендента несет, как правило, руководитель предприятия, который не всегда обладает необходимым знанием и опытом для объективной оценки кандидатур.

Действенным методом для оперативного подбора сотрудников является использование средств массовой информации.

обоснованном выборе средств массовой информации. Так, объявления следует помещать в тех изданиях, которые читает большинство претендентов на занятие вакантной должности и которые специализируются на объявлениях типа «Ищу работу» или «Предлагаю работу». Важно, чтобы в объявлении указывались все необходимые сведения: вакантная должность (работа), основные требования к претенденту, время работы, форма и размер оплаты, а также адрес предприятия, номер телефона, требование к претендентам выслать в организацию свои резюме, указав в них возраст, образование, занимаемые должности, опыт работы и домашний адрес.

Второй возможностью является публикация рекламного объявления в изданиях, которые читают специалисты, поиском которых в данный момент занята организация. При этом газета или журнал не должны принадлежать к рекламным или ориентированным на услуги по подбору кадров изданиям, а иметь определенную профессиональную направленность. Само объявление должно содержать конкретную информацию о предприятии и требованиях к кандидату. Информация о предприятии будет играть роль рекламы, а конкретные требования к претендентам позволят сократить количество обращений тех кандидатов на вакансию, которые не обладают необходимыми качествами.

Для подбора высококвалифицированного сотрудника предприятие может обратиться в агентство по трудоустройству. Преимуществами этого канала являются быстрота поиска (агентства имеют готовые базы данных по претендентам на различные должности) и профессионализм подбора сотрудника с точки зрения его квалифицированности и личностных качеств. Основным недостаток данного канала — большие финансовые затраты предприятия. Важную роль играет профессионализм агентства: при его низком уровне предприятие рискует принять на работу неквалифицированного сотрудника.

Существенным каналом поиска сотрудников является подготовка собственных кадров в крупных компаниях. Основным недостатком этого метода является необходимость организации обучения, значительный объем финансовых средств для привлечения преподавателей и т. п.

Перспективным направлением подготовки собственных кадров является обучение уже работающих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня. За счет средств предприятия приглашаются опытные преподаватели по маркетингу, управлению персоналом, психологии, которые обучают сотрудников и проводят практические занятия.

Как правило, подбор сотрудников для работы осуществляется на конкурсной основе.

83

Основными методами, к которым прибегают руководители для отбора кандидатов, являются:

--- интервью (собеседование);

- тестирование;
- проведение деловых игр;
- испытательный срок;
- обращение в центры оценки персонала и т. п.

Интервью (собеседование) — способ, наиболее часто используемый при отборе кандидатов. Положительной стороной этого метода является личное общение, в результате которого может сформироваться достаточно точное представление о кандидате. Недостатком является возможность представления претендентом на вакантную должность неверной информации о себе.

Для того, чтобы избежать подобных ошибок при проверке профессиональной пригодности претендента, предприятие использует тестирование, которое предусматривает работу претендента с тестами для оценки разнообразных качеств, необходимых для выполнения работ. В настоящее время существуют тесты для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка — знания и навыки;
- интеллектуальный уровень;
- специальные качества (наклонности);
- личностные характеристики;
- физические характеристики.

Положительной стороной тестирования является тот факт, что результаты тестирования не зависят от способностей того, кто его проводит,

Достаточно эффективным методом выявления деловых качеств, способностей претендента на должность является проведение деловых игр. Сущность деловых игр состоит в том, что претендентам, на должность задается ситуация, близкая к реальной, а поиск наилучшего варианта ее разрешения зависит от их способностей.

Деловые игры чаще всего используются при подборе и расстановке кадров специалистов и руководителей. Следует отметить, что это достаточно дорогостоящий метод. Поэтому целесообразность применения его в каждом конкретном случае должна быть оправдана. Кроме того, деловые игры можно использовать в системе подготовки и повышения квалификации кадров управления.

Испытательный срок — также широко практикуемая форма выяснения способностей претендента на вакантную должность. Работая в течение испытательного срока, кандидат демонстрирует свои профессиональные навыки и знания. Этот метод позволяет снизить возможность ошибки до минимума, потому что дает возможность руководителю предприятия уволить претендента при

несоответствии его профессионального уровня предъявляемым требованиям.

Обращение в центры оценки персонала — это метод, требующий значительных финансовых затрат, но дающий, как правило, хороший результат. В таких центрах претенденты выполняют ряд заданий, в

которых используется моделирование конкретных рабочих ситуаций, поэтому руководитель предприятия получает достаточно точную характеристику деловых качеств претендента.

Однако для того, чтобы избежать ошибок при отборе кадров и получить более объективные оценки, можно порекомендовать кадровым службам предприятия одновременно использовать несколько методов оценки кандидатов.

С особой тщательностью необходимо отбирать и готовить тех сотрудников, которые общаются с клиентами, так как именно от их деятельности зависит имидж предприятия в целом, именно они представляют предприятие клиентам, возможным партнерами государственным органам.

Основой формирования кадрового потенциала предприятия является экономически активное население.

Трудовые ресурсы предприятия — это совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых на предприятии и входящих в их списочный состав. Их характеристика определяется основным составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников. В силу специфики труда на предприятиях могут быть заняты работники непромышленного и промышленно-производственного персонала. По выполняемым функциям они подразделяются на руководителей, специалистов, технических исполнителей, рабочих.

Профессионально-квалификационная структура кадров на предприятии складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, то есть степенью овладения работниками профессией и специальностью, которые отражаются в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Профессионально-квалификационная структура работников предприятия находит отражение в штатном расписании.

Штатное расписание — это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия, представляющий перечень сгруппированных по отделами служб должностей специалистов с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. В течение года в случае необходимости в него вносят изменения в соответствии с приказом руководителя.

5.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Предприятие в лице его руководителя (работодателя) и индивидуальный предприниматель в соответствии с Трудовым кодексом РФ при найме работников обязаны заключить с ними трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего распорядка. В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор;
- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция;
- права и обязанности работника и работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью и др.

Трудовые договоры могут заключаться на неопределенный срок или на определенный срок, но не более 5 лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю все предусмотренные Трудовым кодексом РФ документы.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет. В случае получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Работодатель обязан ознакомить работника с содержанием приказа (распоряжения) и с действующими на предприятии правилами внутреннего трудового распорядка.

5.8. РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА

Результатом подбора персонала является распределение работников по конкретным должностям. Такое распределение должно осуществляться согласно имеющемуся штатному расписанию.

Существуют несколько основных требований, в соответствии с которыми принимаются решения о расстановке кадров, а именно: соответствие квалификации и специальных знаний работника порученной работе.

Таким образом, при расстановке кадров приходится учитывать множество различных факторов и аспектов совместимости. Однако на первом месте должны быть профессионализм, компетентность.

Ключевую роль в условиях гостиничного предприятия играют распределение рабочих мест долгосрочное планирование персонала. Число персонала должно согласовываться с ожидаемой загрузкой гостиницы.

Замещение рабочих мест в отдельных гостиницах зависит от ожидаемого оборота. При этом некоторые должности должны быть заняты для обеспечения готовности предприятия к любой ситуации. В любой гостинице должны быть следующие базовые категории должностей:

- не зависящие от производства должности;
- относящиеся к производству должности;
- непосредственно производственные должности.

Не зависящие от производства должности замещаются без учета ожидаемого оборота. Эти должности создаются и замещаются на основании решений менеджера гостиницы. Сюда относятся руководители всех отделов, дирекция (администрация), часть персонала службы обслуживания. Персонал, занимающий не зависящие от производства должности, обеспечивает постоянную готовность гостиницы к приему гостей.

Относящиеся к производству должности зависят от оборота предприятия и от числа обслуживаемых гостей. Эти должности планируются и замещаются в соответствии с прогнозами предприятия и на основании стандартов результатов работы. К этой категории должностей относятся служащие на этажах, портье, кассиры и другой зависящий от оборота административный персонал, который должен создаваться и упраздняться по необходимости.

Непосредственно производственные должности зависят напрямую от числа обслуживаемых гостей (оборота предприятия). Эти должности вводятся в соответствии со стандартами работы и ежедневными колебаниями производства. Кроме горничных, поваров, официантов, барменов и других служащих гостиницы к этой категории относят дополнительный персонал, который привлекается на короткий срок в случае необходимости. С помощью этой вспомогательной силы решаются проблемы гостиницы в часы пик.

Большое значение в управлении трудозатратами имеет гибкость рабочего времени в гостиницах, то есть соблюдение правила: нужный работник должен находиться в нужное время в нужном месте.

Различная интенсивность труда, сверхурочное рабочее время, слабо планируемое свободное время, а также негибкие графики работы негативно сказываются на рынке рабочей силы индустрии гостеприимства.

Различают следующие формы рабочего времени:

- полное рабочее время;
- сезонная работа;
- частичная работа;
- долевая работа;
- почасовая работа.

Формы рабочего времени зависят от типа предприятия, состояния рынка труда, производственной мощности и, не в последнюю очередь, от количественной потребности в работниках.

Полное рабочее время; 8-часовой рабочий день, 1 час — обед (5-дневная рабочая неделя, 40 рабочих часов). Следует заметить, что такая форма рабочего времени пока введена не во всех российских гостиницах.

Сезонная работа: индивидуальное рабочее время на определенные месяцы или времена года. Сотрудник работает один или несколько сезонов.

Частичная работа: различные формы временного использования

сотрудников. Чтобы привлечь рабочих к частичной занятости, нужны стимулы: близкое расстояние до места работы, свободно избираемое рабочее время, более высокая зарплата за час, чему занятых полный день, право на получение пенсии.

Долевая работа: два или более частично занятых работника в общем занимают одно полное рабочее место. Долевая работа может поделить это место непропорционально исходя из интересов как работников, таки гостиницы. Партнеры по доленой работе могут индивидуально распределять их ежедневное, недельное, месячное или даже годовое время.

Почасовая работа. В отделе эксплуатации номерного фонда и при обслуживании банкетов вспомогательная сила используется не более чем на 4 часа в часы пик или в случае непредвиденной болезни сотрудника.

В системе рабочего времени в гостиницах должны быть конкретизированы формы служебных графиков работы, которые должны быть гибкими и ориентированными на сотрудников. Существуют следующие формы служебных графиков:

- нормальный;
- посменный;
- ступенчатый;
- плавающий.

Нормальный график из-за 24-часовой необходимости оказания услуг в гостинице возможен только в административных отделах (бухгалтерия, отдел продаж, бюро персонала, склад и т. д.).

Посменный график может быть распространен, например, в службе приема гостиницы.

Ступенчатый график предполагает, что начало и окончание работы указываются для каждого сотрудника отдельно. Так можно избежать пустой траты времени и минимизировать сверхурочную работу.

Многие люди не любят рано вставать, а при ступенчатом графике можно установить начало работы по желанию сотрудника.

Плавающий график предполагает, что сотрудник по согласованию с руководством сам (в рамках рабочего времени) устанавливает начало и конец своей работы.

89

Введение гибких систем рабочего времени в гостиницах требует учета следующих особенностей:

- пожелания сотрудников относительно организации рабочего времени должны стоять на первом месте;
- желаемая работа согласовывается с ожидаемым оборотом;
- система выплаты зарплаты должна быть согласована с гибкими системами рабочего времени и перед введением точно проверена;
- стандарты работы должны согласовываться с сотрудниками как цель работы;
- ежемесячно, принимая во внимание желания сотрудников и потребности предприятия, индивидуально для каждого сотрудника определяется соответствующее рабочее время;

--- ежедневная работа своевременно обсуждается в отделах и базируется на ежечасной статистике гостей;

--- ориентированные на сотрудников графики должны заблаговременно доводиться до сведения сотрудников.

Гибкость рабочего времени означает возможность изменения (в рамках законных и тарифно-договорных распоряжений) рабочего времени. Такая организация рабочего времени предоставляет множество возможностей для самостоятельного распоряжения работниками своим свободным временем.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие общие методы применяются в управлении персоналом гостиниц?
2. Какое воздействие оказывают, организационно-административные методы на управляемый объект?
3. В чем сущность экономических методов управления?
4. Какие социально-экономические методы применяются в управлении трудовым коллективом?
5. Каковы основные принципы управления персоналом?
6. Какие методы используются на предприятии для привлечения персонала?
7. Какие методы применяются при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей?
8. В чем суть гибкости рабочего времени в гостиницах?

Гл. 6. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЦ

6.1. ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Деятельность гостиничных предприятий измеряется экономическими показателями, которые можно подразделить на:

- стоимостные и натуральные (в зависимости от единиц измерения) ;
 - количественные и качественные;
 - объемные (выраженные в абсолютных величинах) или удельные (выраженные в удельном весе показателя в общем объеме) .
- Все показатели, используемые для маркетингового анализа деятельности гостиничного предприятия, можно свести в систему:
- показатели, характеризующие численность и структуру гостиничного персонала (численность персонала, количество персонала на одного гостя, норматив персонала на один рубль дохода и др.) ;
 - показатели, характеризующие величину, структуру и динамику доходов гостиничного предприятия (средняя цена проданных номеров в сутки, средняя цена располагаемых номеров, темпы прироста дохода и др.) ;
 - показатели, характеризующие величину, структуру и динамику затрат гостиничного предприятия (средняя себестоимость различных видов услуг с номера в сутки, средняя заработная плата персонала, соотношение постоянных и переменных расходов, общая себестоимость и др.) ;
 - показатели, характеризующие деловую активность гостиничного предприятия (средний коэффициент загрузки номеров, среднее количество ежедневно готовых к сдаче номеров, среднее количество реализуемых за сутки номеров, средний суточный тариф проживания, средний коэффициент загрузки кроватей и др.) ;
 - показатели, характеризующие спрос на услуги гостиничного предприятия (эластичность спроса, детерминанты спроса и др.) ;
 - показатели, характеризующие ценовую политику гостиничного предприятия (средний суточный тариф номера, средний суточный тариф в среднем по отрасли, уровень цен по сравнению с конкурентами и др.) ;

--- показатели, характеризующие конкурентоспособность товара (единичные показатели конкурентоспособности, групповые показатели конкурентоспособности, интегральный показатель конкурентоспособности (например, рейтинговая оценка));

--- показатели, характеризующие эффективность деятельности гостиничного предприятия по оказанию услуг (рентабельность продаж, себестоимость, капиталотдача, доход на одного сотрудника, полученный доход к планируемому и др.),

--- показатели, характеризующие результаты финансовой деятельности различных подразделений (средняя стоимость покупки одного клиента ресторана, оборачиваемость мест в ресторане, объем продаж предприятий питания, объем продаж дополнительных услуги др.).

6. 2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На эффективность работы гостиничного хозяйства влияют следующие факторы:

--- экономические — общее состояние экономики, средний доход на душу населения, уровень безработицы, обменный курс валюты, уровень налогообложения, банковский процент на кредиты, государственная поддержка и др.;

--- социально-экономические — распределение населения по уровню доходов, уровень образования, образ жизни, возрастная структура, соотношение городского и сельского населения, инфраструктура, уровень преступности, развитие туризма и т.п.;

--- законодательство — налоговое и трудовое законодательство, правила лицензирования, санитарно-гигиенические требования, правила пожарной безопасности, законы о правах потребителей и др.

Помимо перечисленных факторов на экономику гостиничного предприятия сильное влияние оказывает и ряд специфических факторов. Самым опасным сегодня является терроризм, который немедленно вызывает резкое снижение загрузки гостиниц в регионе, подвергшемся нападению террористов.

К уменьшению числа бизнес-туристов в гостиницах приводят экономические кризисы, снижающие поток иностранных инвестиций и экспорт товаров в страну.

На загрузку гостиниц в курортных регионах влияют также быстро меняющаяся мода на отдых, трудности получения визы, условия работы транспортных компаний.

На экономические показатели гостиниц влияют и внутренние факторы система управления и контроля (особенно система контроля за издержками), уровень предоставляемых услуг, неправильно выбранная система тарифов, трудовые отношения в коллективе и некоторые другие факторы.

Поэтому руководство гостиниц должно уделять внимание улучшению условий труда персонала, сокращению текучести рабочей силы и улучшению общей атмосферы в трудовом коллективе.

Влияние любого из перечисленных факторов сказывается прежде всего на коэффициенте загрузки гостиницы. Это важнейший показатель работы гостиницы, определяющий ее рентабельность. В настоящее время в мире наблюдается постепенное снижение этого коэффициента. Это вызвано строительством новых отелей, благодаря чему предложение гостиничных услуг в целом превышает спрос на них.

Коэффициент загрузки изменяется в сезон он выше, в не сезон — ниже, в субботу и воскресенье — меньше, чем в будние дни; в праздники — меньше, чем в обычные дни и т. д. У каждой гостиницы коэффициент загрузки изменяется во времени по-разному, и администрация должна применять соответствующие меры для выравнивания колебаний этого коэффициента.

6. 3. ГОСТИНИЧНЫЙ ПРОДУКТ

Термин «гостиничный продукт» широко используется в практике индустрии гостеприимства. Использование этого термина позволяет подчеркнуть комплексный характер гостиничного обслуживания, Чтобы воспользоваться услугами гостиничной индустрии, турист должен прибыть в гостиницу. Поэтому деятельность гостиничных предприятий в значительной степени зависит от места их расположения.

В свою очередь, от этого зависит размер затрат на оплату труда и на возможности сбыта гостиничных услуг. Как правило, к выбору места расположения гостиницы предъявляются такие требования, как досягаемость и близость.

При рассмотрении гостиничных услуг как продукта обычно выделяют три уровня.

- отдельные услуги и группы услуг;
- гостиничный продукт как комплекс услуг;
- расширенный продукт.

Отдельные услуги составляют первый уровень. Гостиничный продукт состоит из множества отдельных услуг: услуг горничных, кухни, портье, метрдотелей и т. д., которые составляют второй уровень.

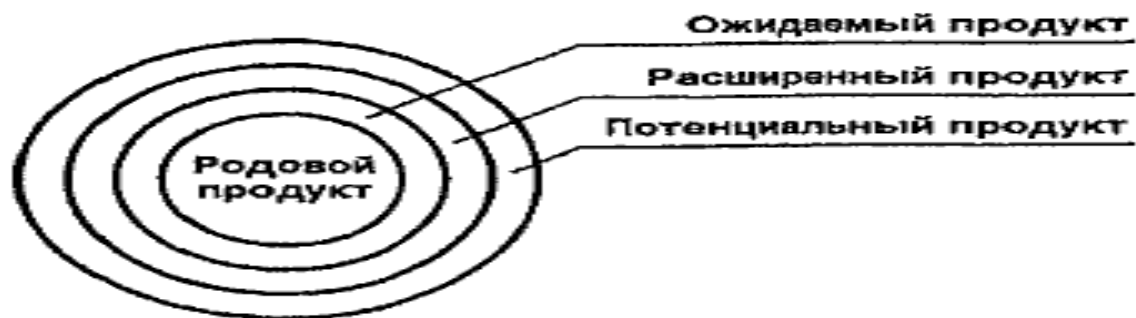


Рис. 6.1. Четырехуровневая модель гостиничного продукта

Гостиничный продукт в соединении с компонентами местности составляют расширенный продукт – третий уровень.

Н.И. Кабушкин и Г.А. Бондаренко предложили четырехуровневую модель гостиничного продукта – в виде ядра, окруженного тремя кольцами (рис. 6,1)

Ядро – родовой продукт, включающий базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. В качестве ядра выступают отдельные услуги. Первый круг, непосредственно окружающий ядро, называется «ожидаемым продуктом». Ожидаемый продукт – это услуги, удовлетворяющие минимальным ожиданиям клиентов: время и условия обслуживания, интерьер номеров, холлов и других помещений, внешний вид персонала, цены и т. д. Следующий круг обозначен как «расширенный продукт». Его составляют те дополнительные преимущества, связанные с его приобретением и потреблением, которые отличают данный продукт от рыночных аналогов. Для гостиничного продукта в качестве дополнительных преимуществ чаще всего выступают компоненты месторасположения, которые со временем перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта. Последний круг называется «потенциальным продуктом». В отличие от расширенного продукта, который фиксирует только то, что уже сделано, он содержит все, что потенциально достижимо и реализуемо в перспективе для привлечения и удержания туристов. Поэтому гостиничные предприятия должны находиться в постоянном поиске новых услуг.

К особенностям гостиничных услуг относятся:

- одновременность процессов производства и потребления;
- ограниченная возможность хранения;
- срочный характер;
- широкое участие персонала в производственном процессе;
- сезонный характер спроса;
- взаимозависимость гостиничных услуги цели путешествия (поездки).

Кабушкин Н. И. , Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов, – Мн. Новое знание, 2003.

Неодновременность процессов производства и потребления характерна для гостиничных услуг, не связанных с присутствием клиента: уборка и подготовка номера к продаже, приготовление блюд питания. Исключением являются сервировка и подача блюд, которые частично осуществляются в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных услуг, предназначенных для того, чтобы в определенный момент удовлетворить возникший спрос.

Ограниченная возможность хранения связана с тем, что комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Если на текущие сутки гостиничный номер остается непроданным, то его невозможно продать дополнительно за эти сутки. Это же относится к услугам питания.

Срочный характер гостиничных услуг наряду с месторасположением является наиболее значимым при выборе гостиницы. Специфика гостиничных предприятий состоит в том, что проблемы, касающиеся обслуживания, должны решаться быстро. Например, на оформление проживания туриста, оплату номера, получение ключей и т. д. в большинстве гостиниц отводится 10–15 минут.

Широкое участие персонала в производственном процессе – важная особенность гостиничных услуг. На многих гостиничных предприятиях разрабатываются стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Такими стандартами определяются следующие критерии:

- время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд);
- время оформления в службе размещения (5, 10, 15 минут);
- время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента;
- стирка и чистка личных вещей проживающих укладывается в сутки и т. д.);
- внешний вид и наличие униформы;
- знание персоналом иностранных языков.

Сезонный характер спроса на гостиничные услуги в значительной степени влияет на загрузку гостиниц. Для рынка гостиничных услуг характерны значительные колебания спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни).



Рис. 6.2. Составляющие гостиничного продукта

Взаимозависимость гостиничных услуги цели путешествия (поездки) обуславливается тем, что принятие решения о посещении определенного места является первичным для большинства туристов. Обычно такие решения принимаются по следующим причинам, возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные процедуры и т. д. Только после этого турист задумывается о выборе подходящей гостиницы или другого средства размещения. Однако, если турист знаком с определенной гостиницей раньше, процесс выбора может происходить и в обратном порядке. Обладая рядом особенностей, гостиничный продукт во многом оценивается с точки зрения реализующего его персонала. Поэтому персонал гостиниц должен быть в достаточной мере обучен, мотивирован и ориентирован на реализацию главной цели—удовлетворение клиента качеством предоставляемых услуг. Такой подход к персоналу как к части реализуемого гостиничного продукта выделяет его в одну из важнейших составляющих этого продукта.

Таким образом, гостиничный продукт можно определить как результат человеческого труда, его хозяйственной деятельности, представленной в материально-вещественной (материальные услуги), духовной, информационной форме и в виде интеллектуальных услуг (нематериальные услуги). Все это позволяет рассматривать персонал как один из важнейших факторов, составляющих продукт, предлагаемый гостиничным предприятием (рис. 6. 2).

6.4. АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Важным звеном в структуре гостиницы является аналитическая служба, которая является частью многоуровневой, централизованной системы управления гостиничным предприятием. Во главе аналитической службы стоит заместитель генерального директора по аналитической работе, который подчиняется непосредственно генеральному директору гостиничного предприятия.

Аналитическая служба выполняет следующие задачи:

- занимается научно-экономическим обоснованием бизнес-планов и нормативов;
- изучает по данным учета и отчетности выполнение установленных бизнес-планов и соблюдение нормативов по количеству, структуре и качеству выполненных работ и услуг;
- определяет экономическую эффективность использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- контролирует осуществление требований коммерческого расчета и оценивает финансовые результаты предприятия;
- выявляет внутренние резервы предприятия;
- обосновывает оптимальность управленческих решений.

Решение поставленных перед аналитической службой задач достигается путем:

- составления планов аналитической работы и контроля их исполнения;
- методическим обеспечением аналитической деятельности;
- организации и обобщения результатов анализа хозяйственной деятельности,
- разработки мероприятий по итогам анализа.

В обязанности аналитической службы входит:

- своевременное предоставление актуальной, объективной, точной и проверенной информации, необходимой для принятия управленческих решений руководством гостиничного предприятия;
- в установленные сроки и в установленном объеме проведение оперативного анализа хозяйственной деятельности гостиничного предприятия, объединяя и обобщая оперативную информацию, ежедневно поступающую от разных отделов и служб;
- в установленные сроки и в необходимом объеме предоставление результатов итогового анализа хозяйственной деятельности предприятия и составленного на их основе прогноза на следующий период;
- своевременное предупреждение руководства предприятия о возможных негативных последствиях принятия управленческих решений и возможностях их избежания;
- предоставление отчетов об использовании имеющихся резервов, необходимости расширения материальных, финансовых и трудовых резервов гостиничного предприятия;
- предоставление отчетов о состоянии технического оборудования гостиничного предприятия и необходимости планового и внепланового ремонта, модернизации и замены;
- предоставление оперативных и итоговых отчетов о финансовой деятельности предприятия, планирование бюджета на следующий период и контроль его выполнения;
- предоставление отчета о состоянии внешней среды предприятия, его положения на рынке и конкурентоспособности;
- разработка программ и проведение тематического анализа деятельности предприятия согласно предъявляемым руководством предприятия требованиям.

В процессе работы аналитическая служба находится в постоянном контакте с другими отделами и службами гостиницы, собирая необходимую для проведения комплексного анализа информацию, разрабатывая программы проведения исследований в соответствующих отделах и давая рекомендации по итогам проведения анализа. Сотрудники аналитической службы должны иметь высшее образование по экономической специальности, опыт работы в аналитических службах предприятий сферы услуг, обладать знаниями в области маркетинга, финансов, бухгалтерской отчетности. В процессе работы аналитической службы используются специализированные программы.

На рис. 6.3 представлен вариант организационной структуры аналитической службы гостиничного предприятия.

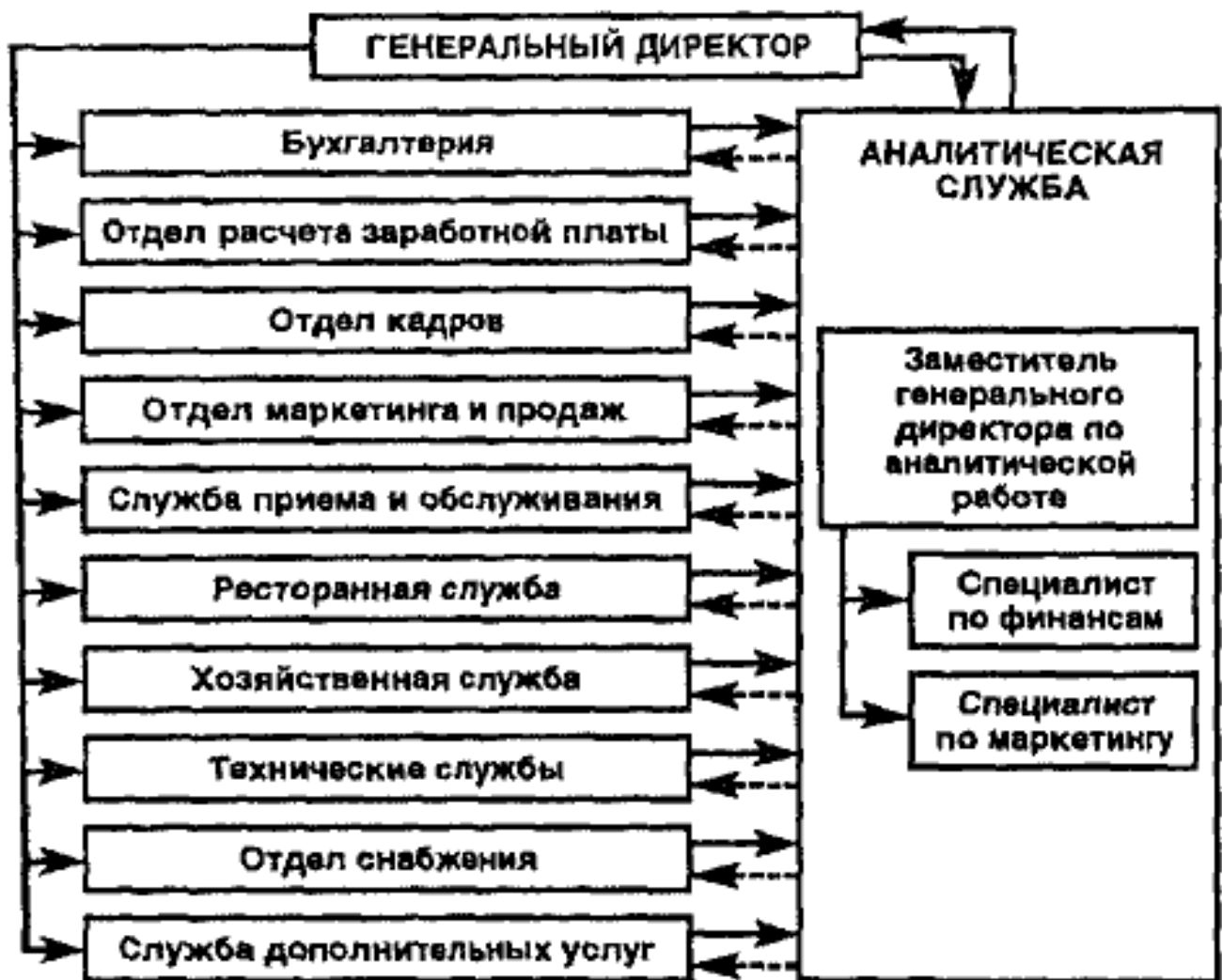


Рис. 6.3. Вариант организационной структуры аналитической службы

Экономический анализ входит в обязанности не только работников аналитической службы, но и других отделов и служб, в том числе: --- служба приема и размещения, служба дополнительных услуг, ресторанная служба — выполняют анализ выполнения плана,

ритмичности работы, повышения качества услуг, внедрения новых услуг;

--- хозяйственная служба, инженерная служба — выполняют анализ новой техники и технологии, анализ общего технического уровня работы гостиничного предприятия;

--- отдел снабжения — контролирует своевременность и качество материально-технического обеспечения, выполнение плана поставок по объему, номенклатуре, сроку и качеству, состояние и сохранность складских запасов, соблюдение норм отпуска;

--- отдел продажи маркетинга — контролирует выполнение договорных обязательств по объему, качеству и сроку, составление планов по основным показателям деятельности гостиничного предприятия;

--- отдел кадров и отдел расчета заработной платы— анализируют уровень повышения организации труда, контролируют выполнение плановых мероприятий по повышению профессионального уровня, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, уровень производительности труда, использование фонда рабочего времени и заработной платы;

--- бухгалтерия— анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость продукции, выполнение плана прибыли и ее использование, финансовое состояние, уровень платежеспособности и т. д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные показатели деятельности гостиничного предприятия факторы, влияющие на них.
2. Какие факторы влияют, на уровень работы гостиницы?
3. В чем состоит сущность гостиничного продукта?
4. Расскажите о четырехуровневой модели гостиничного продукта.
5. Какие задачи выполняет аналитическая служба гостиничного предприятия?

Гл. 7. ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

7. 1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Общественное питание включает в себя коммерческие предприятия различных форм собственности, объединенные по характеру перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции, организации производства и обслуживания населения.

Предприятия общественного питания туристской индустрии классифицируются по следующим критериям:

- характер торгово-производственной деятельности;
- месторасположение;
- контингент обслуживаемых клиентов (гостей);
- ассортимент продукции (специализация);
- вместимость;
- форма обслуживания;
- время функционирования;
- уровень обслуживания.

По характеру торгово-производственной деятельности все предприятия питания подразделяют на следующие типы:

- ресторан;
- кафе;
- бар;
- буфет;
- закусочная;
- столовая и др.

Этому признаку классификации характерны соответствующий ассортимент блюд и напитков, применяемые формы обслуживания, месторасположение, обслуживаемый контингент клиентов – сочетания других критериев классификации.

Ресторан – предприятие питания, предоставляющее гостям широкий ассортимент блюд, напитков, кондитерских изделий, в том числе фирменных и сложного приготовления. В структуре гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, но может не быть ни одного.

100

Кафе – предприятие питания, предоставляющее гостям ограниченный ассортимент блюд и напитков, мучных кондитерских изделий, кисломолочных продуктов в сочетании с отдыхом и развлечениями. Бар – специализированное предприятие питания, предоставляющее гостям различные напитки, десерты, сладкие блюда и закуски. ; Буфет производит продажу с потреблением на месте ограниченного ассортимента холодных закусок, бутербродов, напитков, булочных и

кондитерских изделий, сладких блюд несложного приготовления. В буфетах осуществляется отпуск упакованной продукции на вынос, а также реализация продовольственных товаров.

Закусочная изготавливает, реализует и организует потребление на месте различных блюд и закусок несложного приготовления.

Столовая предназначена для изготовления, реализации и организации потребления на месте различными слоями населения завтраков, обедов, ужинов, отпуска их на дом. Кроме того, столовая предоставляет клиентам различные дополнительные услуги. В зависимости от месторасположения различают:

- городские рестораны, расположенные в городской черте и предлагающие разнообразный ассортимент блюд, закусок, напитков;

- вокзальные рестораны, расположенные на железнодорожных, авто-, речных, морских и аэровокзалах, работающие, как правило, круглосуточно. Для них характерен ограниченный набор блюд, закусок, напитков;

- вагоны-рестораны, имеющиеся, в основном, в поездах дальнего следования и предназначенные для обслуживания пассажиров, находящихся в пути,

- рестораны на теплоходах, предназначенные для обслуживания пассажиров и туристов в пути следования;

- рестораны для автотуристов, расположенные возле шоссе или крупных автостоянок и обслуживающие клиентов прямо в машине (автобусе).

В зависимости от расположения бара в гостиничном здании различают вестибюльный, ресторанный, вспомогательный, банкетный бары, а также бары при бассейне и мини-бары.

В зависимости от контингента обслуживаемых клиентов выделяют общедоступные предприятия питания и предприятия питания, связанные с обслуживанием определенного контингента клиентов.

Хотя рестораны, кафе, бары в составе гостиничных комплексов предназначены для первоочередного обслуживания гостей, в большинстве случаев они являются общедоступными. Предприятия же питания в составе отелей-клубов, пансионатов обслуживают только своих гостей.

В зависимости от **ассортимента предлагаемой продукции** различают

- ♦ **многосервисные** — рестораны и кафе с широким выбором блюд и закусок
- ♦ **специализированные** — предприятия питания, предлагающие блюда определенной кухни или небольшой ассортимент наименований блюд

Среди разных типов предприятий питания наиболее специализированы бары — в зависимости от ассортимента реализуемых напитков (виновые, пивные, молочные, коктейль-бары и др.).

Бары также подразделяются на предприятия общего типа и специализированные (шашлычная, чебуречная, пиццерия, мясная, буфетная и т. д.).

Вместимость ресторанов может составлять от 50 до 500 мест, кафе — от 50 до 150 мест, столовых — 50, 100, 200, 500 и больше мест и т. д.

По **формам обслуживания** предприятия питания делят

- ♦ на предприятия самообслуживания,
- ♦ с частичным обслуживанием официантами;
- ♦ с полным обслуживанием официантами;
- ♦ с обслуживанием буфетчиками.

По **времени функционирования** различают постоянно действующие и сезонные предприятия питания, а также предприятия питания работающие в дневное и вечернее время и работающие в ночное время (ночные бары).

По **уровню обслуживания** предприятия питания разделяют на категории

- ♦ люкс
- ♦ высшая
- ♦ первая
- ♦ вторая
- ♦ третья

7.2 Ресторанное хозяйство и его функции

Все предприятия общественного питания различаются по типам и назначенным категориям, а также режиму дня. В их составе преобладают рестораны, называемые в мировой практике «**ресторанным хозяйством**». Ресторанное хозяйство — это сложная система. Выполняя функции производства, ресторан одновременно выполняет и функции, присущие сфере услуг. Главным для ресторана являются потребности и желания посетителей (гостей).

Выделяют следующие **особенности функционирования** ресторанного хозяйства как структурного подразделения гостиничного комплекса

--- услуги, предоставляемые клиентам гостиницы, классифицируются как дополнительные;

--- как правило, стоимость услуг по предоставлению гостям завтрака входит в стоимость проживания в гостинице;

--- постоянным контингентом посетителей являются проживающие в гостинице;

--- доля прибыли общественного питания в общей величине прибыли гостиничного комплекса бывает значительно выше доли прибыли от других дополнительных услуг.

Деятельность ресторанного хозяйства связана со всеми фазами расширенного воспроизводства, так как в ресторане:

--- осуществляется производство пищевой продукции (цех является сферой производства);

--- происходит обмен продукции общественного питания за деньги (выполняя функцию обмена, ресторанное хозяйство является одним из звеньев обращения денег);

--- происходит организация личного потребления (торговый зал — это сфера потребления);

--- осуществляется процесс распределения (часть продовольственных ресурсов распределяется по фондам).

Ресторанное хозяйство выполняет следующие функции:

--- закупка сырья и товаров,

--- производство пищевой продукции в широком ассортименте, соответствующем спросу потребителей;

--- организация потребления пищевой продукции;

--- хранение запасов сырья и товаров;

--- организация процесса обслуживания;

--- проведение маркетинговых исследований;

--- транспортировка сырья и товаров.

Процесс обслуживания в ресторанном предприятии — это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем. Рестораны предоставляют потребителям различных типов и категорий услуги:

--- питания;

--- изготовления кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, других видов продукции;

--- организации потребления и обслуживания;

--- реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий;

--- организации досуга;

--- информационно-консультативные и др.

По характеру организации производства ресторанное хозяйство имеет сходство с предприятиями пищевой промышленности. Однако рестораны производят продукцию, которая не подлежит длительному хранению и должна быть быстро реализована. Приготовление пищевой продукции предназначается для каждого отдельного потребителя. Отличие от предприятий пищевой промышленности

состоит и в том, что рестораны производят выпуск потребительских комплексов (блюд), которые обеспечивают полный рацион дневного питания (завтрак, обед, ужин). Отличие заключается и в том, что в ресторане осуществляются оформление и отпуск готовой продукции. Частично продукция может быть реализована вне ресторанного хозяйства через магазины-кулинии для потребления в домашних условиях или проведено обслуживание клиентов по форме кейтеринга (обслуживание напитками и закусками вне специализированных помещений).

По характеру реализации готовой продукции ресторанное хозяйство имеет сходство с торговлей. Однако и здесь имеются отличия. Так, торговля осуществляет продажу товара, а ресторан организует потребление пищевой продукции и, кроме того, предоставляет разнообразные услуги.

7.3. СОСТАВ И СТРУКТУРА ТОВАРООБОРОТА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Главным показателем в общественном питании является товарооборот предприятия питания, который состоит из реализации продукции собственного производства и продажи покупных товаров.

Продукция собственного производства— это пищевые продукты и полуфабрикаты, изготовленные на предприятиях питания либо подвергшиеся какой-либо обработке, а также блюда, горячие и холодные напитки, кулинарные, кондитерские, мучные изделия, полуфабрикаты и т. д.

По степени готовности продукцию собственного производства подразделяют на готовые блюда и кулинарные изделия и полуфабрикаты, которые требуют в дальнейшем дополнительной доработки.

В зависимости от форм потребления, назначения в питании человека продукцию собственного производства подразделяют на обеденную и прочую продукцию.

В обеденную продукцию включают блюда, реализуемые и потребляемые в залах, а также отпускаемые на дом, Из общего выпуска продукции собственного производства на долю обеденной продукции в ресторанах приходится 50—65%.

К прочей продукции собственного производства относят бутерброды, изделия, запеченные в тесте, горячие напитки, мороженое, безалкогольные напитки собственного производства, молочно-кислая продукция и т. п. , а также полуфабрикаты, изготовленные для продажи (мясные, рыбные, крупяные, овощные, очищенный картофель и др.), кондитерские, мучные изделия.

Продукция собственного производства учитывается и планируется в натуральных и стоимостных показателях.

Главным показателем и измерителем обеденной продукции является блюдо, то есть натуральный показатель. Количественный выпуск блюд характеризует объем производства и реализации обеденной продукции.

Учет прочей собственной продукции осуществляется в стоимостных показателях, лишь отдельные виды ее учитываются в штуках, стаканах, порциях, килограммах. Реализация продукции собственного производства потребителям в стоимостном выражении представляет товарооборот по продукции собственного производства, Удельный вес оборота продукции собственного производства зависит от типа предприятия питания (столовая, кафе, ресторан, закусочная, бар) и составляет от 45% до 90%. К продаже покупных товаров относится реализация готовой продукции, не подвергавшейся какой-либо кулинарной обработки. Покупные товары поступают в готовом виде от других предприятий пищевой промышленности и отпускаются населению без какой-либо обработки (хлеб и хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, консервы, реализуемые в банках, мороженое, фрукты, ягоды и т. п.). К покупным товарам относятся также некоторые изделия, не являющиеся продуктами питания (алкогольные напитки, пиво, безалкогольные напитки, табачные изделия, спички). Реализация покупных товаров в стоимостном выражении составляет оборот по покупным товарам.

Реализация продукции собственного производства и покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты, кулинарные магазины составляет розничный товарооборот предприятий питания. В его состав включается продажа:

- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки (блюд, кулинарных, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий) и покупных товаров, включая отпуск обедов на дом, а также через магазины, отделы кулинарии, палатки, киоски, развозную, разносную и другую торговую сеть, принадлежащую данному ресторану за наличный расчет;
- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки юридическим лицам социального назначения и их обособленным подразделениям по безналичному расчету;
- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки, покупных товаров рабочими служащим с последующим удержанием их стоимости из заработной платы;
- горячего питания работающим с последующим удержанием его стоимости из заработной платы;
- цветов, сувениров и других непродовольственных товаров.

В объем розничного товарооборота по полной продажной стоимости включается также стоимость товаров, выданных через торговую сеть (магазины, рестораны) работникам юридических лиц, в счет заработной платы.

В розничный товарооборот ресторанного хозяйства не включаются:

- бесплатная реализация готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки отдельным категориям населения (учащимся школ, пенсионерами т. д.), оплаченных органами социальной защиты;
- оптовая продажа полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, других товаров торговым организациями предприятиям, а также другим предприятиям общественного питания;
- стоимость возвращенной поставщиками тары;
- внутренний отпуск продукции и товаров в пределах организации питания (из кладовой в столовую, возврат товаров на базу или кладовую, между структурными подразделениями и т. п.);
- стоимость сырья заказчика (так называемое давальческое сырье);
- выручка за просмотр концертных программ, бильярдных, танцевальных, игровых залов, видеосалонов и других бытовых предприятий.

Отдельные предприятия продают готовую продукцию или полуфабрикаты другим предприятиям общественного питания и розничной торговли. В результате продукты питания не сразу поступают в сферу личного потребления, поэтому их товарооборот является оптовым.

Оборот от реализации продукции собственного производства (розничная и оптовая продажа) и оборот от реализации покупных товаров образуют валовой товарооборот общественного питания, который характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия общественного питания (рис. 7. 1).

По отношению к валовому товарообороту планируются другие показатели: издержки производства и обращения, расходы на оплату труда, прибыль и др. Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая наценку общественного питания.



Рис. 7.1. Состав валового товарооборота общественного питания

7.4. СОЗДАНИЕ ЗАПАСОВ СЫРЬЯ И ТОВАРОВ

Любое предприятие общественного питания в целях обеспечения непрерывного процесса производственно-торговой деятельности обязательно создает запасы сырья и товаров.

Согласно инструкции по учету розничного товарооборота и товарных запасов в сети общественного питания учитываются запасы всех товаров, имеющиеся в наличии на предприятии, числящиеся на их балансе и предназначенные для текущего (нормального) хранения, обеспечивающие повседневную реализацию, а также запасы товаров сезонного хранения (включая картофель, овощи и фрукты). Товарные запасы в сети общественного питания учитываются в розничных ценах и включают товары, имеющиеся в наличии в ресторанах, столовых, кафе, закусочных, буфетах и т. п.

В объем товарных запасов не включаются: товары в пути, тара всех видов, товары материально-технического снабжения, запасы товаров на складах юридических лиц, их обособленных подразделений, занимающихся неторговой деятельностью, готовая продукция в подсобных производственных предприятиях, товары отгруженные, по которым расчетные документы не сданы на инкассо в учреждения банков.

Особенности запасов ресторанного хозяйства состоят в том, что они связаны с процессом производства и реализации.

Процесс производства на предприятиях питания обеспечивается, в основном, запасами сырья, а также переходящим незавершенным производством. Эти элементы запаса обеспечивают выполнение производственной деятельности предприятия питания.

Процесс реализации обуславливает наличие товарного запаса, то есть запасов готовой продукции, изготовленной предприятием, и покупных товаров. Эти элементы запаса обеспечивают процессы обращения и реализации.

Одна из особенностей запасов предприятий питания заключается в ограниченном их размере в связи с тем, что сырье и продовольственные товары имеют определенные сроки хранения, а небольшие предприятия питания не имеют в достаточном количестве складских помещений, не всегда обеспечены специальным оборудованием для хранения сырья и продуктов.

Различают текущие и сезонные запасы. Текущие запасы — это запасы сырья и товаров, объем которых обеспечивает выполнение производственной программы и плана реализации покупных товаров. Сезонные запасы могут быть созданы по картофелю, овощами другой сельскохозяйственной продукции для обеспечения предприятий питания на длительный период.

По времени различают товарные запасы на начало и конец периода, а также средние запасы. Средний запас сырья и товаров

— это величина средних за период (месяц, квартал, год) товарных запасов, выраженных в денежных единицах.

Данные о средних запасах сырья и товаров используют для расчета показателя товарооборачиваемости.

Для измерения запасов используют абсолютные и относительные величины. Абсолютные показатели запасов могут быть стоимостными и натуральными. Относительные показатели характеризуют размер запасов по сравнению с другими показателями, например, с однодневным товарооборотом или однодневным расходом сырья. Важным относительным показателем товарных запасов является запас в днях оборота, или уровень товарных запасов ($З_d$), вычисляемый по формуле:

$$З_d = \frac{З}{T_{\text{одн}}} = \frac{З \times Д}{T},$$

где $T_{\text{одн}}$ — среднедневной товарооборот (валовой); $З$ — товарные запасы на определенную дату в денежных единицах; $Д$ — количество дней в периоде (за год — 360, квартал — 90, месяц — 30); T — товарооборот (валовой) за период.

Для расчета запасов в днях оборота рекомендуется сумму валового товарооборота уменьшить на величину наценки на продукцию общественного питания, тогда объем оборота и величина запаса сырья и товара будут выражены в розничных ценах. В связи с этим предприятия питания могут рассчитывать запасы в днях оборота следующим образом:

$$З_d = З / P_{\text{одн}},$$

где $P_{\text{одн}}$ — среднедневной расход сырья и продуктов в розничных ценах.

Запасы в днях оборота рассчитывают по товарным группам и в целом по предприятию массового питания.

Важнейшим показателем эффективности деятельности ресторанного хозяйства является **товарооборачиваемость**. Под товарооборачиваемостью понимается время обращения товаров со дня их поступления до дня их реализации, а также скорость оборота сырья и покупных товаров. Она может быть выражена либо числом оборотов товаров за определенный период времени, либо количеством дней, необходимых для одного оборота. Речь идет об оборачиваемости денежных средств, вложенных в запасы.

Время обращения (товарооборачиваемость в днях) $В_d$ определяют на основе данных о средних товарных запасах и товарообороте по формулам:

$$В_d = \frac{З_{\text{ср}} \times Д}{T} = \frac{З_{\text{ср}}}{T_{\text{одн}}}.$$

Товарооборачиваемость в количестве оборотов (скорость оборота) $С_об$ рассчитывают по формуле.

$$C_{об} = \frac{T}{Z_{ср}} = \frac{Д}{В_{д}}.$$

Величина скорости оборота находится в зависимости от продолжительности исследуемого периода.

Ускорение товарооборачиваемости имеет важное значение для повышения конкурентоспособности на предприятии, высвобождения оборотных средств, вложенных в сырье и товары, сокращения издержек по хранению сырья и товаров, снижения товарных потерь. В конечном итоге все это ведет к увеличению прибыли.

7.5. ВАЛОВОЙ ДОХОД РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Самостоятельной позицией в системе показателей товарооборота ресторанного хозяйства является продажа потребительских услуг, представляющая собой процесс оказания услуг в обмен на деньги, который совершается в специализированных предприятиях (каким является ресторан) и который направлен на удовлетворение потребностей населения.

За оказываемые услуги по производству, реализации и организации потребления пищевой продукции ресторанное хозяйство взимает плату, которую называют ценой услуг. Этой платой становится торговая надбавка к цене закупленных сырья и товаров (или скидка), а также наценка на продукцию общественного питания. Поэтому валовой доход ресторанного предприятия можно представить как сумму надбавок и наценок на реализуемую продукцию.

Валовой доход представляет собой часть продажной цены на продукцию общественного питания, которая предназначена для покрытия издержек производства и обращения предприятия питания и образования прибыли.

Роль и значение валового дохода заключаются в том, что он является источником формирования прибыли и служит источником пополнения собственных оборотных средств. Из валового дохода возмещаются издержки производства и обращения, а также формируются федеральные и местные бюджетные фонды.

Валовой доход предприятия питания измеряется в абсолютных и относительных величинах. В абсолютных величинах валовой доход характеризуется суммой, выраженной в денежных единицах, в относительных — уровнем.

Уровень валового дохода (Увд) рассчитывается как отношение суммы валового дохода к товарообороту (валовому), выраженное в процентах:

$$У_{ВД} = \frac{ВД}{Т} \times 100,$$

где *ВД* — валовой доход, *Т* — валовой товарооборот.

На предприятиях питания исчисляют валовой доход по продукции собственного производства и покупным товарам.

Уровень валового дохода по продукции собственного производства ($У_{ВД\text{ п.с.п.}}$) рассчитывается по формуле:

$$У_{ВД\text{ п.с.п.}} = \frac{У_{ВД\text{ с.п.т.}} \cdot С_{У_{ВД}}}{Д_{с.п.т.}(А_{ВД} - 1) + 100} \times 100,$$

где $С_{У_{ВД}}$ — соотношение уровня валовых доходов по продукции собственного производства к уровню валовых доходов по покупным товарам, %; $Д_{с.п.т.}$ — доля собственной продукции в товарообороте, %.

Уровень валового дохода по покупным товарам ($У_{ВД\text{ п.т.}}$) можно рассчитать по формуле:

$$У_{ВД\text{ п.т.}} = \frac{У_{ВД\text{ п.с.п.}}}{С_{У_{ВД}}}.$$

В связи с тем, что предприятия питания производят отчисления от валового дохода в различные бюджетные фонды, следует определять и оценивать *валовой доход, остающийся в распоряжении предприятия*, или чистый валовой доход (*ЧВД*). Его величину можно определить следующим образом:

$$ЧВД = ВД - О_{б.ф.} - О_{п.о.с.},$$

где $О_{б.ф.}$ — отчисления в бюджетные фонды; $О_{п.о.с.}$ — отчисления на пополнения оборотных средств.

Чтобы определить *уровень чистого валового дохода* ($У_{ЧВД}$), его сумму следует разделить на валовой товарооборот и умножить на 100:

$$У_{ЧВД} = \frac{ЧВД}{Т} \times 100,$$

Одним из источников валового дохода предприятий питания является торговая надбавка. Ее величина должна покрыть величину издержек обращения предприятий питания. Торговые надбавки устанавливаются в процентах к оптовой свободно-отпускной цене. Механизм их формирования регулируется исполнительными органами власти. Предприятия питания самостоятельно рассчитывают торговую надбавку - не выше предельного размера

110

— исходя из издержек, установленных налогов и неналоговых платежей и прибыли. При определении торговой надбавки (77/) рекомендуется использовать следующую формулу:

$$ТН = И_{пл} + Н + О_{с.о.с.} + К + Р,$$

где $И_{пл}$ — плановый уровень издержек, кроме процентов за кредит, %; $Н$ — налоги и отчисления, % к товарообороту; $О_{с.о.с.}$ — отчисления на пополнение собственных оборотных средств, % к товарообороту; $К$ — проценты за кредит, % к товарообороту; $Р$ — рентабельность, % к товарообороту.

Важным элементом валового дохода предприятия питания является также наценка на продукцию собственного производства и покупные товары. Размер наценок зависит от категории предприятия, места и времени реализации собственной продукции и покупных товаров. Наценка на продукцию общественного питания предназначена для покрытия издержек производства предприятия. Предприятия питания определяют наценку на продукцию собственного производства и покупные товары самостоятельно, но ее величина не должна превышать предельных размеров, устанавливаемых исполнительными органами власти.

Расчетный уровень наценки (РУН) может быть определен на основе себестоимости и нормативного уровня рентабельности:

$$РУН = РУ_{из} + РУ_p,$$

где $РУ_{из}$ — расчетный уровень издержек производства и обращения, %; $РУ_p$ — расчетный уровень рентабельности, %;

$$РУ_{из} = \frac{И_{ф}}{C_c} \times 100,$$

где $И_{ф}$ — фактические издержки за период, предшествующий планируемому; C_c — фактическая стоимость сырья в розничных ценах за период, предшествующий планируемому;

$$C_c = T - H,$$

где T — фактический валовой товарооборот за период, предшествующий планируемому; H — фактическая наценка за этот период.

Расчетный уровень рентабельности ($РУ_p$) определяется по следующей формуле:

$$РУ_p = \frac{\Pi}{C_c} \times 100.$$

Прибыль (Π) определяется по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{P_r T}{100},$$

где P_r — рентабельность товарооборота (норматив или рентабельность предшествующего периода), %.

111

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. По каким критериям проводится классификация предприятий общественного питания?
2. Какие типы предприятий питания выделяются в зависимости от характера торгово-производственной деятельности?
3. Из каких компонентов состоит товарооборот предприятий питания?
4. Что включают в состав розничного товарооборота общественного питания?
5. Как образуется валовой товарооборот общественного питания?
6. С какой целью создаются запасы сырья и товаров?
7. В чем состоит сущность товарооборачиваемости?
8. Что такое валовой доход ресторанного хозяйства?

112

Гл. 8. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

8.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные фонды гостиниц представляют собой средства труда, которые участвуют не в одном обороте, а многократно используются в производственно-эксплуатационном процессе, не изменяя при этом свою натурально-вещественную форму, переносят стоимость на услуги по частям по мере износа и возмещают ее по мере реализации услуг.

В соответствии с действующим учетом к основным фондам относятся средства труда, срок службы которых составляет более одного года и имеющие стоимость свыше 100 минимальных размеров оплаты труда. Основные фонды гостиниц составляют основу их материально-технической базы. Не относятся к основным фондам спецоснастка, спецодежда и обувь независимо от их стоимости и сроков службы. Основные фонды классифицируются по различным признакам.

По роли в производственно-эксплуатационном процессе основные фонды подразделяют на производственные и непроизводственные. К производственным основным фондам относятся средства труда, которые либо участвуют в производственно-эксплуатационном процессе, либо способствуют его осуществлению (здания гостиниц, оборудование). Производственные основные фонды создают материальные условия для оказания гостиничных услуг. К непроизводственным основным фондам относятся фонды, которые служат для удовлетворения бытовых и социально-культурных потребностей работников.

В зависимости от функционального назначения применяется типовая классификация объектов основных фондов:

- здания;
- сооружения;
- передаточные устройства;
- машины и оборудование;
- транспортные средства;
- жилища;
- инструмент;
- производственный и хозяйственный инвентарь;
- другие.

Здания и сооружения занимают наибольший удельный вес в составе основных фондов гостиничного предприятия. Здания подразделяются на основные (гостиницы в комплексе и отдельно стоящие спальные корпуса, рестораны, спортивные комплексы и др.) и вспомогательные (котельные, прачечные, склады, гаражи, овощехранилища и др.). К сооружениям в гостиничных хозяйствах относятся водоподъемные станции, артезианские скважины пресной и минеральной воды, бассейны, включая их фундамент, обогревательные устройства и арматура, фонтаны, канализационные сооружения и другие коммунальные сооружения, спортивные площадки, теннисные корты, аттракционы, парковые дорожки, лодочные станции, скульптуры, заасфальтированные дворы и тротуары, дороги со всеми вспомогательными пристройками и дорожными знаками, ограждения и др.

К передаточным устройствам принадлежат трансмиссии, электросети, передатчики тепловой энергии, телефонные сети, радио, сети внешнего освещения территории, трубопроводы для отопления, водоснабжения, канализации гостиничных и других корпусов.

К машинами оборудованию относят силовые рабочие машины и оборудование к ним, трансформаторы, распределительные щиты, генераторы, паровые котлы, электродвигатели, оборудование коммунального хозяйства, прачечных, телефонной связи, пожарное оборудование, средства связи, вычислительной техники и оргтехники и др.

Жилища — это здания, предназначенные для временного проживания (щитовые домики), используемые в летний период

К транспортным средствам относят средства передвижения, предназначенные для перемещения людей и грузов.

К основным фондам гостиниц принадлежат также мебель, инвентарь, в том числе пылесосы, полотеры, поломоечные машины, кондиционеры, предметы хозяйственного и культурного назначения (ковры, телевизоры, холодильники, спортивный инвентарь, пианино, видеоманитоны, картины), а также многолетние насаждения всех видов, живая природа и др.

В зависимости от конкретной роли в процессе оказания услуг основные фонды гостиницы подразделяются на активные и пассивные. К активной части относятся жилые комнаты с мебелью и другими предметами хозяйственного и культурного назначения, машины, оборудование, инструмент; к пассивной части — передаточные устройства, некоторые виды сооружений, гостиничные корпуса, средства коммуникации.

114

По степени использования основные фонды подразделяют на находящиеся:

- в эксплуатации;
- в запасе (резерве),
- в стадии достройки, дооборудования, реконструкции и

частичной ликвидации;

--- на консервации.

В зависимости от прав на объекты основных фондов их подразделяют:

--- на принадлежащие гостинице на праве собственности (в том числе сданные в аренду или переданные в безвозмездное пользование);

--- находящиеся у гостиницы в оперативном управлении или хозяйственном ведении;

--- полученные гостиницей в аренду.

По формам собственности основные фонды подразделяют на государственные и частные.

Соотношение стоимости отдельных групп основных фондов в их общей стоимости, выраженное в процентах, называется структурой основных фондов. Различают производственную, технологическую и другую структуру основных фондов. Производственная структура определяется соотношением активной и пассивной частей основных фондов в их общей величине. Технологическая структура представляет собой соотношение отдельных видов основных фондов в их общей стоимости.

Особенность основных фондов состоит в том, что они многократно участвуют в производственном процессе и в процессе эксплуатации обесцениваются и физически изнашиваются. Различают два вида износа: физический и моральный.

Физический износ основных фондов — это постепенная утрата ими потребительной стоимости в результате их использования в процессе труда и под влиянием естественных сил природы. На физический износ зданий и (или) сооружений влияет ряд факторов, связанных с их технической эксплуатацией и обслуживанием. К ним относятся стоимость строительно-монтажных работ и материалов, которые используются во время ремонта зданий, период пребывания здания в эксплуатации, качество и своевременность текущего и капитального ремонта, правила эксплуатации объекта и др.

Моральный износ основных фондов означает старение и снижение производительности отдельных элементов основных фондов под влиянием технического прогресса. Появляются гостиничные комплексы, превосходящие прежние по технико-экономическим характеристикам (мощности, надежности, экономичности, комфортабельности) и делающие дальнейшую эксплуатацию устаревающих фондов нецелесообразной задолго до их физического

115

износа (например, морально устарели московские гостиницы «Интурист», «Москва», «Россия», «Минск», «Спорт»).

8.2. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ДВИЖЕНИЯ И СОСТОЯНИЯ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные фонды гостиничного хозяйства учитываются и планируются в натуральных и стоимостных показателях.

Стоимостная оценка основных фондов предусматривает их расчет по:

- полной первоначальной стоимости;
- полной восстановительной стоимости;
- остаточной стоимости.

Полная первоначальная стоимость основных фондов отражает фактические затраты на приобретение, доставку и монтаж, включая услуги сторонних организаций (поставщика, посредника, подрядной и других организаций), связанные с приобретением основных фондов; таможенные платежи; расходы по страхованию при перевозке; проценты за кредит; погрузочно-разгрузочные работы; налоги; иные затраты организации, непосредственно связанные с приобретением объекта основных средств. Полная первоначальная стоимость остается неизменной в течение срока службы основных средств, за исключением случая расширения, модернизации и реконструкции объектов за счет капитальных вложений, при которых затраты добавляются к первоначальной стоимости, и переоценки.

Полная восстановительная стоимость основных фондов — это затраты на восстановление в современных условиях их точной копии с использованием аналогичных материалов и сохранением всех эксплуатационных параметров. Полная восстановительная стоимость определяется затратами на воссоздание новых основных фондов. Она определяется при их переоценке как стоимость воспроизводства объектов основных фондов в современных условиях.

Остаточная стоимость основных фондов — это разность между первоначальной стоимостью и суммой их износа.

Функционирование основных фондов ограничено сроком их службы, который определяет сроки выбытия и воспроизводства каждого вида основных фондов. Воспроизводство основных фондов осуществляется в форме капитальных вложений и оценивается показателями движения (коэффициент обновления, коэффициент выбытия, коэффициент прироста за определенный период) и состояния (коэффициент износа, коэффициент годности).

116

1. Показатели движения:

♦ Коэффициент обновления основных фондов ($K_{об}$) равен:

$$K_{об} = OF_{п} / OF_{к},$$

где $OF_{п}$ — стоимость вновь поступивших основных фондов;
 $OF_{к}$ — стоимость основных фондов на конец отчетного периода.

Коэффициент обновления показывает удельный вес новых основных фондов, поступивших в течение года в общем их количестве. В сопоставлении с коэффициентом выбытия он характеризует темпы увеличения основных фондов.

♦ Коэффициент выбытия основных фондов ($K_{выб}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{выб} = OF_{в} / OF_{н},$$

где $OF_{в}$ — стоимость выбывших основных фондов; $OF_{н}$ — стоимость основных фондов на начало отчетного периода.

Коэффициент выбытия показывает, какая доля основных фондов, имевшихся к началу отчетного периода, выбыла за отчетный период из-за износа и ветхости.

♦ Коэффициент прироста основных фондов ($K_{п}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{п} = K_{об} - K_{выб}.$$

Коэффициент прироста основных фондов определяет рост основных фондов за данный период в результате обновления. Данный показатель определяет темпы роста и развития гостиничного хозяйства.

2. Показатели состояния:

♦ Коэффициент износа основных фондов ($K_{и}$) определяется по формуле:

$$K_{и} = И / OF,$$

где $И$ — сумма износа, соответственно, на начало и конец периода; OF — стоимость основных фондов, соответственно, на начало и конец периода.

Коэффициент износа показывает степень изношенности основных фондов предприятия.

♦ Коэффициент годности основных фондов ($K_{г}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{г} = 1 - K_{и}.$$

Коэффициент годности основных фондов показывает долю их остаточной стоимости в первоначальной.

Основными причинами выбытия основных фондов являются:

- ♦ полный физический износ;
- ♦ продажа;

117

--- сдача в аренду;

--- передача в качестве учредительного взноса в уставный капитал коммерческой организации;

--- нецелесообразность дальнейшей эксплуатации вследствие морального износа;

--- репрофилирование гостиничного хозяйства.

На основе среднегодовой стоимости основных фондов рассчитываются показатели эффективности использования основных фондов гостиничного и ресторанного предприятия: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность.

Наиболее важным показателем в гостиничном хозяйстве является фондоотдача ($ФО$), которая определяется путем деления годового

объема услуг (в денежном или натуральном выражении) на среднегодовую стоимость основных фондов. Фондоотдача отражает объем услуг на рубль основных фондов.

В стоимостном выражении фондоотдача рассчитывается по формуле

$$\Phi O = P / \overline{O\Phi},$$

где P — объем реализованных услуг (выручка от реализации услуг); $\overline{O\Phi}$ — среднегодовая стоимость основных фондов (основной деятельности гостиницы).

В натуральном выражении фондоотдача определяется следующим образом:

$$\Phi O = M / \overline{O\Phi},$$

где M — количество место-дней.

Рост фондоотдачи свидетельствует об интенсивном развитии гостиницы за счет введения усовершенствованного оборудования и новых форм организации труда, рациональном использовании основных фондов.

Фондоотдачу активной части ($\Phi O_{\text{акт}}$) основных фондов можно определить по формуле:

$$\Phi O_{\text{акт}} = P / \overline{O\Phi}_{\text{акт}},$$

где $\overline{O\Phi}_{\text{акт}}$ — среднегодовая стоимость активной части основных фондов.

Фондоемкость определяется как величина, обратная фондоотдаче. Фондоемкость характеризует стоимость основных фондов, которые приходятся на рубль объема реализованных услуг. Фондоемкость рассчитывается по формуле:

$$\Phi E = \overline{O\Phi} / P.$$

Показатели фондоотдачи и фондоемкости дополняются таким показателем, как фондовооруженность, характеризующим стоимость основных фондов в расчете на одного работника —

118

$$\Phi B = O\Phi / N,$$

где N — среднесписочная численность работников, чел.

Важным условием повышения эффективности использования основных фондов является превышение темпов роста фондоотдачи на темпами роста фондовооруженности.

Коэффициент эффективности использования основных фондов ($KЭОФ$) характеризует величину прибыли на рубль основных фондов. Коэффициент эффективности использования основных фондов рассчитывается по формуле:

$$KЭОФ = \Pi / \overline{O\Phi}.$$

Этот показатель, выраженный в процентах, называется **рентабельностью основных фондов** ($R_{ОФ}$) и рассчитывается по формуле.

$$R_{ОФ} = \frac{\Pi}{\overline{O\Phi}} \times 100\%.$$

Фондоотдача основных фондов является главным показателем. Рост фондоемкости и фондовооруженности не всегда отражает положительные сдвиги в использовании основных фондов, так как они могут быть следствием накопления неустановленного оборудования и расширения пассивной части основных фондов.

8.3. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

К нематериальным активам относятся объекты интеллектуального, имущественного, правового и рекламного значения, использование которых ограничено установленными на них правами владения. К ним относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программное и информационное обеспечение, права и привилегии, торговые марки, фирменные знаки, репутация (имидж) фирмы и т. п.

По характеру применения нематериальные активы схожи с основными фондами: они используются длительное время, приносят прибыль и с течением времени теряют свою стоимость, перенося ее на стоимость готовой продукции (услуг).

Особенностью нематериальных активов является сложность определения их реальной стоимости и потребительной стоимости, сроков службы и влияния на получаемую предприятием прибыль.

Стоимость нематериальных активов включают в уставный капитал.

В стоимость нематериальных активов включаются цена их приобретения, расходы на оформление документов, освоение и ввод

119

эксплуатацию. Срок службы нематериальных активов, как правило, назначается условно, но не более 10 лет.

Различают следующие формы управления движением нематериальных активов -

- лицензирование;
- франчайзинг;
- инжиниринг;
- эккаунтинг.

Лицензирование — это выдача на определенных условиях разрешений (лицензий) на право осуществления определенных операций, то есть передача прав одним лицом другому лицу в обмен на гонорар или лицензионный платеж. Основными субъектами такого рода отношений выступают лицензиар (обладатель каких-либо определенных прав) и лицензиат (тот, которому такие права передаются на постоянной или временной основе). Лицензиар заключает соглашение с лицензиатом, по которому последнему могут передаваться права на использование технологий производственного процесса, товарного знака, патента, торгового секрета, ноу-хау и т. д. в обмен на гонорар или лицензионный платеж.

Лицензиар — это собственник, владелец изобретения, патента, технологического или технического новшества, выдающий (продающий) другому лицу (лицензиату) лицензию, предоставляющую право использования этих нововведений в установленных договором пределах.

Лицензиат — это лицо, приобретающее у собственника патентов, технических или технологических новшеств, изобретений за соответствующую плату право пользоваться этими нововведениями в

пределах, зафиксированных в лицензионном договоре.

Суть франчайзинга состоит в том, что крупная и респектабельная фирма (франчайзер) предоставляет малому предприятию, начинающему свой путь в бизнесе (франчайзи), право (франшизу) в течение определенного времени в определенном месте вести предпринимательскую деятельность с использованием уже отработанной и оправдавшей себя технологии, «ноу-хау», известной и популярной торговой марки, возможностей обучения персонала. Франчайзер консультирует партнера при выборе сферы торговли и услуг, организации торговой и сбытовой сети, проведения рекламной кампании, берет на себя обязательства по поставке оборудования, сырья и материалов, оказывает помощь в организации управления бизнесом, а в отдельных случаях — непосредственную финансовую (в форме кредитов) или косвенную (в виде поручительств и гарантий) помощь. Все вопросы взаимоотношений франчайзера с франчайзи оговариваются в договоре.

Специфика предмета договора франчайзинга обуславливает необходимость передачи франчайзи не только самого права в виде лицензии, но и практической возможности пользоваться ими. В

120

большинстве случаев для этого необходимы передача технической документации, рабочих инструкций, поставка оборудования и материалов, обучение франчайзи методам работы и последующее оказание консультационных услуг.

Небольшое предприятие, используя помощь франчайзера, может в сравнительно короткие сроки начать свое дело, причем постоянная поддержка со стороны головного предприятия помогает успешно преодолеть трудности (особенно на начальном этапе функционирования). Помощь и поддержка со стороны франчайзера предоставляется за плату (роялти), которая может быть достаточно высокой.

Различают несколько типов и видов франчайзинга и франчайзинговых структур. Основными типами франчайзинга являются товарный, производственный, деловой, дочерний и конверсионный франчайзинг. Товарный франчайзинг представляет собой способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупает у ведущей компании права на продажу товаров с ее торговой маркой

При производственном франчайзинге крупные компании в ряде случаев выдают лицензии другим компаниям или предприятиям на использование своего товарного знака или торговой марки при изготовлении продукции, которая запатентована или производится с помощью патентованного процесса и (или) «ноу-хау».

Деловой франчайзинг имеет много общих черт с товарным франчайзингом и является наиболее популярным. В данном случае франчайзер продает лицензию на товарный знаки способ ведения розничной торговли товарами и (или) услугами, а также использование соответствующего «ноу-хау» к

Дочерний франчайзинг предполагает организацию независимого

бизнеса под «патронажем» франчайзера.

Конверсионный франчайзинг характеризуется тем, что продукция продается только оптовым или розничным предприятиям, работающим по системе франчайзинга.

Основными видами франчайзинга являются индивидуальный и региональный (территориальный).

При индивидуальном франчайзинге, являющемся наиболее распространенным его видом, лицензия (франшиза) продается на какой-либо один вид бизнеса.

При региональном франчайзинге создаются двух- и трехуровневые франчайзинговые структуры, действующие в определенном регионе (территории) и имеющие единое головное предприятие (единого франчайзера). 121

Региональный франчайзинг подразделяется на следующие подвиды:

- франчайзинг с владением многими предприятиями развивается из индивидуального франчайзинга. В этом варианте франчайзер и франчайзи заключают контракт на региональное развитие бизнеса, в соответствии с которым франчайзи имеет право открыть свои предприятия в определенном районе;

- при субфранчайзинге головное предприятие имеет контракт с франчайзи, который одновременно является субфранчайзером. Последний привлекает других франчайзи на основе контрактных отношений;

- развивающийся франчайзинг отличается от субфранчайзинга тем, что низовые франчайзи связаны контрактными отношениями как с субфранчайзером, так и с франчайзером. В соответствии с условиями контракта субфранчайзер обязуется подобрать и соответствующим образом обучить индивидуальных франчайзи, оказывать им практическую и методическую помощь и осуществлять контроль за их деятельностью. В то же время франчайзер выдает лицензию (франшизу) непосредственно индивидуальным франчайзи и имеет с ними прямые контрактные отношения.

Инжиниринг — это технико-экономические, правовые и прочие консультационные услуги по созданию предприятий, обоснованию внедрения новых видов оборудования и направлений хозяйственно-организационной деятельности. Инжиниринг охватывает комплекс работ по проведению предварительных исследований, подготовке технико-экономического обоснования бизнес-плана, комплекта проектных документов, а также разработке рекомендаций по организации производства и управления, эксплуатации оборудования и реализации готовой продукции (услуг).

Стоимость инжиниринговых услуг оценивается как повременная оплата специалистов, оплата фактических услуг фиксированного вознаграждения, процент от стоимости строительства или внедренческих мероприятий, оплата фактических услуг плюс процент прибыли от эксплуатации.

Эккаунтинг — это сфера предпринимательской деятельности, связанная со сбором, обработкой, классификацией, анализом и оформлением различных видов информации (общей и финансовой).

Общая информация— это местонахождение фирм, их телефоны (факсы, телексы, адреса в компьютерных сетях), биографические данные руководителей, структура компаний, их история, сведения о филиалах, дочерних предприятиях, списки банков, ведущих дела с данными, отзывы о компании, публикации о ней в прессе и т. п. Финансовая информация — это данные балансов предприятий, показатели устойчивости их финансового положения, размеры получаемых (предоставляемых) кредитов, информация по исполнению платежей, данные об участии предприятий в судебных разбирательствах и арбитраже.

В туристской отрасли особое значение имеет туристско-потребительская информация — названия турфирм и их партнеров, их телефоны, факсы, адреса, виды разрабатываемых и продаваемых

122

туров, цены, объемы продаж, условия проживания, отзывы клиентов, публикации в печати, рейтинги компаний и т. д.

Информация предоставляется эккаунтинговыми фирмами в виде бизнес-справок и отчетов за определенное вознаграждение.

8.4. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Основные фонды ресторанного хозяйства — это материально-вещественные ценности, функционирующие в качестве средств труда, которые необходимы для осуществления процессов производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции. Многократно обслуживая эти процессы, основные фонды не изменяют всей вещественной формы и постепенно, частями, по мере износа, переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию общественного питания.

Классификация основных фондов ресторана сходна с классификацией основных фондов гостиниц. Однако при этом существуют некоторые особенности.

Основные фонды ресторана непосредственно связаны с процессами производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции. В процессе производства основные фонды используются для переработки сырья и полуфабрикатов (тестомесильные машины, жарочные шкафы и др.). В процессах реализации и организации потребления основные фонды играют также важную роль (кассовые аппараты, барные стойки, раздаточные стойки и др.). Примерно 55% основных фондов общественного питания используется в процессе производства, 10%—в процессе обмена и 35%—в процессе организации потребления пищевой продукции.

Основные фонды ресторанного хозяйства подразделяются на активные и пассивные. Активная часть основных фондов оказывает прямое влияние на рост выпуска кулинарной продукции: оборудование, машины, производственный инвентарь. Пассивная часть основных фондов создает необходимые условия для производства, реализации

и организации потребления кулинарной продукции. К ней относят хозяйственный инвентарь и транспортные средства.

Структура основных фондов предприятия общественного питания зависит от типа предприятия (ресторан, кафе, столовая и др.), количества мест, форм обслуживания и организации производства. Основные фонды предприятия общественного питания выполняют производственные и непроизводственные функции. Производственные функции предприятия общественного питания связаны с выпуском, кулинарной продукции. Непроизводственные функции

123

в первую очередь связаны со сменой форм стоимости (превращая ее из товарной в денежную). Кроме того, основные фонды предприятий питания участвуют в хранении запасов сырья и товаров.

Основные фонды ресторанного предприятия имеют свои особенности функционирования, состоящие в следующем:

- в структуре основных фондов ресторана выше доля машин и оборудования по сравнению с торговым предприятием, а, следовательно, доля амортизационных отчислений;
- основные фонды ресторана связаны с выпуском продукции в широком ассортименте, предназначенной для удовлетворения потребностей различных групп населения;
- основные фонды ресторана загружены неравномерно в течение рабочего времени, что зависит от потока потребителей и особенностей выпускаемой пищевой продукции.

Показатели оценки и движения основных фондов ресторанного хозяйства схожи с аналогичными показателями гостиничных предприятий. Показатели эффективности использования основных фондов ресторанного хозяйства рассчитываются на основе их среднегодовой стоимости.

Фондоотдача в ресторанном хозяйстве определяется отношением годового валового товарооборота, или оборота по продукции собственного производства, к среднегодовой стоимости основных фондов. Этот показатель можно применять для характеристики эффективности использования какой-либо части основных фондов, например, активной. Фондоотдача на предприятии общественного питания рассчитывается по следующим формулам:

$$FO = T / \overline{OF} = O_{п.с.п.} / \overline{OF},$$

где $O_{п.с.п.}$ — оборот по продукции собственного производства.

$$FO_{акт} = O_{п.с.п.} / \overline{OF}_{акт},$$

Фондоемкость — это показатель, обратный фондоотдаче. Фондоемкость рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости основных фондов к товарообороту.

Фондовооруженность и фондооснащенность характеризуют величину основных фондов на одного работника предприятия питания. Эти показатели рассчитываются по следующим формулам:

$$\Phi_{\text{в}} = \overline{OF} / \overline{N}_{\text{т.п.п.}},$$

$$\Phi_{\text{осн}} = \overline{OF} / \overline{N},$$

где $\Phi_{\text{в}}$ — фондовооруженность; $\overline{N}_{\text{т.п.п.}}$ — среднесписочная численность торгово-производственного персонала.

Кроме того, рассчитываются и такие показатели, как прибыль на одно место, прибыль на 1000 шт. (1,0 т) изготовленных изделий.

124

Эффективность основных фондов зависит от удельного веса их активной части. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$УВ_{\text{акт}} = \frac{\overline{OF}_{\text{акт}}}{\overline{OF}} \times 100.$$

Для определения эффективности использования основных фондов ресторана используются следующие показатели:

- розничный товароборот на одно место предприятия питания;
 - товароборот на 1 кв. м площади торгового зала;
 - оборот по продукции собственного производства на 1 кв. м производственной площади;
 - оборот по продукции собственного производства на одно место;
 - количество мест в торговых залах в расчете на работника предприятия, работника производства, одного потребителя.
- Экономическая эффективность использования основных фондов гостиничного и ресторанного хозяйства проявляется в увеличении объема предоставляемых услуг, прибыли, экономии затрат труда. Интенсивное использование основных фондов дает возможность увеличивать качественные показатели хозяйственной деятельности без дополнительных капитальных затрат.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каким образом классифицируются основные фонды гостиничных предприятий ресторанов?
2. Что представляют собой основные фонды ресторанного хозяйства общественного питания?
3. Какие существуют показатели оценки основных фондов?
4. Какими показателями характеризуются движение и состояние основных фондов?
5. Какие показатели характеризуют эффективность использования основных фондов?
6. Какие существуют формы управления движением нематериальных активов?

125

Гл. 9. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

9.1. СУЩНОСТИ И СОСТАВ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Чтобы обеспечить непрерывность процесса предоставления и реализации гостиничных услуг на предприятии, необходимо постоянное наличие определенной суммы оборотных средств (активов).

Оборотные средства представляют собой совокупность материальных и денежных ценностей, которые находятся в постоянном кругообороте предприятия, меняют свою материальную форму в течение одного цикла и полностью переносят свою стоимость на оказываемые услуги.

Цикл кругооборота оборотных средств— это процесс смены их материально-вещественной формы, который систематически повторяется. Кругооборот оборотных средств обусловлен сменой материально-вещественной формы активов в процессе обслуживания потребностей гостиничного предприятия по оказанию услуг.

Замедление кругооборота оборотных средств на предприятии приводит к нарушению системы расчетов с поставщиками, покупателями и банком не только этого предприятия, но и тех предприятий, которые экономически связаны с ними.

В отличие от основных фондов оборотные средства имеют ряд особенностей. Во-первых, оборотные средства непосредственно участвуют в обороте; во-вторых, они выбывают из оборота по мере реализации услуги товаров (за исключением предметов материально-технического оснащения) и полностью переносят всю свою стоимость на стоимость готовой продукции (услуг). Как правило, стоимость оборотных средств возмещается в течение одного оборота, но за более короткое время по сравнению со временем оборота основных фондов.

Например, стоимость запасов полностью переходит в стоимость продукции в течение одного оборота. Стоимость малоценных и быстроизнашивающихся предметов по цене приобретения в пределах одного минимального размера оплаты труда за единицу

126

переходит в стоимость услуг товара при передаче их в эксплуатацию. По остальным предметам материально-технического оснащения половина их стоимости переходит в стоимость услуги продукции при передаче их в эксплуатацию, остальная часть — по мере их выбытия из-за непригодности.

Понятие оборотных средств определяется их экономической сущностью— необходимостью обеспечения воспроизводственного процесса, включающего как процесс производства, так и процесс потребления. Особенностью кругооборота оборотных средств гостиничного предприятия является отсутствие производственной стадии. Это объективно обуславливает более высокую степень процесса кругооборота.

Структура оборотных средств приведена на рис. 9. 1.

Различают оборотные производственные фонды и фонды обращения. Оборотные производственные фонды включают производственные запасы (сырье и основные материалы, покупные полуфабрикаты, вспомогательные материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, инструменты, топливо, тару), незавершенное производство и расходы будущих периодов.



Рис. 9.1. Структура оборотных средств гостиничного предприятия

Производственные запасы состоят из двух частей — предметов труда, завезенных на предприятие, но еще не вступивших в первую стадию обработки, и предметов труда, находящихся в производственном процессе и, по мере обработки, превращающихся в готовую продукцию.

Незавершенное производство представляет собой начатую

обработкой, но еще не законченную продукцию, которая находится в производственных цехах на различных стадиях обработки и еще не стала готовой продукцией.

Фонды обращения — это фонды, которые необходимы для обслуживания сферы обращения и обеспечения непрерывности процесса производства предприятия. Фонды обращения включают товарные запасы, денежные средства предприятия (в кассе, на расчетном и других счетах в банке, в аккредитивах и др.), краткосрочные финансовые вложения.

Готовая продукция — это та продукция, которая отпущена или отгружена покупателям. Готовая продукция, за которую еще не получена оплата, значится в составе товаров отгруженных, К денежным средствам относятся деньги в кассе и на банковских счетах предприятия, а также ценные бумаги. К ценным бумагам относятся акции и облигации сторонних предприятий, облигации внутренних государственных и местных займов, казначейские обязательства государства, сберегательные сертификаты, векселя и чеки других организаций. Эти бумаги свидетельствуют о вложениях средств предприятия в финансирование деятельности сторонних предприятий, а также о выдаче долгосрочных и краткосрочных займов на коммерческой основе.

Приобретение ценных бумаг (акций и облигаций) других предприятий, а также облигаций, выпущенных государством, является одним из видов капитальных вложений с целью получения по ним дивидендов (по акциям) или процентов (по облигациям). К дебиторской задолженности относятся средства предприятий, временно находящиеся в распоряжении других предприятий или отдельных лиц, что и отражается в учете.

С учетом особенностей планирования оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые.

К нормируемым оборотным средствам относятся товарные запасы, денежные средства в кассе и в пути, производственные запасы, полуфабрикаты, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, расходы будущих периодов.

Размер нормируемых оборотных средств находится в непосредственной зависимости от объема реализуемых услуг гостиничного предприятия и скорости обращения товаров (кроме предметов материально-технического оснащения). По этим видам оборотных средств устанавливаются нормы запасов (в пределах минимально

128

допустимых) для осуществления деятельности гостиничного предприятия.

К ненормируемым оборотным средствам относятся денежные средства на расчетном и других счетах, средства в расчетах с дебиторами, товары отгруженные и находящиеся на ответственном хранении. Ненормируемые оборотные средства не планируются, и нормативы остатков этих средств не предусматриваются.

По источникам формирования оборотные средства подразделяются на собственные и заемные.

Собственные оборотные средства обеспечивают финансовую устойчивость и оперативную самостоятельность предприятия.

Собственные оборотные средства выделяются для создания производственных запасов и расходов будущих периодов. Они постоянно закреплены за предприятием а уставном фонде.

Предприятия имеют право самостоятельно размещать, планировать и использовать собственные оборотные средства. Источниками собственных средств являются уставной фонд (которым может быть акционерный капитал), прибыль, специальные фонды и резервы.

Уставной фонд представляет собой совокупность вкладов (в денежном выражении) участников (собственников) в имущество при создании предприятия для обеспечения его деятельности в размерах, установленных учредительными документами. Вносы в уставной фонд вкладчиками осуществляются либо в виде передачи ими зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, сырья и материалов, либо перечислением денежных средств создаваемому предприятию.

Заемные оборотные средства образуются за счет привлеченных предприятием кредитов. Заемные оборотные средства имеют строго целевое направление, то есть используются для оплаты тех товаров и затрат, на которые была выдана ссуда. Кредит может быть получен для расчетов с поставщиками, а также для других временных нужд.

Источники заемных средств – краткосрочные и среднесрочные ссуды банка, долгосрочные кредиты банка, кредиторская задолженность. Сюда же относятся задолженность перед работниками по заработной плате, перед бюджетом по суммам налогов и отчислений, перед органами социального и медицинского страхования. Суммы отчислений на страхование, которые начислены, но еще не перечислены соответствующим страховым органам, некоторое время находятся в обороте предприятия. Между удержанием налогов и перечислением их в доход бюджета может быть разрыв во времени, и в этот промежуток деньги находятся в хозяйственном обороте предприятия и используются им для формирования активов.

Аналогично в хозяйственном обороте предприятия всегда находится зарплата, которая зарабатывается ежедневно, а выплачивается один или два раза в месяц.

9.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Правильная организация оборотных средств, умелое управление ими и повышение эффективности их использования имеют большое значение. Важнейшими показателями интенсивности использования оборотных средств является скорость их оборачиваемости. Эффективность расходования оборотных средств, составляющих значительную часть всех финансовых средств, оказывает непосредственное влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности гостиничного предприятия. Чем быстрее оборачиваемость оборотных средств, тем меньше потребность в кредитах, соответственно, меньше издержки, больше прибыль за счет снижения расходов за пользование банковскими кредитами, по хранению запасов, потерь товаров и сырья и т. п. Скорость оборачиваемости оборотных средств гостиничного предприятия характеризует система показателей. К ним относятся: --- коэффициент оборачиваемости (ЛГ06). показывающий скорость оборота оборотных средств

$$K_{об} = \frac{P}{\bar{O}},$$

где P — объем реализованных услуг (выручка от реализации услуг); \bar{O} — средний остаток оборотных средств;

✧ продолжительность одного оборота в днях (D):

$$D = \frac{D_{п}}{K_{об}},$$

где $D_{п}$ — длительность периода;

✧ коэффициент загрузки (закрепления) оборотных средств (K_3), показывающий величину оборотных средств на рубль реализованных услуг:

$$K_3 = \frac{\bar{O}}{P} = \frac{1}{K_{об}};$$

✧ величина высвободившихся оборотных средств (ОВ) в результате ускорения оборачиваемости:

$$ОВ = \frac{P}{D} \times (D_{п}^1 - D_{п}^0),$$

где $D_{п}^1$ и $D_{п}^0$ — длительность периода в отчетном и базисном периоде соответственно;

✧ скорость оборачиваемости запасов (число оборотов) ($K_{ОЗ}$):

$$KO_3 = \frac{1}{\bar{3}},$$

где $\bar{3}$ — среднегодовая стоимость запасов,

♦ *оборачиваемость запасов в днях (D_3)*, показывающая продолжительность одного оборота запасов

$$D_3 = \frac{D_{\text{п}}}{KO_3} = \frac{D_{\text{п}} \times \bar{3}}{P},$$

♦ *коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{т.л}}$)*, показывающий платежеспособность, возможность покрыть краткосрочные обязательства

$$K_{\text{т.л}} = \frac{ТА}{КО},$$

где $ТА$ — текущие активы, $КО$ — краткосрочные обязательства,

♦ *коэффициент промежуточной ликвидности ($K_{\text{п.л}}$)*, показывающий степень покрытия краткосрочных обязательств за счет денежных средств и дебиторской задолженности:

$$K_{\text{п.л}} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО},$$

где $ДС$ — денежные средства, $КФВ$ — краткосрочные финансовые вложения, $ДЗ$ — дебиторская задолженность;

♦ *коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности ($K_{\text{а.л}}$)*, показывающий оценку возможности расчета денежными средствами с краткосрочными обязательствами:

$$K_{\text{а.л}} = \frac{ДС + КФВ}{КО};$$

♦ *коэффициент участия материальных запасов в покрытии краткосрочных обязательств (K_y)*, оценивающий уровень «связанности» оборотных средств в их наименее ликвидной части:

$$K_y = \frac{З}{КО},$$

где $З$ — запасы;

♦ *коэффициент маневренности ($K_{\text{м}}$)*, показывающий долю собственных оборотных средств в собственных средствах.

$$K_{\text{м}} = \frac{СОС}{СС},$$

где $СОС$ — собственные оборотные средства, $СС$ — собственные средства;

♦ *коэффициент соотношения собственных оборотных средств и общей величины оборотных средств (коэффициент*

обеспеченности собственными средствами) (K_c), оценивающий структуру оборотных средств по источникам формирования (собственные и заемные)

$$K_c = \frac{COC}{TA},$$

♦ коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (K_o)

$$K_o = \frac{COC}{З},$$

♦ длительность операционного цикла ($D_{oц}$), показывающая длительность периода в днях с момента вклада денежных средств в товарные запасы до получения выручки от их реализации

$$D_{oц} = D_z + C_{dz},$$

где C_{dz} — срок погашения дебиторской задолженности в днях

♦ коэффициент эффективности использования оборотных средств ($KЭ$), показывающий величину прибыли на рубль оборотных средств

$$KЭ = \frac{\Pi}{O}$$

Приведенные показатели рассчитываются и анализируются в динамике, сравниваются с нормативами, аналогичными среднеотраслевыми показателями и показателями других гостиничных предприятий.

9.3. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Одной из главных функций ресторанного хозяйства является производство собственной продукции. Поэтому кругооборотом оборотных средств ресторана является совокупность операций, связанных с производством и реализацией продукции собственного производства, а также покупных товаров и организацией потребления пищевой продукции.

Оборотные средства ресторана необходимо формировать для обеспечения непрерывности процесса производства продукции и реализации собственной продукции и покупных товаров, а также своевременности финансирования коммерческой деятельности ресторана. Оборотные средства однократно участвуют в процессе производства. Их стоимость целиком переносится на продукт. Как правило, предприятие питания производит затраты авансом. Вначале приобретаются сырье, полуфабрикаты, материалы, малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь, тара и т.д., за-

тем эти средства затрачиваются на производство продукции. После реализации этой продукции предприятие питания возмещает авансированные им денежные средства и получает определенные накопления. Так происходит кругооборот оборотных средств. Длительность одного цикла кругооборота составляет время движения оборотных средств в сфере производства и сфере обращения. Величина оборотных средств в значительной мере определяется периодом их кругооборота.

Состав и структура оборотных средств зависят от типа предприятий питания. В ресторанах, вследствие повышенных требований к обслуживанию потребителей, сервировке столов, оформлению залов наиболее высок удельный вес оборотных средств, вложенных в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Структура нормируемых оборотных средств предприятий питания отличается тем, что наибольший удельный вес в их составе имеют оборотные средства в запасах товаров, полуфабрикатов и сырья, а также средства, вложенные в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Доля нормируемых оборотных средств в общей их сумме может достигать 80%. Оборотные средства в общем объеме всех финансовых средств предприятия питания составляют до 80%. Структура оборотных средств по предприятию питания зависит от его финансового состояния на конкретную дату, соблюдения финансово-расчетной дисциплины. На величину оборотных средств ресторанного хозяйства влияют следующие факторы:

- объем товарооборота, его состав,
- производственная программа;
- структура расходуемого сырья,
- ассортиментная структура покупных товаров;
- условия и частота завоза сырья и товаров,
- организация коммерческой работы;
- организация расчетов за товары с поставщиками и др.

Большинство показателей эффективности использования оборотных средств ресторанного хозяйства рассчитывается по той же методике, что и в гостиничном хозяйстве.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение оборотных средств гостиницы,
2. Расскажите о составе оборотных средств
3. Какие показатели характеризуют скорость оборачиваемости оборотных средств гостиничного предприятия и эффективность их использования?
4. Как оборотные средства ресторанного хозяйства переносят свою стоимость на продукт?

Гл. 10. ФИНАНСЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

10.1. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансовые ресурсы гостиничного предприятия — это денежные средства, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для выполнения финансовых обязательств и осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства. Образование финансовых ресурсов является результатом функционирования финансов гостиничного предприятия. Финансовые ресурсы гостиничного предприятия формируются за счет.

- прибыли от всех видов хозяйственной деятельности;
- амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов и нематериальных активов;
- доходов, полученных от продажи ненужного имущества;
- доходов (дивидендов) по акциям и другим ценным бумагам, принадлежащим предприятию, других эмитентов;
- вкладов учредителей в уставный капитал;
- доходов от финансовых операций, кредитов;
- прочих поступлений, субсидий и других источников.

Все источники финансовых ресурсов по режиму использования относятся к одному из следующих видов:

- собственные и приравненные к ним средства;
- заемные средства;
- привлеченные средства.

Собственные финансовые ресурсы — это базовая и основная часть всех финансовых ресурсов гостиничного предприятия, которая образуется на момент его создания и находится в его распоряжении на протяжении его существования. Эта часть финансовых ресурсов называется уставным фондом. В зависимости от организационно-правовой формы предприятия уставный фонд формируется за счет финансовых вложений в него, а также выпуска и последующей продажи акций. Уставный фонд в процессе деятельности туристского предприятия может дробиться, уменьшаться или увеличиваться. Основным источником его пополнения —

134

прибыль предприятия. Действующим законодательством установлены минимальные размеры уставного фонда.

Заемные финансовые средства — это долгосрочные и краткосрочные кредиты банков, а также ссуды

Привлеченные средства — это средства других предприятий и организаций, временно находящиеся в обороте предприятия в связи с существующей системой расчетов (задолженность кредиторам,

доходы будущих периодов и др.)

Анализ структуры источников средств гостиничного предприятия показывает, что не во всех ситуациях оправдана высокая доля собственных средств в финансировании текущих активов. При быстрой оборачиваемости оборотных средств и фиксированной процентной ставке за кредиты целесообразно привлечение заемных средств.

10.2. ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночной экономики важнейшим показателем эффективности деятельности гостиничного предприятия является выручка от реализации продукции – сумма денежных средств, полученных гостиничным предприятием за оказанные им услуги. Выручка – это важнейший источник формирования собственных ресурсов, направляемый на возмещение затрат и образование доходов предприятия. Кроме выручки от реализации гостиничного продукта гостиница получает выручку от прочей реализации. Выручка предприятия определяется объемом денежных средств, поступающих за реализованную продукцию (работы, услуги) без учета специальных (косвенных) налогов (налог на добавленную стоимость, акцизы, торговые и сбытовые скидки экспортные тарифы и пр.). Если выручка превышает себестоимость, то есть разность между выручкой и себестоимостью является положительной величиной, финансовый результат свидетельствует о получении прибыли. В противном случае предприятие имеет отрицательный финансовый результат, то есть несет убытки. Другими словами, прибыль – это превышение доходов над расходами.

Если выручка от реализации продукции (работ, услуг) равна себестоимости, то в этом случае прибыль будет равна нулю, то есть предприятие смогло только возместить затраты на производство и реализацию продукции. Хотя предприятие и не понесло убытки, но отсутствие прибыли будет препятствовать развитию предприятия.

Движение финансовых потоков на предприятии – достаточно сложный процесс. Потоки движения денежных средств от различных видов деятельности гостиничного предприятия приведены в табл. 10. 1.

Таблица 10.1. Потоки движения денежных средств

Виды деятельности	Поступление денежных средств	Выбытие денежных средств
Основная	Выручка от реализации Получение процентов по выданным кредитам	Заработная плата Оплата производственных расходов Эксплуатационные расходы Оплата налогов Выплата процентов за полученные кредиты
Инвестиционная	Продажа внеоборотных активов Реализация ценных бумаг Погашение ранее выданных кредитов	Приобретение внеоборотных активов Приобретение ценных бумаг Выдача долгосрочных кредитов и займов
Финансовая	Выпуск акций Выпуск облигаций Привлечение кредитов	Выкуп собственных акций Погашение облигаций Выплата дивидендов

10.3. ПРИБЫЛЬ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Конечная цель и движущий мотив развития предприятия в условиях рынка – это получение прибыли. -Прибыль– важнейшая экономическая категория. Управление прибылью находится в центре экономической деятельности предприятий, работающих на рынок.

В рыночных условиях гостиничное предприятие и его структурные подразделения осуществляют свою производственно-эксплуатационную деятельность на основе самоокупаемости затрат на производство и реализацию продукции и услуг. Для обеспечения устойчивого развития и дальнейшего воспроизводства в процессе эксплуатационной деятельности гостиничное предприятие должно получить прибыль.

Прибыль в гостиничном хозяйстве определяется как разница между выручкой от реализации продукции и услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции и услуг гостиницы. В ресторанном хозяйстве прибыль представляет собой разницу между валовыми доходами (за минусом отчислений от валового дохода) и текущими затратами. Таким образом, прибыль отражает конечный финансовый результат и экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия.

Прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление хозрасчета, позволяет удовлетворять экономические интересы государства, предприятия, работников и собственников. Объектом экономических интересов государства является та часть прибыли, которую предприятие уплачивает в виде налога на прибыль, а

общество использует для развития экономики страны. Экономические интересы предприятия удовлетворяются за счет чистой прибыли (прибыли после уплаты налогов). За счет этой прибыли предприятие решает производственные и социальные задачи своего развития.

Экономические интересы работников связаны с материальным стимулированием и социальными выплатами, источником которых является чистая прибыль предприятия. Собственники также заинтересованы в увеличении прибыли предприятия, так как увеличатся их дивиденды и капитал.

Значение прибыли для гостиничного предприятия заключается в том, что она является источником:

- финансовых ресурсов;
- образования фондов предприятия (накопления, потребления, развития и др.) и является фондообразующим показателем, так как от ее величины зависит размер фондов предприятия;
- материального стимулирования трудового коллектива;
- образования имущества, капитала;
- трудовых и социальных льгот для работников предприятия

Прибыль предприятия выполняет распределительную, стимулирующую и оценочную функции.

Распределительная функция заключается в том, что прибыль используется как инструмент распределения чистого дохода на части, которые аккумулируются в бюджетах разных уровней и остаются в распоряжении предприятия.

Стимулирующая функция состоит в том, что прибыль является источником формирования различных фондов стимулирования деятельности предприятия,

Оценочная функция характеризует хозяйственную деятельность, рост или снижение ее объемов, успех или неудачу предпринимательской деятельности.

В зависимости от вида деятельности различают прибыль от эксплуатации номерного фонда гостиницы; прибыль от реализации платных услуг (парикмахерской, спортивных сооружений, химчистки, сауны и др.); прибыль ресторанного хозяйства; прибыль от реализации имущества; прибыль от участия в деятельности других организаций; прибыль от проведения внереализационных операций.

В зависимости от порядка определения различают прибыль от реализации продукции (работ, услуг), балансовую (бухгалтерскую) прибыль, экономическую прибыль, налогооблагаемую прибыль, чистую прибыль.

Прибыль от реализации представляет собой разность между выручкой от реализации услуги затратами, включаемыми в себестоимость.

Балансовая прибыль выявляется на основе бухгалтерского учета всех хозяйственных операций гостиничного предприятия

137

и включает прибыль от реализации товаров, продукции и услуг; финансовые результаты по прочим операциям; финансовые результаты по внереализационным операциям за вычетом убытков от различных хозяйственных операций

Внереализационные доходы включают

- доходы, полученные на территории государства и за его пределами от долевого участия в деятельности других организаций;

дивиденды по акциям, доходы по облигациям, другим ценным бумагам, принадлежащим организации;

--- доходы от сдачи имущества в аренду, кроме случаев, когда сдача имущества в аренду является основным видом экономической деятельности организации;

--- уплаченные, присужденные или признанные должником штрафы, пени, неустойки и другие виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков;

--- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;

--- положительные разницы, образовавшиеся при изменении Центральным банком курсов иностранных валют, по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;

--- прибыль от покупки (продажи) иностранной валюты;

--- поступление долгов, ранее списанных как безнадежные;

--- излишек имущества, выявленный при инвентаризации;

--- кредиторская и депонентская задолженность, по которой истекли сроки исковой давности;

--- проценты, полученные «за хранение вещи», принятой на комиссию при возврате ее комитенту;

--- средства, полученные от других организаций в виде безвозмездной финансовой помощи (кроме средств целевого назначения),

--- разница между взыскиваемой с виновных лиц и учетной стоимостью недостающего имущества организации;

--- другие доходы от имущественных операций: от перемеривания тканей, сдачи макулатуры, кости, стеклобоя, лома и отходов черных и цветных металлов, лома луженых консервных банок, молочных фляги др.;

--- проценты, полученные за хранение средств на счетах в банке;

--- доходы по операциям с тарой;

--- суммы, полученные от поставщиков в возмещение расходов по сбору, хранению, погрузке, транспортировке тары (бонус);

--- суммы, полученные организациями — владельцами тары-оборудования от покупателей в возмещение расходов, связанных с ремонтом и естественным ее износом;

--- выявленные при инвентаризации излишки тары;

--- прочие доходы по таре;

--- суммы, полученные от автотранспортных организаций в возмещение расходов по реализации проездных билетов и талонов на городской и пассажирский транспорт;

--- другие доходы от операций, непосредственно не связанных с реализацией товаров.

138

К внереализационным расходам потерям относят:

--- расходы, связанные со сдачей имущества в аренду, кроме случаев, когда сдача имущества в аренду является основным видом экономической деятельности организации,

- некомпенсируемые потери от простоев по внешним причинам;
- потери от уценки производственных запасов;
- потери и убытки по операциям с тарой;
- судебные издержки и арбитражные расходы;
- уплаченные, присужденные или признанные штрафы, пени, неустойки и другие виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также расходы по возмещению причиненных убытков;
- суммы сомнительных долгов по расчетам с другими организациями, а также с отдельными лицами, подлежащие резервированию в соответствии с законодательством;
- убытки от списания дебиторской задолженности, по которой срок исковой давности истек, и других долгов, нереальных для взыскания;
- убытки по операциям прошлых лет, выявленные или востребованные в текущем году;
- потери от стихийных бедствий (уничтожение и порча производственных запасов и других материальных ценностей), включая затраты, связанные с предотвращением или ликвидацией последствий стихийных бедствий;
- некомпенсируемые убытки в результате пожаров, аварий, других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;
- отрицательные разницы, образовавшиеся при изменении Центральным банком курсов иностранных валют, по валютным счетами операциям в иностранной валюте,
- убытки от продажи (покупки) иностранной валюты;
- убытки от недостачи имущества и (или) его порчи, произошедшие сверх норм естественной убыли, утвержденных в порядке, предусмотренном законодательством, виновники которых не установлены или суд отказал во взыскании с них.
- налоги и сборы, уплачиваемые в соответствии с действующим законодательством за счет финансовых результатов;
- другие расходы, не связанные с реализацией товаров,

Процесс формирования балансовой прибыли гостиничного предприятия показан на рис.10.1

139

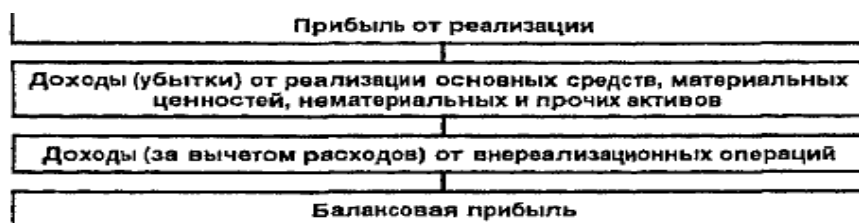


Рис. 10.1. Балансовая прибыль гостиничного предприятия

Балансовая прибыль ресторанного хозяйства определяется так же, как и в гостиничном предприятии. Однако в общественном питании существуют особенности формирования прибыли от реализации, которая определяется как разность между валовым доходом (суммой торговых надбавок и наценок на собственную продукцию и покупные товары за вычетом отчислений от валового дохода) и издержками

производства и обращения.

Экономическая прибыль представляет собой разность между выручкой от реализации услуг (в ресторанном хозяйстве – валовой доход) и затратами упущенных возможностей, заработной платы, процентов на капитал, рентных платежей за землю. Экономическая прибыль меньше бухгалтерской на величину неявных издержек предприятия.

Налогооблагаемая прибыль рассчитывается исходя из балансовой прибыли. Прибыль отчетного года уменьшается на величину прибыли, полученной от дивидендов и приравненных к ним доходов, облагаемых налогом на доход, а также на сумму исчисленного налога на стоимость за основные фонды. Прибыль от дивидендов и приравненных к ним доходов определяется как разность между полученными дивидендами и приравненными к ним доходами и налогом на доходы. Налогооблагаемую прибыль рассчитывают сами налогоплательщики

Чистая прибыль представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налоговых платежей, уплачиваемых предприятиями из балансовой прибыли (на недвижимость, прибыль, доход)

Предприятие распределяет и использует чистую прибыль самостоятельно.

В зависимости от метода оценки различают также номинальную, реальную, капитализированную, монопольную, плановую и другие виды прибыли.

10.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

Распределение прибыли заключается в том, что предприятие должно участвовать своей прибылью в формировании государственного бюджета, а оставшаяся часть прибыли должна быть

140

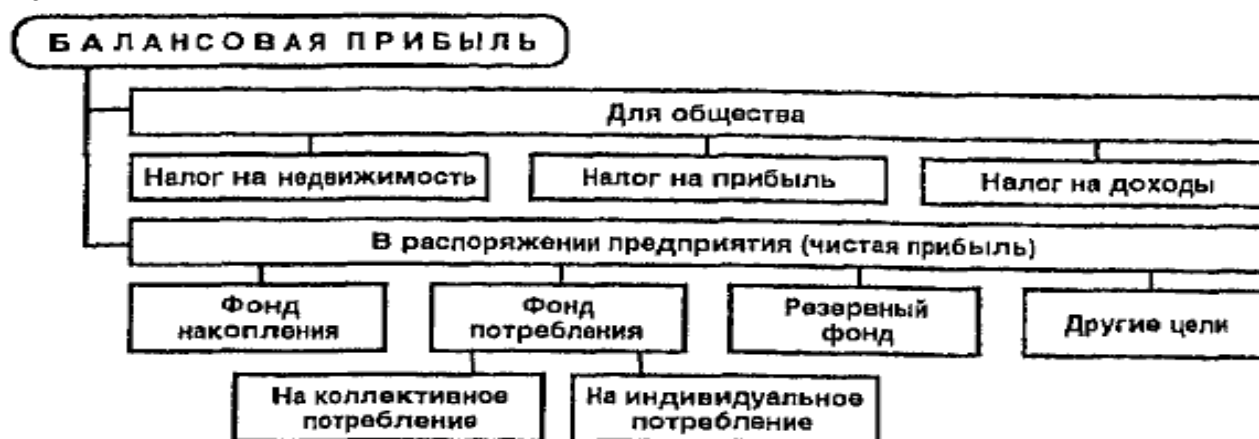


Рис. 10.2. Распределение балансовой прибыли

распределена между собственником предприятия и собственником заемного капитала (и других финансовых ресурсов) в соответствии с заключенными договорами.

Типовым для всех предприятий является распределение прибыли на следующие цели, платежи в бюджет, формирование фондов

накопления, потребления и резервного фонда; на другие цели (рис. 10. 2). Предприятия могут создавать также фонды риска и выкупа имущества.

Фонд накопления создается для финансирования производственного развития предприятия - капитальных вложений, модернизации оборудования, нового строительства, реконструкции, приобретения оборудования, для погашения долгосрочных ссуды процентов по ним, пополнения собственных оборотных средств, погашения расходов и т. п.

Фонд потребления является источником средств, зарезервированных хозяйствующим субъектом для осуществления мероприятий по социальному развитию и материальному поощрению коллектива, и направляется, в частности, на следующие цели

- выплата единовременных вознаграждений по итогам работы за год;
- выплата пособий;
- оплата проезда;
- выдача беспроцентных ссуд;
- установление надбавок к пенсиям работающих пенсионеров;
- единовременные поощрения работников;
- установление трудовых и социальных льгот,
- выплата дивидендов, процентов по акциям и ценным бумагам.

Резервный фонд может быть создан на случай прекращения деятельности предприятия для покрытия кредиторской задолженности. Он используется на выплату дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности для этих целей чистой прибыли.

141

Абсолютная величина прибыли не позволяет судить о доходности предприятия. Поэтому для оценки эффективности работы предприятия используется показатель рентабельности.

Рентабельность, как относительный показатель, характеризует процентное отношение суммы прибыли к одному из показателей (например, к выручке, товарообороту, себестоимости, капиталу, фондами т. д.). При расчете рентабельности используется балансовая прибыль, прибыль от реализованной продукции и чистая прибыль предприятия. Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации продукта достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли.

Каждый из показателей рентабельности играет определенную роль в оценке эффективности деятельности гостиничного предприятия. На практике следует использовать систему показателей рентабельности. Различают общую рентабельность и рентабельность реализованной продукции

Общая рентабельность характеризует эффективность производственно-хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятия и определяется по формуле

$$R_{об} = \frac{\Pi_6}{\Phi} \times 100\%,$$

где Π_6 — общая сумма балансовой прибыли, $\bar{\Phi}$ — среднегодовая стоимость основных фондов, нематериальных активов и материальных оборотных средств

Абсолютный прирост общей рентабельности равен

$$\Delta R_{об} = R_{об1} - R_{об0}.$$

На абсолютный прирост общей рентабельности влияют изменение балансовой прибыли и изменение стоимости основных фондов и оборотных средств

$$\Delta R_{об}(\Pi_6) = \frac{\Pi_{61} - \Pi_{60}}{\bar{\Phi}_1} \times 100\%,$$

$$\Delta R_{об}(\bar{\Phi}) = -\frac{\Pi_{60}}{\bar{\Phi}_1 - \bar{\Phi}_0} \times 100\%,$$

$$\Delta R_{об} = \Delta R_{об}(\Pi_6) + \Delta R_{об}(\bar{\Phi}).$$

Рассмотрим изменение балансовой прибыли за счет изменения общей рентабельности, основных фондов и оборотных средств. Эти показатели тесно связаны между собой.

$$\Delta \Pi_6(R_{об}) = (R_{об1} - R_{об0}) \times \bar{\Phi}_1,$$

$$\Delta \Pi_6(\bar{\Phi}) = (\bar{\Phi}_1 - \bar{\Phi}_0) \times R_{об0},$$

$$\Delta \Pi_6 = \Delta \Pi_6(R_{об}) + \Delta \Pi_6(\bar{\Phi}).$$

Рентабельность реализованной продукции отражает эффективность использования текущих затрат (в отличие от показателя общей рентабельности, характеризующего эффективность авансированного капитала) и исчисляется как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости этой продукции

$$R_{rp} = \frac{P_{rp}}{C} \times 100\%,$$

где P_{rp} — прибыль от реализации продукции, C — полная себестоимость реализованной продукции

Для определения размера прибыли на рубль реализации рентабельность реализованной продукции определяется по формуле

$$R_{rp} = \frac{ЧП}{P} \times 100\%,$$

где $ЧП$ — чистая прибыль, P — выручка от реализации продукции

Показатель рентабельности реализованной продукции детализирует общий показатель рентабельности. Анализ этих показателей дает наиболее точный результат об эффективности работы предприятия и его финансовых результатах

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как формируются финансовые ресурсы предприятия?
2. Как определяется объем выручки от реализации продукции?
3. Расскажите о функциях прибыли
4. Каков механизм формирования различных показателей прибыли предприятия?
5. Каким образом распределяется прибыль предприятия?
6. В чем сущность рентабельности предприятия?

Гл. 11. ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

11. 1. МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

Механизм регулирования оплаты труда основывается на сочетании следующих направлений

- государственного регулирования;
- рынка труда;
- генерального соглашения;
- коллективных договоров.

Сфера государственного регулирования оплаты труда определена Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации и другими нормативными документами.

Важным элементом системы регулирования оплаты труда является формирование минимального потребительского бюджета (МПБ).

Минимальный потребительский бюджет – это расходы на приобретение набора потребительских товаров и услуг для удовлетворения основных физиологических и социально-культурных потребностей человека.

На основе МПБ устанавливается минимальный размер оплаты труда (МРОТ). Этот норматив устанавливается государством и означает минимально допустимый уровень денежных и натуральных выплат работнику нанимателем за выполненную работу. Размер МРОТ определяет нижний предел оплаты труда. Исходя из минимального размера оплаты труда гостиничные и ресторанные предприятия самостоятельно определяют конкретные размеры оплаты труда работникам.

Самым сложным вопросом оплаты труда является ее регулирование. Можно выделить четыре уровня регулирования оплаты труда: национальный, отраслевой, местный (территориальный), а также уровень предприятия.

На национальном уровне регулирование оплаты труда осуществляется при разработке Генерального соглашения и включает:

- совершенствование нормативных и правовых актов по оплате труда;
- минимальный размер тарифной ставки первого разряда;
- регулирование тарифной части оплаты труда на основе Единой тарифной сетки работников,
- приближение минимального размера оплаты труда к минимальному потребительскому бюджету;
- соотношение темпов роста цен на потребительские товары и услуги и темпов роста среднемесячной заработной платы по стране в целом,
- перечень компенсационных надбавок и доплат, величина которых устанавливается на государственном уровне,
- соотношение среднемесячной заработной платы работников отрасли бюджетной сферы и работников промышленности в период действия соглашения,
- порядок компенсации трудящимся потерь от несвоевременной выплаты заработной платы;
- основные критерии и социальные стандарты, характеризующие уровень жизни;
- индексация заработной платы и др.

На отраслевом уровне регулирование оплаты труда осуществляется в процессе разработки и заключения отраслевых тарифных соглашений и заключается в следующем

- определяются минимальный размер тарифной ставки первого разряда в отрасли и порядок ее пересмотра в период действия соглашения;
- устанавливаются минимальные гарантии оплаты труда;
- определяются соотношения средней заработной платы руководителей, специалистов и технических исполнителей и средней заработной платы работников по предприятию в целом;
- определяются основные положения материального стимулирования работников отрасли и др.

На местном уровне регулирование оплаты труда заключается в установлении за счет средств местных бюджетов повышенных гарантий и льгот в оплате труда, доплат компенсационного характера и др.

На уровне гостиницы (ресторана) вопросы регулирования оплаты труда включаются в коллективные договоры. К ним относятся:

- определение величины тарифной ставки первого разряда;
- уточнение тарифных коэффициентов;
- сроки пересмотра тарифных ставок и окладов в зависимости от финансовых возможностей предприятия;
- порядок и размеры выплаты вознаграждения по итогам работы за год;
- размер надбавок и доплат,

- сумма премиальных выплат;

- определение форм и систем оплаты труда;
- разработка системы индексации размеров оплаты труда в зависимости от роста инфляции и др.

Организация оплаты труда на гостиничных и ресторанных предприятиях предполагает:

- разработку системы должностных окладов и тарифных ставок работников;
- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- выработку критериев и определение размеров доплат, надбавок;
- обоснование показателей и системы премирования работников.

Регулирование всех вопросов оплаты труда работников гостиничных и ресторанных предприятий осуществляется на основе коллективного договора. Он заключается между нанимателем и трудовым коллективом как средство согласования интересов коллектива и нанимателя, регулирования трудовых отношений на предприятии.

11. 2. ТАРИФНАЯ СИСТЕМА

Основу организации оплаты труда в гостиничных и ресторанных предприятиях составляет тарифная система. Тарифная система представляет собой совокупность нормативных актов по дифференциации и регулированию уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификации, условий, тяжести, интенсивности выполняемых работ, а также ответственности за их проведение и результативность. Тарифная система предназначена для обеспечения воспроизводства рабочей силы в условиях многообразия форм хозяйствования, формирования и развития рынка труда.

На элементах тарифной системы основана организация оплаты труда на предприятиях. Тарифы, установленные государством, носят обязательный характер для гостиничных и ресторанных предприятий государственной формы собственности. Для предприятий других форм собственности они носят рекомендательный характер. Эти моменты оговариваются в коллективном договоре.

Тарифная система включает Единую тарифную сетку и тарифно-квалификационные справочники.

Единая тарифная сетка (ЕТС) — это совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов. ЕТС

Построена в виде шкалы тарификации. Она состоит из 28 тарифных разрядов и соответствующих им коэффициентов. На основе ЕТС и тарифной ставки первого разряда осуществляется дифференциация тарифных ставок (окладов) по разрядам по признаку сложности выполняемых работ и квалификации работников. Другие факторы – тяжесть, вредность, напряженность труда, значимость сфер его приложения – учитываются с помощью таких элементов организации заработной платы, как надбавки, доплаты, премии и др. Тарифная ставка по отношению к ним является базой для формирования всей заработной платы.

На основе тарифно-квалификационных справочников производится тарификация работников. К ним относятся Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих; Квалификационный справочник профессий рабочих; Квалификационный справочник должностей служащих. При определении разряда учитывается сложность выполняемой работы, требующей соответствующей квалификации. Если, согласно квалификационному справочнику, должность может быть занята специалистом как с высшим, так и со средним специальным образованием, то вопрос об установлении разряда решает предприятие.

Более точное представление о соотношении квалификационных уровней разных разрядов дают тарифные коэффициенты, которые показывают, во сколько раз тарифные ставки последующих разрядов выше ставки первого.

Тарифные ставки и должностные оклады представляют собой выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий работников в единицу времени (час, день, месяц). Различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки. Они устанавливаются по каждому квалификационному разряду.

Тарифная ставка является исходной нормативной величиной, определяющей уровень труда рабочих. При определении заработка исходят в первую очередь из величины тарифной ставки. Размер заработка рабочего при прочих равных условиях зависит прежде всего от тарифных ставок.

11. 3. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Оплата труда – это система отношений, обеспечивающая установление и осуществление работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества,

компенсационного характера.

Предприятиям предоставлены значительные права в организации труда и в установлении порядка его оплаты: установление режима работы, выбор форм и систем оплаты труда и т. п. Трудовые отношения между работодателем и работником регулируются трудовым договором, порядок разработки и заключения которого определен Трудовым кодексом РФ (статьи 56–84).

Одновременно сохраняется централизованное регулирование трудовых отношений государством, устанавливаются нормы, обязательные для любого предприятия независимо от вида деятельности и организационно-правовой формы. Основным документом, регулирующим трудовые отношения, является Трудовой кодекс Российской Федерации. Влияние государства на размеры оплаты труда выражается в установлении минимальных сумм оплаты труда в месяц и размеров налога на доходы физических лиц. Максимальные суммы оплаты не устанавливаются.

Формы оплаты труда представляют собой способы установления зависимости размера заработной платы работников от затраченного ими общественно необходимого труда с помощью совокупности показателей, отражающих результаты труда и фактически затраченное время. Существуют повременная и сдельная формы оплаты труда.

Система оплаты труда – это способ исчисления размера заработной платы, которая подлежит выплате работнику за результаты затраченного им общественно необходимого труда. Гостиничные и ресторанные предприятия самостоятельно выбирают формы и системы оплаты труда.

Каждая из форм оплаты труда подразделяется на несколько систем, позволяющих учесть особенности организации и условия труда на конкретных участках работы.

Повременная форма – это такая форма оплаты труда, при которой оплата труда работника начисляется исходя из установленных должностных окладов или тарифных ставок за фактически отработанное время. Различают простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты труда.

При простой повременной системе оплаты труда заработная плата работника зависит от количества отработанного времени.

При повременно-премиальной системе оплаты труда, кроме должностного оклада (тарифной ставки), работникам выплачивается поощрительное вознаграждение в виде премии за соответствующие показатели при соблюдении определенных условий.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы. Сдельная форма оплаты подразделяется на индивидуальную, коллективную (бригадную), прямую сдельную,

сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную и аккордную системы оплаты труда.

При индивидуальной сдельной системе оплаты, труда расценки и нормы выработки устанавливаются отдельно для каждого работника, и, соответственно, ведется индивидуальный учет выполнения норм выработки

При коллективной (бригадной) системе оплаты труда устанавливается бригадная расценка и норма выработки. Заработок бригады определяется путем умножения бригадной сдельной расценки на фактическую выработку и распределяется между членами бригады пропорционально тарифным ставкам или окладами фактически отработанному времени.

Прямая сдельная система оплаты труда означает оплату труда по неизменной расценке за фактически выполненный объем работы. Применяется главным образом при оплате труда продавцов мелкой розницы.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда к прямой сдельной оплате добавляется премия за соответствующие количественные и качественные показатели в работе.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труд в пределах норм выработки оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх этих исходных норм – по повышенным.

При аккордной системе оплаты труда общая сумма заработка определяется до начала выполнения работ по действующим нормами сдельным расценкам.

11. 4. ПОРЯДОК НАЧИСЛЕНИЯ СРЕДСТВ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Порядок начисления заработной платы зависит от выбранной формы и системы оплаты труда.

Повременная форма оплаты труда применяется для расчета заработной платы работников, труд которых невозможно или нецелесообразно нормировать: административно-управленческий персонал, специалисты, служащие. При повременной форме оплаты труда устанавливаются месячные оклады, дневные или часовые тарифные ставки. Размер оклада или тарифной ставки зависит от должности, выполняемых обязанностей, квалификации и т. п. Заработная плата работников, получающих оклады, не зависит от количества рабочих дней в месяце, она остается неизменной. В том случае, когда работник отработал неполный месяц (отпуск, болезнь, прогулы и др.), для расчета заработка необходимо оклад разделить на число рабочих дней в месяце по графику и умножить на число отработанных работником дней по табелю учета рабочего времени.

149

Заработную плату по часовым тарифным ставкам (повара и др.) рассчитывают умножением соответствующих часовых тарифных ставок

на число отработанных часов.

Простая повременная система не обеспечивает в полной мере заинтересованность работников в повышении производительности труда, в конечном результате труда. Поэтому широкое применение получают повременно-премиальные системы оплаты труда. В этом случае, кроме заработка по тарифу, работникам начисляются премии за выполнение определенных показателей (объем реализации, экономия ресурсов и др.).

При сдельной форме оплаты труда размер заработка зависит от объема выполненных работ и величины расценки. Поэтому возникает необходимость измерять и подсчитывать объем выполненных работ каждым работником в натуральном выражении. Например, в общественном питании это количество реализованных блюд, полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (в штуках, порциях, килограммах), количество условных блюд, рассчитанное по фактически изготовленным блюдам с применением коэффициента трудоемкости.

При индивидуальной сдельной оплате труда заработок работника определяется путем умножения указанной в документах выработки на установленные на предприятии расценки.

При коллективной организации труда предусмотрен подсчет выработки бригады в целом и распределение причитающейся суммы заработной платы между членами бригады соответственно их квалификации и количеству затраченного времени на основании тарифных коэффициентов. При этом различные доплаты, суммы приработка, премии могут распределяться между членами коллектива на основании коэффициента трудового участия (КТУ), учитывающего количество и качество труда каждого работника.

При сдельно-премиальной системе оплаты расчет основного заработка такой же, как и при прямой сдельной. Премии выплачиваются за количественные и качественные показатели работы за месяц в соответствии с действующими на предприятии положениями о премировании.

За различные отклонения от нормальных условий труда предприятия обязаны производить работникам доплаты не ниже предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными нормативными актами. Нормальными считаются условия, когда рабочие места полностью обеспечены необходимым действующим оборудованием, инструментом, материалами и др. Отклонениями являются: вынужденные перерывы в работе (простои); изготовление продукции, оказавшейся браком не по вине рабочего; работа сверхурочно, в ночное время, в выходные и праздничные дни, выполнение работ разной квалификации; совмещение профессий.

150

Оплата времени простоя происходит на основании письменного предупреждения работника о начале простоя. Время простоя по вине работника оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы. Время простоя по причинам, не зависящим от

работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

Работав ночное время (с 22 часов до 6 часов) фиксируется в табелях учета рабочего времени итоговым количеством за месяц и оплачивается в повышенном размере, устанавливаемом работодателем с учетом мнения представительного органа работников, коллективным договором, трудовым договором, но не ниже предусмотренного законодательством.

Работав сверхурочное время оформляется нарядами, табелями учета рабочего времени, справками-расчетами бухгалтерии. Данная работа оплачивается за первые два часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие— не менее чем в двойном. Конкретные размеры оплаты сверхурочных могут определяться коллективным или трудовым договором. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышения оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного отдыха, но не меньше отработанного сверхурочно времени.

Работав праздничные дни допускается на предприятиях, остановка которых невозможна по технологическим причинам или работа которых связана с обслуживанием населения. Данная работа оплачивается не менее чем в двойном размере.

При выполнении работы различной квалификации рабочим-повременщикам и служащим оплата производится по расценкам работы более высокой квалификации, рабочим-сдельщикам— по расценкам выполняемой работы с доплатой межразрядной разницы, если это предусмотрено коллективным договором.

Если работники выполняют дополнительную работу, не предусмотренную должностными инструкциями, то им производится доплата в размерах, установленных администрацией по соглашению сторон. По желанию работника ему может быть предоставлен другой день отдыха. Работав выходные дни оплачивается не менее чем. в двойном размере или предоставляется другой день отдыха.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ всем работникам ежегодно предоставляется отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней, с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, работникам, имеющим особый характер работы, работникам с ненормированным рабочим днем и др. предоставляются ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. Средний дневной заработок для оплаты отпусков (компенсаций за неиспользованный отпуск) исчисляется за последние три

151

календарных месяца путем деления суммы начисленной заработной платы на 29,6 (среднемесячное число календарных дней) В коллективном договоре могут быть предусмотрены и иные периоды для расчета средней заработной платы, если это не ухудшает положения работников. Особенности исчисления средней заработной платы определяются Правительством РФ (например, Постановлением

Правительства РФ от 11 апреля 2003г. № 213 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»)

Сумму отпускных рассчитывают, умножая полученный средний заработок на число дней отпуска. Оформляют расчет отпускных на основании приказа (распоряжения) о предоставлении отпуска работнику.

11. 5. ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Фонд заработной платы предприятия представляет собой сумму расходов на оплату труда независимо от источников финансирования выплат, начисленных работникам за выполненную работу в течение отчетного периода и за неотработанное время, установленное законодательством.

Все средства, начисленные работникам предприятия в соответствии с количеством и качеством труда, включаются в фонд заработной платы. Состав фонда заработной платы регламентируется «Инструкцией о составе фонда заработной платы и выплат социального характера»

В фонд заработной платы включаются:

- заработная плата за выполненную работу и отработанное время;
- поощрительные выплаты,
- выплаты компенсирующего характера;
- оплата за неотработанное время;
- отдельные выплаты социального характера.

Заработная плата за выполненную работу и отработанное время включает следующие выплаты:

- зарплату, начисленную работникам по тарифным ставками окладам за отработанное время;
- зарплату, начисленную за выполненную работу работникам по сдельным расценкам или в проценте от выручки от реализации работ (услуг);
- процентное или комиссионное вознаграждение независимо от того, выплачивается ли оно дополнительно к тарифной ставке (окладу) или является основной оплатой;
- суммы индексации заработной платы в связи с повышением цен на товары и услуги;

152

- индексацию (пени) заработной платы за несвоевременную ее выплату,
- стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты;
- заработную плату работников бухгалтерий за выполнение письменных поручений работников о перечислении из причитающейся им заработной платы страховых взносов по договорам добровольного

страхования, коммунальных платежей и др;

--- заработную плату учащихся и студентов учебных заведений, проходящих производственную практику на предприятии, если расчет за выполненную работу производился предприятием непосредственно с учащимися и студентами,

--- выплату разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы, а также при временном замещении,

--- выплату разницы между прежним заработком на новой работе в случае перевода работника на нижеоплачиваемую работу в связи с производственной травмой либо профессиональным заболеванием,

--- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполненных работ, выполнение обязанностей отсутствующего работника, руководство бригадой,

--- доплаты низкооплачиваемым работникам;

--- заработную плату работников, состоящих в списочном составе предприятия, за выполнение, кроме основной работы, работы по совместительству (внутреннее совместительство) или по договорам гражданско-правового характера (включая договоры подряда);

--- заработную плату лиц, принятых на работу по совместительству из других предприятий;

--- заработную плату работников не списочного состава, в том числе за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера, включая договоры подряда, если расчеты за выполненную работу производятся с физическими, а не с юридическими лицами и не с предпринимателями;

--- суммы премий, вознаграждений, стоимость подарков, социальных льгот, начисленных (предоставленных) работникам, не состоящим в списочном составе предприятия (члены правления акционерного общества, учредители и другие лица), выполняющим работы по договорам гражданско-правового характера, включая договоры подряда;

--- оплату услуг (гонорар) работников не списочного состава за чтение лекций, консультации, выступления по радио и телевидению, за публикации в периодической печати, не являющиеся объектами авторского права

153

Поощрительные выплаты могут быть двух видов: регулярные и единовременные.

К регулярным поощрительным выплатам относятся:

--- надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание, ученую степень, высокие достижения в труде, за сложность и напряженность работы, знание и применение иностранных языков и т. п. ;

--- надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы (стаж работы);

--- премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер (выплачиваемые ежемесячно, ежеквартально), независимо от источников выплаты;

--- другие регулярные поощрительные выплаты, включая денежную помощь (компенсацию), выплачиваемую всем или большинству работников на питание, проезд и т. п.

К единовременным поощрительным выплатам относятся'

--- единовременные (разовые) премии и вознаграждения независимо от источников их выплат;

--- вознаграждения по итогам работы за год;

--- премии за содействие изобретательству и рационализации;

--- некоторые виды материальной помощи;

--- вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь);

--- материальная помощь к отпуску, дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;

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

--- суммы прибыли, направленные на открытие лицевых счетов для своих работников;

Ф суммы чистой прибыли, выплаченные работникам предприятия;

--- другие единовременные поощрения.

В состав фонда заработной платы предприятия питания также входят выплаты компенсирующего характера. К ним относятся доплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

--- доплаты за работу при неблагоприятных условиях труда;

--- доплаты к тарифным ставкам (окладам) за работу в зонах радиоактивного загрязнения;

--- доплаты за работу в ночное время, за работу в многосменном режиме разделения рабочего дня на две части;

--- оплата за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочное время;

--- денежная компенсация за неиспользованный отпуск;

--- другие выплаты компенсирующего характера.

В состав фонда заработной платы входит оплата за неотработанное время, в том числе:

154

--- оплата основных и дополнительных отпусков;

--- оплата рабочего времени работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;

--- заработная плата, сохраняемая за работниками, привлекаемыми на сельхозработы;

--- оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в учебных заведениях;

--- заработная плата, сохраняемая по основному месту работы за время обследования или осмотра в медицинском учреждении за работниками, обязанными его проходить;

--- оплата за время вынужденного прогула;

--- оплата простоев не по вине работника;

--- другие виды выплат

Фонд заработной платы предприятия содержит также отдельные выплаты социального характера. К ним относятся:

--- полная или частичная оплата стоимости питания работников предприятия;

--- средства на возмещение расходов работников по оплате квартирной платы, коммунальных услуг, найму жилья;

--- стоимость предоставленных работникам бесплатно или по сниженным ценам товаров (кроме товаров, выдаваемых в порядке натуральной оплаты);

--- оплата путевок работниками членам их семей на лечение, отдых, экскурсии и путешествия за счет средств нанимателя;

--- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях, клубах, подписки на газеты и журналы, проездных билетов;

--- другие расходы социального характера.

Прочие выплаты и расходы, не учитываемые в составе фонда заработной платы:

--- выходное пособие, выплачиваемое работникам, уволенным в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией предприятия и другими обстоятельствами;

--- надбавки к пенсиям, единовременные пособия работникам, уходящим на пенсию;

--- пособия, выплачиваемые женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;

--- материальная помощь по семейным обстоятельствам;

--- пособия по государственному социальному страхованию;

--- материальная помощь, оказываемая лицам, не работающим на данном предприятии;

--- материальная помощь работникам для первоначального взноса на кооперативное жилищное строительство, на частичное погашение кредитов, предоставленных на жилищное строительство;

--- расходы на погашение ссуд, выданных работникам на улучшение жилищных условий, приобретение садовых домиков и обзаведение домашним хозяйством;

155

--- расходы по благоустройству садоводческих товариществ, строительству гаражей;

--- стоимость жилья, переданного в собственность работника,

--- доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности предприятия

Источниками средств для выплаты зарплаты являются

--- средства на оплату труда, включаемые в издержки производства и обращения (себестоимость услуг);

--- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и обязательных платежей, направляемая на личное потребление работников в виде денежных выплаты поощрений, трудовых и социальных льгот,

--- средства специального назначения и целевые поступления

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что является основным механизмом регулирования заработной платы?
2. В чем сущность тарифной системы?
3. Какие формы оплаты труда применяются?
4. Что такое контрактная форма найма и оплаты труда работников'?
5. Чем определяется порядок начисления заработной платы?
6. Из каких элементов состоит фонд заработной платы?

Гл. 12. СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

12. 1. СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Все затраты гостиничного предприятия в зависимости от источников финансирования подразделяются на затраты, включаемые в себестоимость услуг, и затраты, возмещаемые за счет прибыли. Затраты на производство и реализацию услуг, выраженные в денежной форме, составляют себестоимость услуг (издержки). Они в каждом цикле возмещаются из выручки. Количество услуг, которое гостиница может предложить на рынок, зависит от уровня затрат на их производство и цены, по которой они будут продаваться на рынке. Себестоимость услуг оказывает непосредственное влияние на величину прибыли и рентабельности. В условиях рыночной экономики, когда гостиницы самостоятельно разрабатывают тарифы на основные и дополнительные услуги, значение себестоимости как основы формирования цен на гостиничный продукт еще более возрастает.

Себестоимость услуг гостиничного предприятия представляет собой стоимостную оценку суммы затрат на использованные в процессе оказания услуг природные ресурсы, сырье, материалы, топливо, энергию, основные фонды, нематериальные активы, трудовые ресурсы и другие затраты на производство и реализацию продукции. Издержки гостиничного хозяйства подразделяются на явные и неявные; упущенных возможностей, предельные; альтернативные. Существует два подхода к оценке затрат: бухгалтерский и экономический. На гостиничном предприятии отражаются явные (бухгалтерские) издержки.

К явным издержкам относятся денежные средства, которые гостиничное предприятие расходует со своего расчетного счета на оплату ресурсов, чтобы удержать их в своем распоряжении. Неявные издержки не включаются в себестоимость, так как не имеют формы платежей. Чаще всего это выгода от безвозмездного

157

использования ресурсов, принадлежащих предприятию на правах собственности (например, эксплуатация собственного здания, а не аренда чужого), а также трудовые затраты владельцев предприятия, которые не оплачиваются в виде заработной платы. Неявные издержки учитываются в расчете чистой экономической прибыли и могут носить постоянный характер, если они связаны с собственностью на недвижимость.

Издержки упущенных возможностей возникают при выборе определенной программы, определении наименьшей цены, при которой приходится считаться с наличием «узких» мест, не позволяющих использовать вариант более выгодный в других отношениях. Как правило, издержки упущенных возможностей не включают в себестоимость, а используют исключительно в аналитических целях. Если же они учитываются в себестоимости, то их показывают отдельно от других элементов издержек.

Предельные издержки – это дополнительные издержки (или прирост издержек) в результате увеличения реализации услуги товаров на единицу.

Альтернативные издержки – это выгода, упущенная вследствие использования экономических ресурсов в наиболее доходной сфере деятельности. Например, для собственника предприятия альтернативными издержками является наивысшая заработная плата, которую он мог бы получить, выполняя работу по найму. В зависимости от влияния величины объема деятельности гостиничного предприятия различают постоянные и переменные издержки.

К постоянным (условно-постоянным) издержкам относят затраты, величина которых не изменяется при изменении величины выручки от реализации услуг гостиницы. Эти затраты снижаются на единицу продукции и услуг с ростом их объема. Большинство эксплуатационных расходов гостиницы по своему характеру являются постоянными. К ним относятся общехозяйственные расходы: отчисления на амортизацию, аренду, оплата труда, отчисления и затраты на ремонт основных фондов и др.

Переменными (условно-переменными) называют издержки, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от величины гостиничного продукта. Их размер изменяется в зависимости от объема услуг гостиницы, пропорционально объему услуг. К ним относятся: расходы на воду, стирку белья, транспортные услуги, расходы на электроэнергию, рекламу, затраты на выдачу туристам необходимых предметов гостеприимства.

Общая сумма всех постоянных и переменных издержек образует валовые издержки. Отношение величины валовых издержек к объему реализации товаров и услуг представляет собой средние (удельные) издержки.

158

По способу включения в себестоимость затраты подразделяют на прямые и косвенные. Прямые затраты характерны тем, что они связаны с определенными видами услуги могут быть непосредственно отнесены на их себестоимость в момент их совершения или начисления. Косвенные затраты распределяются по подразделениям, видам деятельности пропорционально показателю выручки от реализации продукции и услуг, то есть косвенно (условно). К косвенным статьям калькуляции относятся общеэксплуатационные и

управленческие расходы.

В соответствии с действующим в Российской Федерации «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)», все затраты, образующие себестоимость услуг, складываются из следующих экономических элементов (видов):

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты

Планирование, учет и калькуляция себестоимости услуг гостиничного хозяйства определяются рядом факторов, которые подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним факторам относятся:

- экономическая ситуация в стране;
- государственная налоговая политика;
- система ценообразования;
- наличие или отсутствие конкуренции;
- инфляция;
- валютный курс;
- стоимость услуг других отраслей;
- особенности эксплуатационной деятельности гостиницы и др.

Основными особенностями эксплуатационной деятельности гостиничного хозяйства являются:

- строго локальный характер услуг, отсутствие незавершенного производства по основной деятельности;
- зависимость эксплуатационной деятельности от потребления его услуг;
- неравномерность эксплуатационной деятельности, обусловленная неравномерностью потребления услуг по месяцам, дням, неделям, что значительно усложняет организацию эксплуатационной деятельности и отражается на себестоимости и других экономических показателях;
- отсутствие пропорциональной зависимости эксплуатационных затрат от конечного результата деятельности, измеряемой количеством использованных мест (некоторые эксплуатационные затраты находятся в пропорциональной зависимости от различных натуральных показателей);
- зависимость качества обслуживания проживающих от организации труда и эксплуатационной деятельности, развития материально-технической базы, что отражается в росте стоимости основных фондов.

Внутренние факторы, влияющие на издержки гостиничного предприятия, подразделяются на экономические и организационные. К экономическим факторам относятся порядок начисления амортизации, эксплуатационная программа гостиницы, формы и системы оплаты труда, система премирования работников,

эффективность и производительность труда, величина гостиничного продукта и др.

К организационным факторам относятся тип и категория гостиницы, категорийность номерного фонда, развитие материально-технической базы, организация труда работников гостиницы, рекламная политика и др.

12. 2. ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства представляют собой стоимость затрат (кроме стоимости сырья и товаров). Предприятия общественного питания носят специфический характер, так как они выполняют функции производства собственной продукции, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также организуют потребление собственной продукции и покупных товаров. Следовательно, издержки предприятия питания включают, наряду с затратами на производство продукции, также издержки реализации и потребления собственной продукции и покупных товаров.

Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства учитываются, анализируются и планируются в абсолютном выражении — в денежных единицах, а в относительных величинах — как процент товарооборота. Относительная величина издержек называется уровнем издержек (УИ). Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$УИ = \frac{И}{Т} \times 100.$$

Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства классифицируются таким же образом, как и затраты гостиничного хозяйства: явные и неявные; предельные; альтернативные; постоянные и переменные; прямые и косвенные; по статьям затрат и др.

160

В зависимости от функций, выполняемых предприятием питания, затраты ресторанного хозяйства подразделяются на три группы:

- на изготовление продукции собственного производства;
- на реализацию продукции собственного производства и покупных товаров;
- на организацию потребления.

К издержкам производства предприятия питания относят заработную плату работников производства, а также затраты на:

- транспортировку сырья;
- хранение сырья и полуфабрикатов;
- топливо, газ, электроэнергию;
- аренду производственных помещений,

--- ремонт и амортизацию оборудования;
--- износ, стоимость стирки и починки спецодежды
производственного персонала, а также часть расходов по
содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением
продукции собственного производства,

Издержки обращения предприятия питания включают:

--- оплату труда торговых работников;
--- расходы на доставку покупных товаров;
--- амортизацию торгового оборудования;
--- расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала;
--- расходы на рекламу;
--- другие затраты, связанные с реализацией продукции
собственного производства и покупных товаров.

Издержки по организации потребления продукции предприятия
питания включают:

--- затраты на оплату труда официантов, уборщиц;
--- расходы на стирку и починку столового белья, а также износа
столового белья;
--- другие расходы, связанные с организацией потребления
продукции собственного производства и покупных товаров.

По отношению к товарообороту издержки подразделяются на
постоянные (условно-постоянные), переменные (условно-
переменные), смешанные.

Постоянные издержки— это расходы, которые остаются относительно
постоянными в течение определенного времени и не изменяются в
связи с колебанием объема товарооборота. Постоянные затраты
существуют даже в том случае, если предприятие питания не
работает по каким-либо причинам. К постоянным издержкам относят:

зарплату работников по должностным окладами тарифным ставкам;
--- расходы на аренду и содержание помещений и инвентаря;
--- износ основных средств;

161

--- расходы на капитальный и текущий ремонт;
--- износ санитарной одежды, столового белья, малоценных и
быстроизнашивающихся предметов, столовой посуды и приборов;
--- часть отчислений на социальные нужды,
--- часть прочих расходов.

Переменные издержки — это затраты, которые изменяются
(пропорционально, дегрессивно или прогрессивно) в связи с
колебаниями объема товарооборота. К переменным расходам относят—

--- проценты за пользование кредитом и займами;
--- расходы на транспортировку сырья и товаров;
--- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку
товаров;
--- расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных
нужд;
--- расходы на рекламу;
--- потери товаров и продуктов при перевозке, хранении и

реализации,

--- расходы на тару;

--- сдельный приработок, премиальные выплаты, если они зависят от объема реализации;

--- часть отчислений на социальные нужды;

--- часть прочих расходов (сбор на инкассацию торговой выручки, расходы на ведение кассового хозяйства, стоимость одноразовой посуды и др.).

В целях налогообложения (статья 320 Налогового кодекса РФ) расходы на продажу (издержки обращения) за месяц делятся на прямые и косвенные. К прямым расходам относятся транспортные расходы — расходы налогоплательщика на доставку покупных товаров до склада покупателя, если такие расходы не включены в покупную стоимость товаров. Прямые расходы распределяются между остатком товаров и реализованными товарами по среднему проценту. Все остальные расходы признаются косвенными в полном объеме относятся на реализованные товары.

Прямые расходы, относящиеся к остатку товаров на конец месяца, исчисляются по среднему проценту издержек обращения и производства за отчетный месяц с учетом переходящего остатка на начало месяца в следующем порядке:

--- суммируются прямые расходы (транспортные расходы), приходящиеся на остаток товаров на начало месяца и произведенные в отчетном месяце;

--- определяются суммы товаров, реализованных в отчетном месяце (в оценке по учетным ценам), и остатка товара на конец месяца;

--- определяется средний процент издержек обращения и производства как отношение суммы издержек обращения и производства к сумме реализованных и оставшихся товаров;

162

--- сумма издержек обращения, относящихся на остаток товаров на конец месяца, определяется путем умножения среднего процента издержек на сумму остатка товаров на конец месяца

На сумму и уровень издержек ресторанного хозяйства оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся те же факторы, что и в гостиничном хозяйстве. Внутренние факторы подразделяются на экономические и организационные.

К экономическим факторам относят:

--- объем, состав и структуру товарооборота;

--- структуру расходуемого сырья и товаров;

--- производственную программу;

--- эффективность и производительность труда;

--- Формы и системы оплаты труда, систему премирования,

--- товарооборачиваемость;

--- порядок начисления амортизации и др.

Организационные факторы включают:

--- площадь предприятия, количество посадочных мест;

- режим работы предприятия;
- специализацию;
- тип и категорию предприятия питания;
- оснащенность оборудованием, стоимость оборудования, срок эксплуатации;
- методы обслуживания посетителей (шведский стол», самообслуживание, предварительное накрытие столов, обслуживание официантами и др.);
- систему снабжения предприятий питания полуфабрикатами;
- организацию труда работников, составление графиков выхода на работу, совмещение профессий;
- условия хранения сырья и товаров и др.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое себестоимость?
2. По каким экономическим элементам группируются затраты, образующие себестоимость?
3. Какие факторы влияют на величину себестоимости услуг гостиничного предприятия?
4. Что такое издержки производства и обращения ресторанного хозяйства?

Гл. 13. УЧЕТ НА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

13.1. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА

За последние годы в учете предприятий Российской Федерации произошли большие изменения, связанные с переходом экономики России на рыночные отношения. Изданы документы, регулирующие правовые вопросы, принципы организации и методологии бухгалтерского учета. Основными из них являются Федеральный закон «О бухгалтерском учете», Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности и положения по бухгалтерскому учету, регламентирующие порядок учета ряда объектов (основных средств, нематериальных активов, материально-производственных запасов и др.), формирования учетной политики, составления и представления отчетности и т. п.

Эти и другие нормативные документы ориентированы на международные стандарты финансовой отчетности в то же время учитывают специфику российского учета. Существенно изменилась методология учета многих фактов хозяйственной жизни, значительные изменения внесены в бухгалтерскую отчетность, состав и содержание которой стали во многом соответствовать международной практике, вследствие чего она стала доступной для любых пользователей.

Расширились права предприятий в области бухгалтерского учета. Они могут самостоятельно формировать свою учетную политику, определяя конкретные методики, формы, технику ведения и организации бухгалтерского учета исходя из действующих правил и особенностей хозяйственной деятельности.

Все это в полной мере относится к гостиничным и другим предприятиям общественного питания. Учетом в гостинице занимается финансовая служба, которая выполняет следующие операции:

- расчеты по счетам клиентов (ежедневное подведение балансов по всем клиентским счетам);
- подсчет ежедневных доходов по каждому доходообразующему подразделению гостиницы.

164

- составление и предоставление генеральному директору ежедневного отчета, в котором отражаются доходы по подразделениям, загрузка номерного фонда и другие показатели в сравнении с прошлым периодом;
- расчеты по закупкам;
- начисления и выплата заработной платы;
- ведение бухгалтерского и управленческого учета,

Учет, ведущийся на гостиничных предприятиях, в настоящее время принято делить на бухгалтерский и управленческий.

Бухгалтерский учет ведется строго по установленным правилами нормам. Его пользователями являются:

- собственник (в случае, если он сам не является управляющим гостиницы) — для оценки доходности своего предприятия, зависящей от эффективной работы наемного управляющего;
- налоговые органы — для контроля над правильностью начисления и уплаты налогов;
- поставщики финансов — для оценки возможности возвращения гостиницей взятых кредитов;
- партнеры по бизнесу — как доказательство своей благонадежности;

любые заинтересованные лица — в части законодательно требуемой публикации отчетов о финансовом положении гостиницы

Управленческий учет связан с процессом формирования финансовых результатов деятельности: учетом доходов и затрат гостиничного предприятия. Как правило, эта информация предназначена исключительно для внутренних нужд и доступна лишь менеджерами специалистам. Данные управленческого учета служат основой для принятия управленческих решений. В управленческом учете отсутствует жесткое регулирование и допускается использование любой удобной для бухгалтера учетной системы.

Представление об эффективности работы гостиничного предприятия дает финансовая отчетность — совокупность форм отчетности, составленных на основе данных учета.

13.2. КНИГИ ЕЖЕДНЕВНОГО УЧЕТА

Книги ежедневного учета (журналы операций) являются документом учета, где фиксируются все совершаемые гостиницей финансовые сделки (то есть сделки, в результате которых происходит движение денежных средств). Книги ежедневного учета заполняются бухгалтером ежедневно.

В гостиницах ведется несколько таких книг, в которые вносятся информация об однотипных хозяйственных операциях. Среди них:

- Книга продаж;
- Книга закупок;
- Книга поступления денежных средств;
- Книга выплат денежных средств;
- Книга возврата закупок.

Фактически эти книги ведутся отдельно по каждому виду финансовых операций, совершаемых гостиничным предприятием.

Книга ежедневного учета содержит следующую информацию:

- дата совершения хозяйственной операции;
- описание хозяйственной операции;
- ссылка на первичный документ, являющийся основанием для проведения хозяйственной операции;

--- перекрестная ссылка — номера счетов Главной книги, в которые перенесена информация о данной операции (в соответствии с принципом двойной записи каждая финансовая сделка обязательно отражается по двум корреспондирующим счетам);

--- сумма денежных средств, переведенных в результате данной хозяйственной операции.

Бухгалтер может вносить в Книгу ежедневного учета любую кажущуюся ему полезной информацию.

13.3. ГЛАВНАЯ КНИГА

Главная книга — это основа для составления баланса. Главная книга ведется по счетам и имеет две стороны; дебет и кредит. По дебету счетов активов отражаются операции с товарами, услугами, денежными средствами, полученными гостиницей, по кредиту — операции, связанные с расходами. Как правило, сальдо счетов активов — дебетовое. Счета обязательств и капитала обычно имеют кредитовое сальдо, увеличиваются по кредиту, а уменьшаются по дебету. По каждому счету выводится общий итог — сальдо, которое может быть дебетовым (если итоговая дебетовая сумма превышает итоговую сумму по кредиту) или кредитовым (в противоположном случае).

Один раз в месяц бухгалтер переносит данные из книг ежедневного учета в Главную книгу, делая ссылку на источник (номер книги ежедневного учета и номер страницы, где отражены исходные данные о переносимой хозяйственной операции).

13.4. КНИГА УЧЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Книга учета денежных средств позволяет организовать тщательный контроль за сохранностью и использованием денежных средств в гостинице. Все денежные средства делятся на две группы: денежные средства в кассе, используемые для мелких наличных платежей, и денежные средства в банке.

166

В ведении учета движения денежных средств очень важным моментом является обязательная ежемесячная выверка соответствия выписок с банковского счета и данных учета в гостинице Процедура выверки ведется в несколько этапов:

1. Получение в конце отчетного месяца подтверждения всех произведенных перечислений денежных средств из банка, где гостиница имеет счет (банковская выписка).

2. Внесение в Книгу учета движения денежных средств всех платежей, подтвержденных банком, но отсутствующих в Книге

3. Поиск позиций Книга учета движения денежных средств не подтвержденных банком.

4. Если такие позиции обнаружены, проверяется, не были ли эти сделки проведены банком в первые дни следующего месяца.

5. Если эти сделки не проведены банком, ведется поиск этих сумм в тех банках, откуда они должны были поступить.

При заполнении Книги учета движения денежных средств не допускается расхождений между данными учета в гостинице и данными движения денежных средств, полученных из банка. Любая разница должна быть выявлена и найдена.

13.5. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Бухгалтерский баланс является основной формой финансовой отчетности, которая характеризует имущественное и финансовое положение предприятия на отчетную дату, информируя пользователя о хозяйственных средствах (актив) и их источниках (пассив). Баланс составляется бухгалтерией на основе данных Главной книги и Книги учета движения денежных средств в соответствии с законодательно установленной периодичностью. Баланс представляет собой список:

- всех активов гостиницы (актив баланса);
- всех обязательств гостиницы (пассив баланса);
- акционерного или собственного (в зависимости от организационно-правовой формы предприятия) капитала (пассив баланса).

Баланс предполагает, что суммы статей актива и пассива баланса должны быть равны.

Активами являются:

- основные или фиксированные активы: стоимость здания гостиницы, земли под ним, используемых машин и оборудования;
- оборотные, или текущие активы: денежные средства на расчетном счете и в кассе гостиницы, стоимость имеющихся в продуктов, напитков и их запасов, чистящих средств, постельного белья, полотенец, канцелярских принадлежностей и т.п. К текущим активам также относится все то, что гостиница легко может превратить в денежные средства или материальные запасы. Это —

167

легко реализуемые ценные бумаги, дебиторская задолженность, выданные авансы или предоплаченные работы и т.д.;

- нематериальные активы: стоимость лицензии на право заниматься деятельностью в области гостиничного бизнеса и других лицензий, требуемых законодательством, стоимость торговой марки, стоимость патентов и авторских прав, собственных технологий, логотипов и т. п. К нематериальным активам также относится репутация гостиницы («гудвилл»).

- долгосрочные инвестиции: произведенные гостиницей инвестиции в ценные бумаги, основные средства, не используемые в производстве (оборудование, закупленное для последующей

перепродажи), инвестиция в дочерние компании и т. д.;
--- другие активы все виды активов, не отраженные выше (например, долгосрочные авансы, выданные на несколько лет вперед)

К обязательствам относятся:

--- краткосрочные обязательства, то есть обязательства гостиницы, которые предполагается погасить в течение периода до одного года начисленная заработная плата, торговый кредит (взятый, например, для закупки чистящих средств) и другие виды краткосрочных кредитов, обязательства перед налоговыми органами (начисленные, но не уплаченные налоговые платежи), полученные авансы (например, от туроператора, заключившего договор на резервирование за ним блока мест в высокий сезон), начисленные, но не уплаченные акционерам дивиденды и т.д.

--- долгосрочные обязательства, то есть обязательства гостиничного предприятия, взятые на срок более одного года: долгосрочные кредиты, долгосрочные арендные обязательства, облигации к погашению, выпущенные гостиницей на срок более одного года и т.п.

Последним, разделом баланса, относящимся к его пассиву, является акционерный или собственный капитал. Капитал представляет собой разницу между суммой всех активов гостиницы и суммой его обязательств. Капитал может быть разделен (в случае если он положительный) на:

--- вложенный капитал (номинальная стоимость выпущенных акций);
--- эмиссионный капитал (если гостиница является акционерным обществом) или средства, вложенные единственным собственником отеля;
--- накопленную нераспределенную прибыль.

Если на момент составления баланса количество начисленных обязательств превышает величину активов, капитал будет отрицательным, что является свидетельством неблагоприятного финансового положения гостиницы на момент составления баланса. И, наоборот, значительная величина собственного капитала свидетельствует о благополучии финансового состояния гостиницы.

168

13.6. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Отчет о прибылях и убытках входит в состав обязательной финансовой отчетности. При составлении данного отчета необходимо руководствоваться Положениями по бухгалтерскому учету. В Отчете о прибылях и убытках в установленном порядке показываются все доходы и расходы за отчетный период времени (как правило, за один год) и за аналогичный период предыдущего отчетного периода. Отчет о прибылях и убытках включает следующие разделы

1. Доходы или продажи

--- доходы от продажи номерного фонда;

- доходы, полученные от ресторанов и других предприятий питания гостиницы;
- доходы, полученные от продажи дополнительных услуг (оплаты гостями телефонных переговоров, услуг прачечной и химчистки, парикмахерской, фитнес-центра, услуг гидов-переводчиков, продажи сувениров и т. д.) .
- 2. Прямые затраты, относимые на себестоимость реализованной продукции.
 - прямые затраты материалов (стоимость закупки продуктов, напитков, чистящих средств, постельного белья, полотенец, скатертей, посуды, форменной одежды для персонала и т. д.) ;
 - прямые затраты труда (заработная плата работников, непосредственно связанных с обслуживанием гостей – работников офисов, горничных, официантов, барменов и т.д., а также затраты на питание этой категории персонала, их материальное поощрение, медицинское обслуживание, оплату жилья, проезда и т. п.)
- 3. Прибыль, получаемая как разница между выручкой и сокращенной себестоимостью реализованной продукции.
- 4. Операционные расходы (косвенные затраты)– общие и административные расходы: арендная плата, плата за электричество, отопление, водоснабжение, заработная плата работников администрации, процент за кредит, командировочные и представительские расходы, расходы на маркетинги рекламу, техническое обслуживание и ремонт, амортизация оборудования, налоги (за исключением налога на прибыль)и т. п.
- 5. Операционная прибыль – прибыль от основной деятельности, получающаяся путем вычитания операционных расходов из балансовой прибыли.
- 6. Прочие прибыли и убытки – например, прибыли (убытки), полученные от курсовых разниц, проценты по банковским депозитам, прибыли (убытки), полученные от инвестиций временно свободных денежных средств в ценные бумаги и т. п. , то есть прибыли или убытки, не связанные с основной деятельностью гостиницы.

169

- 7. Прибыль до налогообложения, рассчитываемая как разница между операционной прибылью и прочими прибылями и убытками.
- 8. Налог на прибыль, рассчитанный в соответствии с принятым законодательством,
- 9. Случайные прибыли и убытки, к которым относят не характерные для гостиницы прибыли и убытки
- 10. Чистая прибыль .

13.7. ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчет о движении денежных средств содержит информацию обо всех потоках денежных средств гостиницы (как входящих, таки

исходящих) за отчетный период. Термин «денежные средства» включает в себя не только деньги, но и денежные эквиваленты (те средства, которые могут легко быть превращены в деньги). Данные отчета о движении денежных средств позволяют пользователям оценить платежеспособность гостиничного предприятия и потребность в привлеченных денежных средствах. В отчете о движении денежных средств денежные потоки сгруппированы следующим образом:

- поступления и выплаты денежных средств, произошедшие в результате основной деятельности;
- поступления и выплаты денежных средств, произошедшие в результате инвестиционной деятельности.

Для подготовки отчета о движении денежных средств за отчетный период необходимо вести учет движения денежных средств по каждому показателю формы отчета, то есть производить соответствующую выборку из регистров бухгалтерского учета по счетам 50 «Касса», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках» и соответствующих первичных документов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какая гостиничная служба занимается учетом?
2. Какие существуют основные формы учета и отчетности в гостиничном и ресторанном предприятии?
3. На основании каких данных составляется финансовая отчетность?
4. Расскажите о роли и структуре бухгалтерского баланса предприятия.

170

Гл. 14. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

14. 1. ВИДЫ НАЛОГОВ И СБОРОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ УПЛАТЕ.

Налоговая система в современных условиях является одним из важнейших рычагов, регулирующих финансовые взаимоотношения предприятий с государством. Она призвана обеспечить государство финансовыми ресурсами, необходимыми для решения важнейших экономических и социальных задач,

Под налогом понимается обязательный индивидуальный безвозмездный платеж в бюджет (внебюджетный фонд), осуществляемый плательщиком в соответствии с законодательством. Основным признаком плательщика налога является наличие самостоятельного источника дохода.

Для всех видов налогов установлены обязательные элементы налогообложения

- объект налогообложения;
- налоговая база,
- налоговый период;
- налоговая ставка;
- порядок исчисления налога;
- порядок и сроки уплаты налога.

Объектами налогообложения могут являться операции по реализации товаров (работ, услуг), имущество, прибыль, доходы, стоимость реализованных товаров (выполненных работ, оказанных услуг) либо иной объект, имеющий стоимостную, количественную или физическую характеристику.

Налоговая база представляет собой стоимостную, физическую или иную характеристики объекта налогообложения.

Под налоговым периодом понимается календарный год или иной период времени применительно к отдельным налогам, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога. Налоговая ставка представляет собой величину налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.

171

Порядок исчисления налога. Обязанность по исчислению налога может быть возложена на налогоплательщика, налоговый орган, налогового агента.

Порядок уплаты налогов и сборов. Уплата налога производится разовой уплатой всей суммы налога либо в ином порядке, предусмотренном Налоговым кодексом РФ.

Сроки уплаты налогов и сборов устанавливаются применительно к каждому налогу и сбору. Изменение установленного срока уплаты налога и сбора допускается только в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом РФ.

Сущность налогов проявляется в выполняемых ими функциях. Функции налогов— это такие их свойства, которые позволяют использовать налоги в качестве инструментов формирования доходов государства, распределения, перераспределения доходов в обществе в интересах обеспечения жизнедеятельности государства, экономического развития и решения социальных проблем страны. Функция налога — это проявление его сущности в действии, способ выражения его свойств. Функция показывает, каким образом реализуется общественное назначение данной экономической категории как инструмента стоимостного распределения и перераспределения доходов. Различают следующие основные функции налогов:

- регулирующая;
- стимулирующая;
- распределительная;
- фискальная.

Регулирующая функция налогов заключается в том, что государство, маневрируя налоговыми ставками, льготами, штрафами, правилами налогообложения, создает условия для ускоренного развития тех или иных производств и отраслей, то есть регулирует рыночную

экономику.

Стимулирующая функция налогов проявляется в том, что с их помощью государство стимулирует технический прогресс, увеличение числа рабочих мест и др.

Распределительная функция налогов выражается в том, что с помощью налогов в бюджете аккумулируются денежные средства, которые направляются затем на решение общегосударственных задач. С помощью налогов государство перераспределяет часть прибыли предприятий сферы материального производства и доходов граждан, направляя ее на развитие непроизводственной сферы.

Фискальная функция налогов состоит в том, что с их помощью пополняются средства государственной казны, которые используются затем на содержание государственного аппарата, безопасность, реализацию внутренней и внешней политики, выплаты по государственному долгу и т. д.

172

Функции налогов взаимосвязаны. Рост налоговых поступлений в бюджет, то есть реализация фискальной функции, создает материальную возможность для осуществления регулирующей функции налогов. В то же время, достигнутое в результате экономического регулирования ускорение развития и роста доходности производства позволяет государству получить больше средств.

В соответствии с налоговым законодательством РФ в зависимости от уровня установления налогов и их изъятия установлены следующие виды налогов'

- федеральные;
- региональные;
- местные.

К федеральным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на добавленную стоимость,
- 2) акцизы на отдельные виды товаров (услуг) и отдельные виды минерального сырья;
- 3) налог на прибыль (доход) организаций;
- 4) налог на доходы от капитала;
- 5) подоходный налог с физических лиц;
- 6) взносы в государственные социальные внебюджетные фонды,
- 7) государственная пошлина;
- 8) таможенная пошлина;
- 9) налог на пользование недрами;
- 10) налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- 11) налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;
- 12) сбор за право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами;
- 13) лесной налог,
- 14) водный налог;
- 15) экологический налог;
- 16) федеральные лицензионные сборы.

К региональным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на имущество организаций (предприятий);
- 2) налог на недвижимость;
- 3) дорожный налог;
- 4) транспортный налог,
- 5) налог на игорный бизнес;
- 6) региональные лицензионные сборы.

При введении в действие налога на недвижимость прекращается действие на территории соответствующего субъекта РФ налога на имущество предприятий, налога на имущество физических лиц и земельного налога.

Местные налоги и сборы устанавливаются и вводятся в действие в соответствии с Налоговым кодексом РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления и обязательны к уплате на территории муниципальных образований.

173

Местные налоги и сборы в Москве и Санкт-Петербурге устанавливаются и вводятся в действие законами этих городов. Главной задачей местных налогов является формирование стабильных источников дохода для местных бюджетов, в полном объеме поступающих в распоряжение соответствующих территорий. За последнее время число местных налогов сокращено с 23 до пяти, что способствует повышению эффективности местного налогообложения, в частности, за счет облегчения налогового органам контроля за поступлениями платежей в бюджет.

К местным налогам и сборам относятся-

- 1) земельный налог;
- 2) налог на имущество физических лиц,
- 3) налог на рекламу;
- 4) налог на наследование и дарение;
- 5) местные лицензионные сборы.

По источникам изъятия налоги могут относиться на прибыль предприятий, на увеличение выручки от реализации услуг, на себестоимость товаров и услуг, на финансовые результаты деятельности предприятий.

С 1 января 2001 года после введения в действие второй части Налогового кодекса РФ были внесены существенные изменения в налогообложение доходов населения, в обложение налогом на добавленную стоимость и акцизы, введен единый социальный налог. Рассмотрим некоторые налоги более подробно

14.2. НАЛОГИ, УПЛАЧИВАЕМЫЕ ИЗ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Налог на прибыль предприятий и организаций (в том числе туристских) занимает ведущее место в действующей налоговой

системе. Законом «Об основах налоговой системы РФ» установлен перечень предприятий (организаций), которые являются плательщиками налога на прибыль. Объектом обложения налога на прибыль является прибыль, полученная налогоплательщиком и уменьшенная (увеличенная) на величину произведенных расходов. Ставки налога на прибыль установлены государством.

Налог на прибыль определен как федеральный налог, распределяемый между федеральными региональным бюджетами. С помощью налога на прибыль в большой степени происходит регулирование доходной базы бюджетов субъектов РФ.

Плательщиками налога на прибыль являются российские предприятия, которые по законодательству Российской Федерации относятся к юридическим лицам. Поэтому в этот перечень попадают созданные на территории России предприятия с иностранными инвестициями, а также международные объединения,

174

осуществляющие предпринимательскую деятельность. В число плательщиков входят филиалы и другие аналогичные подразделения предприятий, имеющие отдельный баланс и расчетный (текущий) счет. Для российских предприятий прибыль определяется как полученный доход, уменьшенный на величину произведенных расходов, определяемых в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ.

Для иностранных организаций, осуществляющих деятельность на территории РФ через постоянное представительство, прибылью признается полученный через эти представительства доход, уменьшенный на величину произведенных этими представительствами расходов. У иных иностранных организаций прибыль — это доход, полученный от источников в РФ.

Прибыль для целей налогообложения определяется в следующем порядке: все доходы налогоплательщика, полученные им по всем операциям (за исключением доходов, перечисленных в статье 251 НК РФ) минус все расходы налогоплательщика по всем операциям (за исключением расходов, указанных в статье 270 НК РФ).

В отношении отдельных операций налогоплательщика Налоговый кодекс РФ устанавливает особенности определения налоговой базы по доходам, полученным от этих операций. Например, эти особенности предусмотрены Налоговым кодексом РФ в отношении доходов, полученных участниками простого товарищества (статья 278 НК РФ), по операциям с ценными бумагами (статья 280 НК РФ), с финансовыми инструментами срочных сделок (статья 304 НК РФ) и др. Для этого плательщики обязаны вести раздельный учет по этим видам деятельности и уплачивать налоги по ним согласно установленным ставкам.

Общая налоговая ставка установлена в размере 24% (статья 284 НК РФ). При этом она делится на три составляющие: 7,5% зачисляются в федеральный бюджет, 14,5% — в бюджеты субъектов РФ, 2% — в местные бюджеты. Налоговый кодекс РФ предоставляет законодательным (представительным) органам власти субъектов РФ право снижать для

отдельных налогоплательщиков ставку налога на прибыль, зачисляемую в региональный бюджет, до 10,5%. С отдельных поименованных в п. 2–4 статьи 284 НК РФ доходов налог уплачивается по иным ставкам, которые установлены государством.

14.3. НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ

Налог на добавленную стоимость (НДС) представляет собой форму изъятия в бюджет части добавленной стоимости, создаваемой на всех стадиях производства и определяемой как разница между стоимостью реализованных товаров, работ и услуги стоимостью

материальных затрат, отнесенных на издержки производства и обращения

Налогоплательщики подлежат обязательной постановке на налоговый учет в качестве плательщика налога на добавленную стоимость. Порядок постановки на учет в качестве плательщика налога на добавленную стоимость регламентирован приказом МНС РФ от 31 октября 2000г. № БГ-3-12/376и главой 21 Налогового кодекса РФ. С 1 января 2001 г. организации, обороты которых не превышают одного миллиона рублей за три последовательных календарных месяца, в соответствии со статьей 145 Налогового кодекса РФ, часть вторая, имеют право на освобождение от исполнения обязанностей плательщика, связанных с исчислением и уплатой данного налога. При этом организации, принявшие решение о получении освобождения, должны представить соответствующее письменное заявление и документы, подтверждающие право на такое освобождение, в налоговый орган по месту своего учета. Если в течение периода, в котором юридические лица и индивидуальные предприниматели были освобождены от обязанностей налогоплательщика по вышеуказанным основаниям, выручка от реализации товаров (работ, услуг) превысит ограничение, то с 1-го числа месяца, в котором произошло такое превышение, и до конца периода освобождения предприятия и частные предприниматели обязаны начислять налог в общеустановленном порядке. Объектами обложения НДС являются:

- а) обороты по реализации на территории РФ товаров, выполненных работ и оказанных услуг;
- б) товары, ввозимые на территорию РФ, в соответствии с таможенными режимами, установленными таможенным законодательством;
- в) выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления.

Объектом налогообложения считаются обороты по реализации всех товаров, как собственного производства, так приобретенных на стороне, а также обороты, по реализации товаров (работ, услуг) внутри предприятия для собственного потребления, затраты по

которым не относятся на издержки производства и обращения, а также своим работникам; по реализации товаров (работ, услуг) в обмен на другие товары (работы, услуги); по передаче безвозмездно или с частичной оплатой товаров (работ, услуг) другим предприятиям или физическим лицам, включая работников предприятия, по реализации предметов залога, включая их передачу залогодержателю при неисполнении обеспеченного залогом обязательства.

Объектом налогообложения при реализации услуг является выручка, полученная от оказания услуг

176

--- пассажирскими грузовым транспортом, услуг по погрузке, разгрузке, перегрузке товаров, хранению;

--- по сдаче в аренду имущества и субъектов недвижимости, в том числе по лизингу,

--- посреднических, бытовых, жилищно-коммунальных услуг, физической культуры и спорта, услуг по выполнению заказов предприятиями торговли, связи по обработке данных и информационному обеспечению, рекламных, инновационных услуг, других платных услуг, кроме сдачи в аренду земли

В облагаемый оборот включаются также любые получаемые предприятиями денежные средства, если их получение связано с расчетами по оплате товаров (работ, услуг), в том числе суммы авансовых и иных платежей, поступившие в счет предстоящих поступлений товаров или выполнения работ (услуг) на счета в учреждения банков либо в кассу, а также суммы, полученные в порядке частичной оплаты по расчетным документам за реализованные товары (работы, услуги).

Налогом на добавленную стоимость облагаются суммы авансовых платежей, полученные российскими предприятиями от иностранных и российских лиц в счет предстоящего экспорта товаров, работ и услуг. После подтверждения реального экспорта товаров, работ и услуг в установленном порядке налог на добавленную стоимость с авансов, полученных российскими предприятиями, подлежит зачету. Для подтверждения реального экспорта товаров, работ и услуг в налоговые органы в обязательном порядке представляются документы, наличие которых необходимо для экспортных товаров, работ и услуг. Приобретаемые товары (работы, услуги) оплачиваются за счет средств целевого бюджетного финансирования с учетом налога на добавленную стоимость, который возмещению не подлежит. В этом случае суммы указанного налога на затраты производства и обращения не относятся, а покрываются за счет названных выше источников.

Деятельность совместных предприятий без создания для этой цели юридического лица осуществляется на основе договора между ее участниками. По договору о совместной деятельности участники обязуются путем объединения имущества и усилий совместно действовать для достижения общей хозяйственной или другой цели,

не противоречащей законодательным актам. Имущество, созданное или приобретенное в ходе совместной деятельности, учитывается на отдельном (обособленном) балансе у того ее участника, которому в соответствии с договором поручено ведение общих дел участников договора. Товары (работы, услуги), реализуемые в рамках совместной деятельности, подлежат обложению налогом на добавленную стоимость в общеустановленном порядке. Данные отдельного (обновленного) баланса в баланс предприятия, ведущего общие дела, не включаются. В бухгалтерской от-

177

четности участников договора о совместной деятельности отражаются прибыль, убытки и иные результаты совместной деятельности, причитающиеся согласно договору каждому из участников

Не облагается налогом доля прибыли, получаемая каждым из участников совместной деятельности после уплаты всех налогов, включая налог на добавленную стоимость По предприятиям, осуществляющим реализацию продукции (работ, услуг) по ценам не выше фактической себестоимости (если отклонение в цене превышает 20%), для целей налогообложения принимается рыночная цена на аналогичную продукцию (работы, услуги), сложившаяся на момент реализации, но не ниже фактической себестоимости

Предприятие, которое производит и реализует одновременно товары, работы, услуги как подлежащие льготам по НДС, так и не подпадающие под льготный режим налогообложения, должно вести раздельный учет затрат по производству и реализации этих товаров (работ, услуг)

Льготы, предоставленные действующим законодательством предприятиям, распространяются на

--- обороты по реализации продукции, полуфабрикатов, работ и услуг одними подразделениями организации (предприятия) для промышленно-производственных нужд другим подразделениям этого же предприятия (внутризаводской оборот),

--- средства учредителей, вносимые в уставный фонд в порядке, установленном законодательством РФ,

--- средства, полученные в виде пая (доли) в натуральной и денежной форме при ликвидации или реорганизации организаций (предприятий) в размере, не превышающем размеры уставного фонда, а также пай (доля) юридических лиц, получаемый ими при выходе их из организации (предприятия) в размере, не превышающем вступительный взнос,

--- денежные средства, перечисляемые головной организации (предприятию) — исполнительному органу акционерного общества, минуя счета реализации, прочими организациями (дочерними и зависимыми обществами),

--- средства, перечисляемые головной организацией (предприятием) своим обособленным подразделениям (филиалам, отделениям др.) из централизованных финансовых фондов (резервов) в качестве

вторичного перераспределения прибыли для расходования по целевому назначению;

--- денежные средства, оставшиеся после уплаты налогов и других обязательных платежей, а также средства резервного фонда, передаваемые учреждениями банков в структуре одного юридического лица,

--- бюджетные средства, предоставляемые на возвратной и безвозвратной основе из бюджетов различных уровней на финансирование целевых программ и мероприятий, а также доходы, полученные

178

бюджетами различных уровней за предоставление бюджетных средств, --- средства, передаваемые в благотворительных целях организациям на нужды малоимущих, социально незащищенных категорий граждан, а также денежные (спонсорские) средства, направляемые на целевое финансирование некоммерческих организаций, не занимающихся хозяйственной (предпринимательской) деятельностью

Ставки налога на добавленную стоимость устанавливаются российским законодательством.

14.4. НАЛОГИ, ОТНОСИМЫЕ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

К налогам, относимым на себестоимость продукции, относятся земельный налог, налог на пользователей автомобильных дорог, налог с владельцев транспортных средств

Ежегодный земельный налог платят собственники земли, землевладельцы и землепользователи. За земли, переданные в аренду, взимается арендная плата.

Плательщиками земельного налога и арендной платы выступают предприятия, включая международные неправительственные, иностранные юридические лица. Земельный налог исчисляется исходя из площади земельного участка и утвержденных ставок. В облагаемую налогом площадь включаются земли, занятые строениями, сооружениями, а также технические зоны объектов

Ставки налога за земли городов определяются на основе средних ставок по экономическим районам РФ, категориям городов с учетом их статуса, уровня социально-культурного потенциала, исторической и рекреационной ценности территории. Средние ставки дифференцированы по местоположению и зонам градостроительной ценности территории органами власти города

Субъекты Российской Федерации имеют право устанавливать дополнительные льготы по земельному налогу в пределах сумм земельного налога, находящихся в распоряжении соответствующего субъекта. Органы местного самоуправления имеют право

устанавливать льготы по земельному налогу в виде частичного освобождения на определенный срок, отсрочки выплаты, понижения ставки земельного налога для определенных плательщиков

Объектом обложения налогом на пользователей автомобильных дорог являются выручка предприятий и организаций, полученная от реализации продукции (работ, услуг), и сумма разницы между продажной и покупной ценами товаров, реализованных в результате заготовительной, снабженческо-сбытовой и торговой деятельности

При исчислении налогооблагаемой базы исключаются

179

--- из выручки от реализации продукции, работ и услуг – НДС, акцизы (только у изготовителей подакцизной продукции), экспортные пошлины, лицензионные сборы за производство, розлив и хранение алкогольной продукции, а также суммы процентных надбавок к розничным ценам на радиоприемники и телевизоры;

--- из суммы разницы между продажной и покупной ценами товаров – НДС, исчисленный с суммы валового дохода.

Ставка налога с 1 января 2001г. Установлена в 1%.

Субъектам РФ предоставлено право повышать или понижать, с учетом местных условий, ставку налога, зачисляемого в территориальные дорожные фонды, но не более чем на 50% от единой ставки налога.

Налог с владельцев транспортных средств уплачивают предприятия, имеющие автомобили, автобусы и другие самоходные машины и механизмы на пневмоходу. Налог уплачивается ежегодно в рублях с каждой лошадиной силы мощности двигателя транспортного средства по ставкам и в сроки, установленные субъектами РФ.

Налог с владельцев транспортных средств исчисляется на основании данных бухгалтерского учета по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего тому, в котором производится уплата налога.

Исчисление налога осуществляется исходя из суммарной мощности двигателя каждого наименования объекта налогообложения, марки транспортного средства и других самоходных машин и механизмов на пневмоходу, а также размера годового налога каждой единицы мощности двигателя.

Регистрация, перерегистрация и технический осмотр транспортных средств без предъявления платежного поручения или квитанции об уплате налога не производятся.

Налог с владельцев транспортных средств полностью зачисляется в территориальный дорожный фонд.

14.5. НАЛОГИ, ОТНОСИМЫЕ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В состав этой группы налогов входят налог на имущество предприятий и налог на рекламу.

Налог на имущество предприятий зачисляется равными долями в

бюджеты субъектов РФ, а также местные бюджеты. Плательщиками налога на имущество являются:

- предприятия, включая предприятия с иностранными инвестициями, считающиеся юридическими лицами;
- филиалы и другие обособленные подразделения предприятий, имеющие отдельный баланс и расчетный (текущий) счет;

180

- иностранные юридические лица, международные объединения и их обособленные подразделения, имеющие имущество на территории Российской Федерации.

Объектами налогообложения являются основные средства, нематериальные активы, запасы, находящиеся на балансе налогоплательщика. Основные средства, нематериальные активы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы учитываются по остаточной стоимости.

Для предприятий, осуществляющих какие-либо работы в рамках договора о совместной деятельности, установлен особый порядок налогообложения имущества, как объединенного, так и созданного либо приобретенного в результате этой деятельности. Поскольку объединенное имущество не является самостоятельным объектом налогообложения, оно учитывается при расчете налога на имущество у того участника договора, который передал это имущество для осуществления совместной деятельности. Созданное или приобретенное имущество в результате совместной деятельности учитывается у каждого участника в соответствии с установленной долей по договору.

Налогооблагаемым периодом отчетного года для налога на имущество являются первый квартал, первое полугодие, девять месяцев, год. Если предприятие учреждено не с начала года, то налогооблагаемый период определяется в зависимости от конкретного срока учреждения предприятия.

Среднегодовая стоимость рассчитывается на основе данных о стоимости имущества, включаемого в налогооблагаемую базу на 1-е число первого месяца каждого квартала года за соответствующий налогооблагаемый период.

Расчет налоговой базы осуществляется по следующей формуле: $(\frac{1}{2}$ стоимости имущества на 1 января отчетного года + полная стоимость имущества на 1 апреля, 1 июля и 1 октября отчетного года + $\frac{1}{2}$ стоимости имущества на 1 января следующего за отчетным года).

В расчетах налогооблагаемой базы остаточная стоимость основных фондов исчисляется плательщиками из восстановительной стоимости, начиная с момента переоценки, устанавливаемой Правительством РФ. При определении налогооблагаемой базы учитывается стоимость имущества, освобожденного от налога в соответствии с действующим законодательством.

От налога освобождаются:

- объекты жилищно-коммунальной и социально-культурной сфер, полностью или частично находящиеся на балансе налогоплательщиков

(согласно Общероссийскому классификатору отраслей народного хозяйства № 1-75-018, к объектам жилищно-коммунальной сферы относятся жилой фонд, гостиницы (без туристских));

--- земля.

181

Расчет налога осуществляется на основе среднегодовой стоимости имущества за соответствующий налогооблагаемый период и ставки налога, установленной на текущий календарный год субъектом РФ. Предельный размер ставки устанавливается законодательством. Сумма налога исчисляется предприятиями ежеквартально нарастающим итогом с начала года с учетом стоимости имущества, освобождаемого от налога в соответствии с предоставленными льготами.

Налог на рекламу уплачивается предприятиями, если они рекламируют свои услуги на территории города, района, где введен этот налог.

Налог рассчитывается по ставкам, установленным местными органами власти, но не более 5% стоимости услуг по рекламе (без учета НДС и спецналога).

Налог может уплачиваться в бюджет двояко: непосредственно рекламодателем либо перечислением сумм налога одновременно с оплатой услуг по рекламе рекламному агентству, которое берет на себя уплату этого налога в бюджет. Конкретные сроки уплаты и порядок расчета местных налогов устанавливаются решениями местных органов власти.

Сбор за право использования местной символики уплачивают производители продукции, на которой изображена местная символика: гербы, виды городов, местностей, исторических памятников и пр. Сбор взимается по ставке 0,5% от стоимости реализуемой продукции с местной символикой.

Сбор за уборку территорий уплачивают владельцы строений. При этом объектом обложения является объем выполненных работ в стоимостном выражении, определенный исходя из убираемой площади и нормативных расценок по ее оплате. Конкретные ставки сбора устанавливают исходя из нормативов и расценок убираемой площади (кв. м) на одного человека.

Сбор на содержание милиции, благоустройство территории, нужды образования и иные цели уплачивается по ставкам, устанавливаемым местными органами власти, в процентах от фонда оплаты труда, рассчитанного исходя из установленного законом минимального размера оплаты труда и среднесписочной численности работающих. При этом предельный размер ставки сбора составляет 3%. Сбор на содержание милиции, благоустройство территории, нужды образования и иные цели рассчитывается по следующей формуле:

$$H = (MPOТ \times CC_ч \times Ч_м) - C,$$

где H — сумма налога; $CC_ч$ — среднесписочная численность работников; $Ч_м$ — число месяцев в налогооблагаемом периоде, в течение которых применяется соответствующий $MPOТ$; C — утвержденная ставка налога.

182

14.6. ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрим далее особенности налогообложения гостиничных предприятий.

Налог на имущество. В соответствии с п. «а» статьи 5 Закона РФ от 13 декабря 1991 г. № 2030-1 «О налоге на имущество предприятий» (с изменениями и дополнениями) стоимость имущества предприятий для целей налогообложения уменьшится на балансовую стоимость объектов жилищно-коммунальной и социально-культурной сфер. Закон разработан с учетом Общероссийского классификатора отраслей народного хозяйства. Согласно данному классификатору гостиницы (кроме туристских) отнесены к отрасли «Жилищно-коммунальное хозяйство» (код по ОКОНХ 90220).

Какое же именно имущество гостиницы подлежит льготированию — все или только то, которое связано непосредственно с оказанием гостиничной услуги?

Минфин и МНС России в своих письмах разъясняют, что к льготлируемому имуществу гостиниц следует относить библиотеки, медицинские пункты, спортивные сооружения и спальные корпуса с соответствующими коммуникациями, оснащением, оборудованием, необходимым для функционирования этих гостиниц (в том числе мебель, холодильники и т. п.), котельные, прачечные, склады, гаражи для спецмашин, объекты коммунального и бытового водоснабжения, объекты коммунального хозяйства, газо-, тепло- и электроснабжения для нужд этих учреждений, материалы, малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь, другое оборудование, находящееся на балансе и предназначенное для ремонта и технического обслуживания гостиниц.

Административные здания и помещения, рестораны, столовые, обменные пункты валюты, автомобили, а также другое имущество предприятий гостиничного комплекса облагается налогом в общеустановленном порядке, так как согласно ОКОНХ данные объекты не относятся к объектам жилищно-коммунальной и социально-культурной сфер.

В случае, если объекты жилищно-коммунального хозяйства и социально-культурной сферы, находящиеся на балансе гостиницы, сдаются в аренду по заключенному договору без права последующего выкупа под офисы, магазины, для игорного бизнеса (казино, игровые автоматы и т. п.) и на другие цели, не связанные с жилищно-коммунальной и социально-культурной сферами, они подлежат налогообложению на общих основаниях.

¹ Бухгалтерский учет и налогообложение в гостиничном предприятии / Под ред. А. П. Куракиной. — М., 2001.

В целях правильного применения льгот предприятия обязаны обеспечить отдельный бухгалтерский учет указанного имущества. В письме МНС России от 11 марта 2001г. № ВТ-6-04/1972 приведены методические рекомендации для применения в практической работе при осуществлении контроля за правомерностью использования налогоплательщиками льгот по налогу на имущество предприятий. Согласно данному документу для организации отдельного учета льготированных объектов налогоплательщики должны вести инвентарный список льготированных объектов (или отдельных их частей) или другой соответствующий документ, содержащий следующие сведения, номер и дату инвентарной карточки, инвентарный номер объекта, полное наименование объекта, его остаточную восстановительную стоимость, а также сведения о выбытии (перемещении) объектов, стоимость которых должна быть отражена в расчете среднегодовой стоимости имущества по строке 02000 (приложение №2 к инструкции Госналогслужбы России № 33).

В письме Минфина России от 5 января 1999 г. № 04-05-06/138 для обеспечения отдельного учета льготированного имущества стоимость здания, состоящего из помещений различного назначения, предлагается разделить с учетом занимаемой этими помещениями площади. Из общей стоимости имущества следует исключать стоимость оборудования и коммуникаций пропорционально доле площади, занимаемой льготированными помещениями. Для определения стоимости льготированных объектов могут быть использованы данные БТИ или независимых экспертов-оценщиков.

Порядок ведения отдельного учета должен быть закреплен в учетной политике гостиничного предприятия.

Налог на рекламу. В соответствии с п. 2 инструкции ГНИ по г. Москве от 21 декабря 1992г. №1 «О порядке исчисления и утраты налога на рекламу в городе Москве», а также на основании письма ГНИ по г. Москве от 10 декабря 1993г. № 11-12/88342 к рекламным услугам не относятся и, соответственно, не облагаются налогом на рекламу расходы предприятия на изготовление и распространение информационных сведений, не содержащих рекламный характер.

Документом, определяющим существующую классификацию наружной информации, размещаемой в городе, являются Правила размещения средств наружной рекламы и информации в городе Москве, утвержденные постановлением Правительства Москвы от 18 мая 1999г. № 442 (далее – Правила). Согласно п. 3. 4 указанных Правил рекламная информация, размещаемая на улицах города, подразделяется на рекламно-информационное оформление, не являющееся рекламой товаров (работ, услуг) предприятий и организаций, и наружную рекламу, процесс производства, размещения и распространения которой регулируется Федеральным законом от 14 июня 1995г, № 108-ФЗ «О рекламе».

относится:

- информация о профиле организации, ее фирменном наименовании и зарегистрированном товарном знаке (вывеска);
- информационные таблички, учрежденческие доски;
- информация, размещаемая в витринах;
- информация организаций общественного питания.

При этом под информацией о профиле организации понимается вывеска, предназначенная для доведения до потребителя сведений об изготовителе (исполнителе, продавце), раскрывающих профиль предприятия и его наименование, предоставляемых на основании требований статьи 9 Закона РФ от 7 февраля 1992г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» и статьи 54 Гражданского кодекса РФ. Правилами также предусмотрена возможность размещения на вывеске зарегистрированных в установленном порядке товарных знаков, логотипов и знаков обслуживания данного предприятия, а также декоративных элементов. Прочая информация, размещенная на вывеске, считается рекламной.

Подобная вывеска должна располагаться на здании в пределах помещений, занимаемых предприятием на правах собственности или на правах аренды по договору с собственником помещения, и может быть выполнена в виде настенного панно, кронштейна, маркиза, а на здании, полностью занимаемом предприятием, в виде крышной установки.

Таким образом, при соблюдении предприятием вышеуказанных ограничений на количество информации на вывеске, а также при условии размещения данной вывески в пределах помещений, занимаемых предприятием (включая внешнюю часть здания и крышу, если все здание находится в собственности или арендуется у собственника), данная вывеска не носит рекламной характер а, следовательно, указанные расходы не облагаются налогом на рекламу.

В случае, если вывеска с наименованием предприятия размещена на здании, не принадлежащем данному предприятию (не находящемуся в аренде), а также в других общественных местах, она является наружной рекламой и расходы по ее изготовлению и установке облагаются налогом на рекламу в общеустановленном порядке. Следует также отметить, что размещение вывески (крышной установки) производится только после регистрации объекта наружной рекламы и информации, а также оформления разрешительной документации на право ее размещения. Порядок регистрации в данном случае аналогичен порядку регистрации всех других объектов наружной рекламы, за исключением требования представить в уполномоченные органы городской администрации свидетельство о праве собственности на здание или договор с собственником об аренде здания (помещения).

уполномоченным предприятием утверждается паспорт рекламного места, выдается свидетельство о праве размещения наружной рекламы и утвержденный дизайн-проект. При этом, в отличие от порядка, установленного для объектов наружной рекламы, заключения договора на право размещения наружной рекламы в данном случае не требуется, а производится единовременная оплата за право размещения вывески или крышной установки согласно тарифам, установленным постановлением Правительства Москвы от 14 сентября 1999 г. № 867.

Указанная единовременная выплата за право размещения вывески, расходы на проведение экспертиз и согласований с уполномоченными органами, а также стоимость услуг посреднических организаций, занимающихся регистрацией вывесок и наружной рекламы по договору с предприятиями-рекламораспространителями, являются фактически затратами на приобретение, сооружение, изготовление основных средств и включаются в первоначальную стоимость вывески (крышной установки) на основании п. 8 Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01), утвержденного приказом Минфина России от 30 марта 2001г. № 26н.

14.7. ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Налог на добавленную стоимость. Правила исчисления налога на добавленную стоимость определяются главой 21 Налогового Кодекса РФ. Приказом МНС РФ от 20 декабря 2000г. № БГ-3-031 447 утверждены Методические рекомендации по применению главы 21 «Налог на добавленную стоимость» части 2 Налогового кодекса РФ. Облагаемая база по НДС для ресторанов определяется как стоимость реализованной продукции и товаров, исчисленная по продажным ценам без включения в них НДС (пункт 1 статьи 154 НК РФ). При этом не следует путать понятие «продажная цена», используемое при оприходовании продуктов и товаров в бухучете, и это же понятие для целей исчисления НДС. В данной ситуации под продажной ценой понимается цена, по которой продукция общепита и товары были проданы покупателю.

При реализации товаров (работ, услуг) по товарообменным (бартерным) операциям, реализации товаров (работ, услуг) на безвозмездной основе, передаче права собственности на предмет за -

1 Бабаев Ю, Патров А, Бухгалтерский учет в сфере ресторанного бизнеса— СПб, 2003.

лога залогодержателю при неисполнении обеспеченного залогом обязательства, передаче товаров (результатов выполненных работ

оказании услуг), при оплате труда в натуральной форме налоговая база определяется как стоимость указанных товаров (работ услуг), исчисленная исходя из цен, определяемых в порядке аналогичном предусмотренному статьей 40 НК РФ, без включения в них НДС

На организации сферы ресторанного бизнеса могут быть возложены обязанности налогового агента. Например, при предоставлении органами государственной власти и управления (органами местного самоуправления) в аренду федерального имущества субъектов Российской Федерации и муниципального имущества налоговая база определяется как сумма арендной платы с учетом НДС. При этом налоговая база определяется налоговым агентом (организацией общественного питания арендующей указанное имущество) отдельно по каждому арендованному объекту имущества. В этом случае налоговыми агентами признаются арендаторы этого имущества. Налоговые агенты обязаны исчислить, удержать из доходов, уплачиваемых арендодателю и уплатить в бюджет соответствующую сумму налога.

Налоговая база по НДС должна быть увеличена на суммы авансовых или иных платежей, полученных в счет предстоящих поставок товаров, выполнения работ или оказания услуг

Одной из особенностей в исчислении НДС в организациях общественного питания является то, что очень часто изделия кухни (либо товары для перепродажи) облагаются налогом по разным ставкам. Поэтому ресторану нужно вести отдельный учет операции, связанных с реализацией продукции и перепродажей товаров, облагаемых НДС по разным ставкам.

Налогообложение производится по налоговой ставке 10% при реализации следующих продовольственных товаров:

- скота и птицы в живом весе;
- мяса и Мясопродуктов (за исключением деликатесных вырезки, телятины, языков, колбасных изделий – сырокопченых в/с, сырокопченых полусухих в/с, сыровяленых, фаршированных в/с;
- копченостей из свинины, баранины, говядины, телятины мяса птицы – балыка, карбонада, шейки, окорока, филея;
- свинины и говядины запеченных; консервов – ветчины, бекона, карбонада и языка заливного);
- молока и молокопродуктов (включая мороженое, произведенное на их основе, за исключением мороженого, выработанного на плодово-ягодной основе, фруктового и пищевого льда);
- яйца и яйцепродуктов;
- масла растительного;
- маргарина;
- сахара, включая сахар-сырец;

187

- соли;
- зерна, комбикормов, кормовых смесей, зерновых отходов;
- маслосемян и продуктов их переработки (шпротов, жмыхов);

- хлеба и хлебобулочных изделий (включая сдобные, сухарные и бараночные изделия);
- крупы;
- муки;
- макаронных изделий;
- рыбы живой (за исключением ценных пород: белорыбицы, лосося балтийского и дальневосточного, осетровых (белуги, бестера, осетра, севрюги, стерляди), семги, форели (за исключением морской), нельмы, кеты, чавычи, кижуча, муксуна, омуля, сига сибирского и амурского, чира);
- море- и рыбопродуктов, в том числе рыбы охлажденной, мороженой и других видов обработки, сельди, консервов и пресервов (за исключением деликатесных, икры осетровых и лососевых рыб;
- белорыбицы, лосося балтийского, осетровых рыб — белуги, бестера, осетра, севрюги, стерляди; семги; спинки и теши нельмы х/к; кеты и чавычи слабосоленых, среднесоленых и семужного посола; спинки кеты, чавычи и кижуча х/к, теши кеты и боковинка чавычи х/к, спинки муксуна, омуля, сига сибирского и амурского, чира х/к; пресервов филе — ломтиков лосося балтийского и лосося дальневосточного; мяса крабов и наборов отдельных конечностей крабов варено-мороженных; лангустов);
- продуктов детского и диабетического питания;
- овощей (включая картофель).

В остальных случаях налогообложение услуг организаций ресторанного сервиса производится по налоговой ставке 20%. Сумма НДС при определении налоговой базы исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы, а при раздельном учете — как сумма налога, полученная в результате сложения сумм налогов, исчисляемых отдельно как соответствующие налоговым ставкам процентные доли соответствующих налоговых баз. Общая сумма НДС при реализации товаров (работ, услуг) представляет собой сумму, полученную в результате сложения сумм налога на добавленную стоимость.

Моментом определения налоговой базы в зависимости от принятой учетной политики для целей налогообложения является:

- для организаций, утвердивших в учетной политике для целей налогообложения момент определения налоговой базы по мере отгрузки и предъявления покупателю расчетных документов, день отгрузки (передачи) товара (работ, услуг);
- для организаций, утвердивших в учетной политике для целей налогообложения момент определения налоговой базы по мере поступления денежных средств, — день оплаты отгруженных товаров (выполненных работ, оказанных услуг). В случае

неисполнения покупателем встречного обязательства, связанного с поставкой товара (выполнением работ, оказанием услуг), до истечения срока исковой давности по праву требования исполнения,

датой оплаты товаров (работ, услуг) признается наиболее ранняя из следующих дат:

- 1) день истечения указанного срока исковой давности,
- 2) день списания дебиторской задолженности.

При реализации товаров (работ, услуг) на безвозмездной основе момент определения налоговой базы определяется как день отгрузки (передачи) товара (работ, услуг).

При оказании услуг общественного питания необходимо дополнительно к цене реализуемых услуг предъявить к оплате покупателю соответствующую сумму НДС.

Сумма НДС, предъявляемая покупателю, исчисляется по каждому виду этих услуг или товаров как соответствующая налоговой ставке процентная доля указанных цен

При реализации товаров (работ, услуг) соответствующие счета-фактуры выставляются не позднее пяти дней, считая со дня отгрузки товара (выполнения работ, оказания услуг).

При реализации товаров за наличный расчет организациями розничной торговли и общественного питания непосредственно населению требования по оформлению расчетных документов и выставлению счетов-фактур считаются выполненными, если продавец выдал покупателю кассовый чек или иной документ установленной формы. Счет-фактура является документом, служащим основанием для принятия предъявленных сумм налога к вычету или возмещению в порядке, предусмотренном главой 21 НК РФ.

Счета-фактуры, составленные и выставленные с нарушением установленного статьей 169 НК РФ порядка, не могут являться основанием для принятия предъявленных покупателю продавцом сумм налога к вычету или возмещению. Невыполнение требований к счету-фактуре, не предусмотренных статьей 169 НК РФ, не может являться основанием для отказа принять к вычету суммы НДС, предъявленные продавцом.

Организация-налогоплательщик обязана составить счет-фактуру, вести журналы учета полученных и выставленных счетов-фактур, книги покупок и книги продаж при совершении операций, признаваемых объектом налогообложения по НДС, а также в иных случаях, определенных в установленном порядке.

Уплата НДС по операциям, признаваемым объектом налогообложения, производится по итогам каждого налогового периода исходя из фактической реализации (передачи) товаров (выполнения, в том числе для собственных нужд, работ, оказания, в том числе для собственных нужд, услуг) за истекший налоговый период не позднее 20 числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

189

Налог на прибыль. Объектом налогообложения по налогу на прибыль организаций признается прибыль, полученная налогоплательщиком, то есть доход, уменьшенный на величину произведенных расходов. Все расходы ресторанов текущего месяца подразделяются на прямые и косвенные. К прямым расходам относится стоимость товаров,

реализованных в данном отчетном (налоговом) периоде, а также расходы по их доставке до склада, если они не включены в цену приобретения товаров. Все остальные расходы, за исключением внереализационных, признаются косвенными и уменьшают доходы от реализации текущего месяца

К доходам относятся доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав (доходы от реализации) и внереализационные доходы.

Доходом от реализации признаются выручка от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, таки ранее приобретенных, а также выручка от реализации имущественных прав. Иные доходы называются внереализационными.

Применительно к организациям сферы ресторанного бизнеса внереализационными доходами признаются, в частности, доходы

- от долевого участия в других организациях;
 - в виде положительной (отрицательной) курсовой разницы, образующейся вследствие отклонения курса продажи (покупки) иностранной валюты от официального курса, установленного Центральным банком РФ на дату перехода права собственности на иностранную валюту;
 - от сдачи имущества в аренду (субаренду),
 - в виде стоимости излишков товарно-материальных ценностей и прочего имущества, которые выявлены в результате инвентаризации
- Расходы, связанные с производством и (или) реализацией, подразделяются на следующие группы:
- материальные расходы: на приобретение сырья и (или) материалов, используемых в производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг) и (или) образующих их основу либо являющихся необходимым компонентом производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг), на приобретение материалов, используемых для упаковки и иной подготовки произведенных и (или) реализуемых товаров (включая предпродажную подготовку); на приобретение инструментов, инвентаря, приборов, спецодежды; на приобретение топлива, воды; технологические потери при производстве и (или) транспортировке;
 - расходы на оплату труда: включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, премии и единовременные поощрительные начисления;

190

--- суммы начисленной амортизации. Амортизируемым имуществом в целях налогообложения признаются имущество, результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности, которые находятся в организации на праве собственности, используются для извлечения дохода и стоимость которых погашается путем начисления амортизации

В состав внереализационных расходов, не связанных с производством и реализацией, включаются обоснованные затраты на осуществление деятельности, непосредственно не связанной с

производством и (или) реализацией, в том числе

- расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества (включая амортизацию по этому имуществу),
- расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида, в том числе процентов, начисленных по ценным бумагам и иным обязательствам,
- расходы на организацию выпуска собственных ценных бумаг;
- расходы в виде суммовой разницы, образующейся, если сумма возникших обязательств и требований, исчисленная по установленному соглашением сторон курсу условных денежных единиц на дату реализации (оприходования) товаров (работ, услуг), имущественных прав, не соответствует фактически поступившей (уплаченной) сумме в рублях;
- расходы в виде отрицательной (положительной) разницы, образующейся вследствие отклонения курса продажи (покупки) иностранной валюты от официального курса Центрального банка РФ, установленного на дату перехода права собственности на иностранную валюту;
- другие обоснованные расходы

Лицензионные сборы. За право торговли винно-водочными изделиями рестораны уплачивают лицензионный сбор, который относится к местным налогам сборам установлен подпунктом «л» пункта 1 статьи 21 Закона РФ от 27 декабря 1991г. № 2118-1 «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» Размер сбора для юридических лиц — 50 МРОТ в год (5000 руб.)

Если организация, помимо винно-водочных изделий, реализует и другие товары, то она уплачивает как лицензионный сбор за право торговли винно-водочными изделиями, так и сбор за право торговли. Так разъяснено в пункте 9 письма Госналогслужбы России от 3 февраля 1993г. № ВЗ-б-04/62 «О местных налогах, сборах, пошлине и неналоговых платежах»

Сумма прямых расходов, относящихся к остаткам товаров на складе, определяется по среднему проценту в следующем порядке.

1) сначала рассчитывается сумма прямых (транспортных) расходов, приходящихся на остаток товаров на складе на начало месяца и осуществленных в текущем месяце;

191

2) затем определяется стоимость товаров, реализованных в текущем месяце, и стоимость остатка товаров на складе на конец месяца;

3) после этого рассчитывается средний процент как отношение суммы прямых расходов к стоимости товаров,

4) наконец, определяется сумма прямых (транспортных) расходов, относящаяся к остатку товаров на складе, как произведение среднего процента на стоимость остатка товаров на конец месяца

Транспортный налог. Организации сферы ресторанного бизнеса, владеющие каким-либо транспортом, должны уплачивать транспортный налог. Транспортный налог устанавливается главой 28 «Транспортный налог» Налогового кодекса РФ и законами субъектов

Российской Федерации, вводится в действие законами субъектов Российской Федерации и обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта Российской Федерации Устанавливая налог, субъект Российской Федерации определяет ставку налога, порядок и сроки его уплаты, форму отчетности по данному налогу.

Рассмотрим в заключение порядок определения, исчисления и уплаты транспортного налога для грузового и легкового автотранспорта. Налоговая база определяется в отношении транспортных средств, имеющих двигатели, как мощность двигателя транспортного средства в лошадиных силах, отдельно по каждому транспортному средству Налоговым периодом признается календарный год. Налоговые ставки устанавливаются законами субъектов Российской Федерации соответственно в зависимости от мощности двигателя или валовой вместимости транспортных средств, категории транспортных средств в расчете на одну лошадиную силу мощности двигателя транспортного средства, одну регистрационную тонну транспортного средства или единицу транспортного средства.

Организации исчисляют сумму налога самостоятельно. Сумма транспортного налога по автотранспорту исчисляется в отношении каждого транспортного средства как произведение соответствующей налоговой базы и налоговой ставки.

В случае регистрации транспортного средства и (или) снятия транспортного средства с регистрации в течение налогового периода исчисление суммы налога производится с учетом коэффициента, определяемого как отношение числа полных месяцев, в течение которых данное транспортное средство было зарегистрировано на налогоплательщика, к числу календарных месяцев в налоговом периоде. При этом месяц регистрации транспортного средства, а также месяц снятия транспортного средства с регистрации принимаются за полные месяцы. В случае регистрации и снятия с регистрации транспортного средства в течение одного календарного месяца указанный месяц принимается как один полный месяц.

192

Возможности оптимизации налогообложения ресторана при гостинице. Выше рассмотрена ситуация, когда ресторан не является отдельным юридическим лицом, а существует в качестве одного из подразделений гостиницы.

Однако возможна ситуация, в которой ресторан является самостоятельным юридическим лицом и заключает с гостиницей договор аренды помещения с одной стороны и, возможно, договор на льготное или комплексное обслуживание проживающих. Если при этом площадь арендуемого зала не превышает 150 кв. м, то согласно пункту 4 статьи 346 26 главы 26. 3 Налогового кодекса РФ, предприятие общественного питания может быть переведено на систему налогообложения в виде единого налога на вмененный доход. В данном случае уплата обычных налогов заменяется для

предприятия уплатой единого налога, ставка которого составляет 15% от суммы вмененного дохода, рассчитанного в соответствии со статьей 346 29

Как показывает практика, для небольших ресторанов, баров и кафе налоговое бремя в данном случае оказывается меньше, чем если бы налоги рассчитывались в соответствии с традиционной системой налогообложения

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие функции выполняют налоги?
2. Какие виды налогов существуют на федеральном, региональном и местном уровнях?
3. Что является объектом налогообложения?
4. Каковы особенности налогообложения гостиничных предприятий?
5. Каковы особенности налогообложения в ресторанном бизнесе?

Гл. 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА

15.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ СОДЕРЖАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА

Развитие масштабного характера индустрии туристских у. луг спровоцировало появление концепции эффективности гостинично-туристского комплекса (ГТК), которую рассматривает А. Д. Чудновский в книге «Туризм и гостиничное хозяйство». 1

В настоящее время используются различные термины, по-своему характеризующие соотношение результата с определенными целевыми параметрами. Результативность, целесообразность, экономичность, производительность, действенность – вот лишь некоторые из них. Эффективность предприятий гостинично-туристского комплекса в общем виде определяют как отношение результатов ее деятельности к затратам, направленным на их качественное достижение. Эффективность есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого характера, отражающая прежде всего, степень достижения преследуемых целей поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие.

Под эффективностью понимают:

- определенный конкретный результат (эффективность действия чего-либо);
- соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому показателю;
- функциональное разнообразие систем;
- числовую характеристику удовлетворительности функционирования;
- вероятность выполнения целевых установок и функций;
- отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту.

1 Туризм и гостиничное хозяйство/ Под ред. А. Д. Чудновского – М. : Тандем ЭКМОС 2000.

Таблица 15.1. Изменение критериев эффективности

Концепции школы и подходы	Модель организации в аспекте		
	развития предприятия	доминирующей функции менеджмента	критериев эффективности
Научный менеджмент (школа научного управления, 1885—1920 гг.)	Механистическая конструкция	Оперативное управление производством	Экономическая эффективность или рациональное использование ресурсов
Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950 гг.)	Коллектив людей, построенный на разделении труда	Организация или управление персоналом	Экономическая эффективность, учитывающая воздействие психологических факторов
Системный подход (с конца 1950-х гг. по наст. время)	Сложная иерархическая система	Стратегический менеджмент	Системная целесообразность
Ситуационный подход (с конца 1960-х гг. по наст. время)	Общественная организация с самостоятельным интересом и интересами отдельных групп	Политика	Социально-экономическая целесообразность

В процессе эволюции менеджмента как науки и практики произошло изменение содержания **критериев эффективности**, отражающее новую роль предприятий в обществе (табл. 15.1).

В широком смысле эффективность характеризует качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что

Таблица 15.2. Результативный подход к управлению в сопоставлении с обычно применяемым (действенным)

Результативный подход	Действенный подход
Эффективно действующий управляющий постоянно стремится	Традиционно управляющий стремится
♦ делать требуемую работу требуемым способом и, таким образом, быть эффективным	♦ делать работу требуемым способом, если даже эта работа и не требуется
♦ избегать возникновения проблем, например, путем подбора конструктивных альтернатив, чтобы уменьшить эффект внезапности	♦ решать проблемы по мере их возникновения посредством управления кризисной ситуацией
♦ оптимально использовать ресурсы посредством замены энергетических и сырьевых материалов на основе более качественной информации	♦ сохранять ресурсы
♦ повысить прибыли	♦ снизить себестоимость
♦ достичь лучших результатов	♦ выполнять должностные обязанности в соответствии с инструкциями
♦ оценивать конечные результаты	♦ контролировать затраты

она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат {табл. 15. 2),

Применительно к проблеме измерения эффективности хозяйствования любого предприятия ее можно рассматривать по составляющим оценки, в том числе по:

- критерию эффективности хозяйствования;
- ключевому принципу оценки эффективности,
- показателю (системе показателей) эффективности;
- методике расчета эффективности хозяйствования;
- организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки в практику.

Затраты (З) и результаты (Р) могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл

- показатель вида P/Z характеризует результат, получаемый с единицы затрат,
- отношение Z/P означает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата,
- разность $P-Z$ характеризует абсолютную величину превышения результатов над затратами,
- показатель вида $(P - Z)/Z$ дает оптимальную величину эффекта,
- показатель $(P - Z)/P$ отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

В общем виде эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе деятельности организации, и затратами труда, связанными с достижением этих результатов, она является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений формирования материально-ресурсной, функциональной и системной характеристик хозяйственной деятельности.

Анализ эффективности хозяйственной деятельности туристского (и гостиничного) предприятия является прерогативой высшего звена принятия управленческих решений, связанных с определением цены услуги (турпродукта), масштабов и направления деятельности, замены оборудования или использования новой информационной технологии.

Основными задачами анализа эффективности являются

- оценка хозяйственной ситуации;
- выявление факторов и причин достигнутого состояния;
- подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений;
- выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности

В литературе расчет экономической эффективности рекомендуется производить путем сравнения затрат с экономическим

эффектом как денежным выражением результата. Положительный экономический эффект— это экономия, отрицательный— убыток. Одним из видов экономического эффекта (при повышении качества и

надежности предоставленных услуг) является предотвращенный убыток, то есть не возникший отрицательный экономический эффект (этот эффект иногда называют экономией).

Вместе с тем анализ затрат, методов их распределения, составление и контроль выполнения смет, калькулирование себестоимости тура Или гостиничных расходов, определение порога рентабельности и реализации туристской и гостиничной продукции — все эти вопросы являются лишь начальным этапом анализа общей эффективности деятельности организации, функционирующей на рынке туристских услуг.

Цели субъектов анализа могут быть различными, но все они сходятся в главном— получении ключевых параметров, позволяющих дать точную оценку как текущего состояния объекта, таки ожидаемых перспектив его развития Если интерес предприятия ранее был определен только лишь вопросами загрузки гостиницы (или количеством продаваемых туров), то при новых условиях хозяйствования необходим учет целей и интересов разных субъектов анализа, заинтересованных групп в сфере ГТК {табл. 15,3). Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий гостинично-туристской сферы аналогичны проблемам оценки эффективности общества в целом Основным является вопрос о измерении эффективности предоставленной услуги о критерии эффективности.

Таблица 15.3. Направления и цели анализа эффективности различных заинтересованных групп в сфере гостинично-туристского бизнеса

Группа	Вклад в организацию	Вид интереса	Параметры анализа
Собственники	Собственный капитал	Дивиденды	Финансовые результаты, устойчивость положения
Займодавцы	Заемный капитал	Проценты	Ликвидность
Администрация	Знания, компетентность	Оплата труда, карьерный рост	Все аспекты деятельности фирмы
Персонал	Труд (работа)	Заработная плата и отчисления на социальные нужды	Эффективность хозяйственной деятельности
Партнеры	Предоставление услуг (продуктов)	Цена услуги (товара)	Финансовое состояние
Покупатели (клиенты, потребители услуг)	Покупка услуги (товара)	Цена услуги (товара)	Финансовое состояние (надежность компании), характеристики услуги (товара)
Налоговые органы	Инфраструктура предприятия	Налоги	Финансовые результаты

Практика показывает, что оценка непроизводственной сферы с помощью только лишь показателей результатно-затратного подхода не нацеливает "их на достижение высоких конечных результатов

деятельности, изыскание внутренних резервов и не способствует на деле повышению общей эффективности предоставляемых услуг. В литературе выделяют следующие обобщенные системы целей организаций ГТК-

- выживание в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач,
- лидерство в борьбе с конкурентами,
- рост экономического потенциала,
- рост объемов производства и реализации,
- максимизация прибыли,
- минимизация расходов;
- рентабельность и т. д.

Выделяют следующие виды эффективности

- потребностную (отношение целей к потребностям, идеалами нормам) ;
- результативную (отношение достигнутого результата к преследуемым целям) ;
- затратную (отношение затрат к достигнутым результатам)

Если потребностную (P), результативную (R) и затратную (Z) эффективности выразить отношениями C/P , R/C и R/Z , то комплексному понятию эффективности соответствует выражение:

$$Э = C/P \times R/C \times R/Z$$

Эффективность управления предприятием определяется путем сопоставления эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата. Оценка эффективности управления в российской экономике базируется на

- критериях эффективности управления;
- показателях эффективности затрат на управление;
- обобщающих показателях эффективности управления;
- частных показателях эффективности управления;
- показателях соотносительности управленческих и производственных ресурсов

Особо следует выделить эффективность управления в сфере гостинично-туристского бизнеса. Многогранность эффективности управления обуславливает ряд понятийных схем, требующихся исследователям для ее выражения. В числе таких схем:

- эффективность труда управленческого работника;
- эффективность труда аппарата управления, его отдельных, органов и подразделений;
- эффективность процесса управления;
- эффективность системы управления.

В настоящее время определение эффективности управления производится по следующим основным направлениям:

- анализ и оценка организационно-технических мероприятий по совершенствованию управления;
- определение общего эффекта, созданного совокупным работником;
- определение доли эффекта системы управления в общем эффекте организации ГТК;
- определение результатов деятельности функциональных подразделений

Определение эффективности управления рекомендуют рассматривать как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели, достижение эффекта, эффективность использования производственных и управленческих ресурсов (потенциала). Каждый последующий этап оценки выступает конкретизацией предыдущего этапа, дополняя и уточняя его. На первом этапе выявляется качественная и количественная определенность критерия эффективности управления. Достижение цели служит качественной, а величина социально-экономического эффекта – количественной характеристикой критерия эффективности управления ГТК.

На втором этапе оценки определяется эффективность затрат на управление.

На третьем этапе определяется эффективность управления имеющимся потенциалом. Показатели формируются на базе обобщающих показателей эффективности использования производственных и управленческих ресурсов и удельных (приведенных) затрат на управление.

Особенно важна структуризация критериев и показателей эффективности управления в соответствии с многоуровневыми многоаспектным характером отношений и процессов управления, интеграции частных и локальных критериев и показателей в единую систему, возможности «включения» предлагаемых показателей.

Внутренняя эффективность (производительность) предприятий гостинично-туристской сферы определяется на основе соотношения ресурсов (затрат) с объемом реализации туров, количеством продаваемых номеров; внешняя эффективность учитывает структуру потребностей и степень удовлетворения ее предприятием ГТК. По мере насыщения рынка при управлении эффективностью предприятия одной из главных задач становится сбалансированность эффективности использования ресурсов и привлекательности турпродукции (услуг) для потребителей или, иначе, внутренней и внешней эффективности.

Современные стратегии эффективности сочетают управление ресурсами со стремлением расширить масштабы деятельности. Сложное взаимодействие между ресурсами и результатом требует

199

Выделения в структуре эффективности статического и динамического аспектов. Впервые такую классификацию эффективности применил

американский экономист Й. Шумпетер при исследовании предпринимательской деятельности. Если статическая эффективность характеризует процесс приспособления к сложившейся экономической ситуации компаний, не рассчитанных на дополнительный рост, то динамическая эффективность характеризует тенденцию к развитию. Понятие динамической эффективности необходимо для стратегического управления. Позднее эту идею классификации поддержали многие экономисты и управленцы.

Статическая эффективность и способы ее контроля являются основными при управлении текущими процессами деятельности предприятия ГТК на относительно краткосрочном отрезке времени, то есть при решении оперативных и тактических вопросов. В то же время стратегическое управление невозможно без исследования динамических аспектов эффективности, когда предприятия ГТК должны идти на дополнительные издержки в текущем периоде (снижая возможности краткосрочного повышения эффективности) как необходимого условия обеспечения стабильной и высокой эффективности в долгосрочной перспективе. Динамическая эффективность – это основной способ поддержания высокой конкурентоспособности предприятия ГТК в течение максимально длительного периода времени. Необходимо отметить одинаковую ценность для предприятия этих двух аспектов эффективности. Использование лишь способов управления статической эффективностью может отрицательно сказаться на перспективах развития предприятия ГТК. В то же время чрезмерное увлечение динамическим аспектом эффективности, связанным с большим риском, может привести к неоправданным расходам, потере темпов его перехода в новое качество эффективности.

Анализируя систему показателей эффективности в отечественной науке и практике, выделяются следующие группы (табл. 15. 4). Рассмотренные варианты системы показателей эффективности дополняются другими характеристиками в зависимости от целей, степени детализации и глубины анализа. В акционерных обществах дополнительно контролируется доходность (прибыльность) акций, что отражает интересы акционеров и будущих инвесторов. При анализе текущей и стратегической эффективности используются показатели, отражающие внутреннюю структуру ресурсов и дающие дополнительную информацию об эффективности предприятия. Наиболее распространенным является тезис, что предприятие ГТК должно работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход, который ассоциируется с рентабельной работой, ростом прибыли и снижением расходов. Исходная посылка такого подхода: любая фирма существует для того, чтобы максимизировать прибыль (речь идет о прибыли с позиции не разового, но долгосрочного

Таблица 15.4. Система показателей эффективности, применяемая в отечественной практике производства и управления производством

<p>Обобщающие показатели эффективности</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост производства продукции в стоимостном выражении. 2. Производство продукции на 1 руб. затрат. 3. Относительная экономия: <ul style="list-style-type: none"> ♦ основных производственных фондов, ♦ нормируемых оборотных средств; ♦ материальных затрат (без амортизации); ♦ фонда оплаты труда. 4. Рентабельность как прибыль к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. 5 Затраты на 1 руб. товарной продукции (работ по полной себестоимости)
<p>Показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Производительность труда. 2 Доля прироста продукции (услуг), полученной за счет производительности труда. 3. Экономия живого труда. 4 Отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда.
<p>Показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов. 2. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств: <ul style="list-style-type: none"> ♦ чистой продукции; ♦ товарной продукции (работ, услуг). 3. Прирост оборотных средств к приросту товарной продукции. 4. Отношение прироста чистой продукции к вызвавшему этот прирост капитальным вложениям. 5. Удельные капитальные вложения: <ul style="list-style-type: none"> ♦ на единицу вводимой производственной мощности (по важнейшим видам продукции); ♦ на 1 руб. прироста продукции; 6. Срок окупаемости капитальных вложений как отношение капитальных вложений к сумме прироста прибыли, полученной за счет этих капитальных вложений.
<p>Показатели эффективности использования материальных ресурсов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные затраты без амортизации на 1 руб. товарной продукции (работ, услуг). 2. Расход важнейших материальных ресурсов в натуральном выражении на 1 руб. товарной продукции (работ, услуг).
<p>Показатели экономической эффективности новой техники (отражение экономической эффективности новой техники в плановых и отчетных показателях)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост производительности труда: <ul style="list-style-type: none"> ♦ относительное высвобождение численности работающих; ♦ относительная экономия фонда заработной платы; ♦ прирост прибыли (экономия от снижения себестоимости продукции); ♦ относительная экономия материальных ресурсов

ее получения), но, так как на практике достичь такого максимума невозможно, применяется понятие «нормальной» прибыли, то есть прибыли, устраивающей владельцев бизнеса. Прибыльность различных видов услуг может существенно различаться, что не вызывает, тем не менее, стремления всех бизнесменов одновременно сменить свой бизнес на более прибыльный. В основе такого подхода лежит распространенная система ценообразования на производимую продукцию — «себестоимость плюс надбавка».

Другим направлением деятельности предприятия и руководства лежит стремление к наращиванию объемов производства и сбыта услуг. Обосновывается это тем, что размеры предприятия в большей степени, нежели прибыльность, определяют статус и положение менеджеров (заработную плату, роль в обществе) и руководства предприятия. В рамках данной теории применяются и другие формальные критерии, в частности, для оценки эффективности предприятия в целом распространен показатель «доход на акцию». Для оценки эффективности инвестиций может применяться показатель «рентабельность инвестированного капитала».

Условия хозяйственной деятельности гостиниц различны и с учетом этого должна быть построена система оценки их деятельности. Качество показателей определяется двумя главными факторами. Первый относится к теоретической обоснованности показателей, второй — к фактической базе. Первый фактор заключается в том, чтобы показатели были образованы на основе глубокого анализа. Он связан преимущественно с сущностью, качественной особенностью показателей. Второй фактор состоит в том, чтобы они были образованы на базе полной, достоверной, сравнимой и своевременной информации.

Система показателей должна объективно соответствовать реальным природно-производственным социально-экономическим условиям функционирования объекта. Для этого нужна упорядоченная, приведенная в соответствие система показателей. На переходный период она должна обеспечить быструю приспособляемость предприятий к изменениям, высокую гибкость и адаптивность всех элементов системы, автономность и экономичность функционирования предприятий в целом и их структурных подразделений. Главными принципами организации и управления деятельностью предприятий гостинично-туристской сферы в условиях рыночной экономики являются: адаптивность, гибкость, синхронизация, автономизация, коммерциализация, интеграция, автоматизация.

Для их реализации необходимы:

--- организация туристских услуг путем формирования гибкой системы скидок, введения элементов, обеспечивающих взаимодействие с внешней средой (службы маркетинга, торговые дома, магазины, сервисная сеть, экспериментальные туры). Важное значение приобретает совершенствование организации самой услуги

функциональном аспекте – развитие различных элементов и систем обеспечения качества туристской продукции, маркетинговое обеспечение и т. п.;

--- развитие системы управления путем активного использования стратегического планирования, внедрения интегрированных систем оперативного управления, формирования пакета услуг, формирования планов деятельности на основе комплексного изучения рынка, учета стратегических и тактических целей, компьютеризации и новейших систем бронирования;

--- совершенствование организации труда и обучение персонала в области профессиональной и общеэкономической подготовки (отношения собственности, организационно-правовые основы, финансы, производительность, ценообразование и т. п.).

Эффективность работы гостиничных предприятий зависит от:

--- качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам предприятия на рынке туруслуг,

--- силы и направленности мотиваций, побуждающих членов ГТК к достижению целей;

--- адекватности выбранных стратегий поставленным целям;

--- объема и качества вовлекаемых в разработку турпакет а финансовых ресурсов.

Три первых фактора характеризуют стратегический аспект эффективности работы предприятий ГТК, последний – тактический.

В мировой практике управления используют следующие характеристики понятия успешной деятельности ГТК:

--- эффективность – степень, в которой процессы удовлетворяют ожидания и нужды потребителей. Синоним эффективности – качество. Эффективность можно определить также как выпуск нужной продукции в нужном месте, в нужное время по нужной цене. Это степень реализации целей организации; то:

--- производительность – степень, в которой происходит минимизация ресурсов с целью достижения эффективности (эта эффективность понимается у нас как экономическая);

--- адаптивность – гибкость процессов с целью приспособления к будущему, изменение в ожиданиях потребителей и сегодняшних особенностей, а также соответствия требованиям потребителей. Это позволяет процессам удовлетворять нужды сегодняшнего дня и будущих требований. Адаптивность – это очень важная сфера в достижении конкурентного преимущества на рынке.

Для обеспечения эффективности туристских услуг рекомендуют определять потребности и ожидания потребителей (клиентов), выражать их в измеримых величинах, определять методы сбора необходимой информации и ее использование для удовлетворения потребностей и ожиданий (экспертные оценки, динамика предпочтений в зависимости от сезона и возраста клиента и т. д.).

Из трех ключевых требований к процессу оказания услуг — эффективность, производительность и адаптивность — последнее намного труднее измерить, но именно на это потребители реагируют в первую очередь, поскольку у многих из них быстро меняются вкусы и потребности. Адаптируемые процессы должны быть легко изменяемыми с целью удовлетворения новых нужд потребителей и снижения производственных издержек. Но при этом усовершенствованный процесс должен функционировать лучше, чем исходный.

Понятие «эффективность гостинично-туристского комплекса» отражает следующие ее свойства

- целеполагание, связанное со способностью в рамках системы общественных ценностей формировать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями. Выбор показателей и критериев для целеполагания зависит от того, ориентируется ли предприятие на директивные указания, спрос населения, зарубежных партнеров;
- целеобеспечение. Средства достижения цели должны быть социально одобренными в данной общественной среде. Это дает чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работникам предприятия ГТК, что особенно актуально на современном российском рынке туристских услуг, сокрушаемом скандальными закрытиями отдельных фирм. К этому же свойству можно добавить факторную обусловленность или характеристику поддержания пригодности и привлекательности туристской продукции или гостиничных услуг для потребителя, предоставление больших возможностей и скорости их реализации и приспособления продукции, процессов к внутренним внешним факторам, запросами изменениям. Это — способность туристского предприятия преодолевать неблагоприятные и использовать благоприятные внешние условия. Свойство целеобеспечения можно раскрыть через наличие разнообразных туров, наработанную систему скидок, через технический уровень (возможности резервирования мест в гостиницах и бронирования билетов), качество и текучесть кадров, возможность обновляемое турпродукции и т. п. ;
- экономичность раскрывается через соотношение признанных обществом результатов и потребленных или примененных ресурсов; через соответствие ресурсов, которые следовало бы потребить, и израсходованных; через показатели прибыльности. Экономичность может оцениваться через критерий и показатели производительности труда, материальных ресурсов, капитала, прибыльности и рентабельности, выполнения норм расхода ресурсов;
- адаптивность. Соответствие особым требованиям потребителей раскрывается через сложную систему потребительских оценок и конкуренции. Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностях, приспособления, отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям

Среды и задачам туристской сферы Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностей приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям среды и задачам ГТК

Эффективность деятельности в условиях формирования рынка туристских услуг (и его насыщения) в разрезе и в совокупности указанных выше свойств должна раскрываться через критерии и показатели, специфичные для каждого гостиничного предприятия

15.2. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА

Для предприятия гостинично-туристского комплекса в литературе выделяют специфические показатели оценки экономической эффективности, которые, как правило, связаны с загрузкой номерного фонда

К таким показателям можно отнести *коэффициент заполняемости* гостиницы K_z , который может выражаться как в процентах, так и в относительных единицах ($0 < K_z < 1$) и рассчитывается по формуле:

$$K_z = Q_{к-н} / Q_{к-м} T,$$

где $Q_{к-н}$ — общее количество реализованных номеров (койко-ночей); $Q_{к-м}$ — число номеров (койко-мест), предложенных к продаже, T — количество дней в отчетном периоде, за который рассчитывается данный показатель (как правило, за год).

Поскольку в гостиничных предприятиях доля постоянных затрат высока, то, чем ближе коэффициент заполняемости гостиницы к единице (гостиница полностью заполнена), тем большую прибыль может получить гостиница.

Однако в силу разнообразных причин (технических, санитарных и т. п.) не все номера могут быть готовы к использованию в течение определенного периода. Поэтому для расчета общего располагаемого номерного фонда гостиницы на практике используется показатель максимально возможного и фактического количества номеров (койко-ночей)

Максимально возможный номерной фонд (мощность) Φ_{\max} — это произведение общего количества номеров (койко-мест) на число дней в году, в течение которых они могут использоваться.

$$\Phi_{\max} = Q_r T_r + \sum Q_c T_c,$$

где Q_r , Q_c — число номеров (койко-мест) круглогодичного и сезонного использования соответственно; T_r , T_c — число дней в году и число дней сезонного использования соответственно.

Фактический номерной фонд — это фактически возможное количество номеров (койко-мест), которое может использоваться в течение данного временного периода, умноженное на количество используемых дней.

Коэффициент заполнения КЗ гостиницы можно рассчитать, используя формулы расчета точки безубыточности:

$$K_3 = \frac{Z_{\text{пост}}^{\text{ед}}}{C_{\text{ед}} Z_{\text{пер}}^{\text{ед}}},$$

где $Z_{\text{пост}}^{\text{ед}}$ — средние постоянные затраты на один номер (койко-место), руб.; $Z_{\text{пер}}^{\text{ед}}$ — переменные затраты на один номер (койко-место), руб.; $C_{\text{ед}}$ — цена номера (койко-места), руб (при различной стоимости номеров необходимо использовать среднюю цену номера).

Для оценки эффективности работы службы портье по продаже номеров при различной их стоимости можно применить показатель средней цены продажи гостиничного номера среднесуточной стоимости $C_{\text{ср г н}}$

$$C_{\text{ср г н}} = V_{\text{н ф}} / Q_{\text{пр}},$$

где $V_{\text{н ф}}$ — выручка (доход) от реализации номерного фонда; $Q_{\text{пр}}$ — общее количество проданных номеров.

Чем выше уровень загрузки гостиницы, тем выше может быть средняя цена продажи гостиничного номера, то есть средняя цена продажи номера зависит от уровня заполняемости гостиницы.

Важнейшим показателем эффективности функционирования гостиницы является показатель загрузки $K_{\text{ср}}$, обозначающий среднее количество гостей на один проданный номер.

$$K_{\text{ср}} = \frac{N_{\text{чел}}}{Q_{\text{пр}}},$$

где $N_{\text{чел}}$ — общее число гостей, проживающих в гостинице в данном расчетном периоде

Для более четкого представления о качественной стороне загрузки номерного фонда можно применить показатель, называемый *процентом двойной загрузки* $K_{\text{дз}}$ (на практике его называют также *процентом многократной загрузки*). Процент двойной загрузки показывает долю номеров, занятых более чем одним человеком:

$$K_{\text{дз}} = \frac{N_{\text{чел}} - Q_{\text{пр}}}{Q_{\text{пр}}} \times 100$$

Этот показатель рассчитывают в гостиницах с разным количеством мест в номерах при оценке потребности в персонале (например, горничных) на конкретный период.

Широкое применение в гостиничном бизнесе имеет показатель *процента занятости койко-мест* $K_{к-м}$

$$K_{к-м} = \frac{Q_{зк}}{Q_{ск}} \times 100,$$

где $Q_{зк}$, $Q_{ск}$ — число занятых и свободных кроватей соответственно.

Данный показатель весьма полезен при определении эффективности работы персонала гостиницы, поскольку полная его загрузка будет осуществляться только при 100-процентном заполнении гостиницы.

Другой показатель, который также характеризует эффективность работы персонала гостиницы, — *доходная ставка на одного клиента* (доход на одного гостя от реализации номерного фонда за определенный период) $D_{ед}$

$$D_{ед} = \frac{V_{нф}}{N_{чел}},$$

где $V_{нф}$ — общая выручка от номерного фонда.

Для оперативного управления службой горничных и определения оптимального режима их работы применяется показатель, определяющий среднюю загрузку горничной

$$\overline{Q}_{убр} = \frac{Q_{зан}}{n},$$

где $\overline{Q}_{убр}$ — среднее количество убранных номеров в день, $Q_{зан}$ — количество занятых номеров; n — количество горничных/смен.

Поскольку гостиница оказывает и определенный дополнительный набор услуг, то также рассчитывается эффективность работы персонала по выполнению данных услуг, например, в питании

$$D_Q^{пит} = \frac{D_{пит}}{Q_{разм}},$$

где $D_Q^{пит}$ — доход от продажи напитков и продуктов в расчете на один номер, $D_{пит}$ — общий доход от продажи напитков и продуктов; $Q_{разм}$ — число номеров, выделенных под размещение.

Все приведенные показатели рассчитываются за конкретный период, который определяется исходя из производственно-управленческой необходимости, и способствуют оценке экономической эффективности предприятий гостинично-туристского комплекса.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение эффективности управления гостинично-туристским комплексом.
2. Какие свойства должны лежать в основе понятия «эффективность предприятия гостинично-туристской сферы»?
3. Расскажите о системе показателей, эффективности, применяемой в отечественной практике производства и управления.
4. От каких факторов зависит эффективность работы гостинично-туристского комплекса?
5. Какие показатели экономической эффективности используются на гостиничных предприятиях?

Гл. 16. КОНКУРЕНЦИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

16.1. ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция — это состязательность, противоборство на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей. Помимо конкуренции между производителями (продавцами) существует и конкуренция между потребителями (покупателями) товаров и услуг.

С точки зрения характера конкурентной борьбы различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция— вид отраслевого рынка, на котором неограниченное количество предприятий продают стандартизованный (то есть однородный) продукт, и ни одно предприятие не имеет достаточно большой доли рынка, чтобы влиять на цену продукта. При совершенной конкуренции доля каждого предприятия в общем объеме продукции на рынке должна совпадать менее чем на 1%.

Совершенная конкуренция определяется следующими предпосылками:

- конкуренты не могут устанавливать рыночную цену, а могут только приспосабливаться к ней;
- каждое предприятие не рассматривает конкурентов как угрозу ее рыночной доле;
- ни один участник конкуренции не в состоянии оказать влияние на решения, принимаемые другими участниками;
- информация о ценах, количестве продукта, технологии производства и вероятной прибыли доступна любому предприятию;
- вход на рынок и выход из него свободен в долгосрочной перспективе.

Несовершенная конкуренция— это такое состояние рыночной системы хозяйствования, при котором нарушается хотя бы один из указанных выше признаков совершенной конкуренции. Степень несовершенства конкуренции (или монополизма) может быть различна. Первой ступенькой к монополизму является монополистическая конкуренция.

Монополистическая конкуренция — тип отраслевого рынка, в котором достаточно большое число производителей предлагает дифференцированные (уникальные) продукты, отличающиеся друг от друга отдельными характеристиками, что позволяет им осуществлять определенный контроль над ценой продажи товара или услуги. В туристском бизнесе дифференцируемыми можно считать туры в Москву и Санкт-Петербург, по Золотому кольцу России, тематические туры по России, связанные с жизнью и деятельностью ее выдающихся представителей.

Следующей ступенькой на пути к несовершенной конкуренции является олигополия. Олигополия означает наличие на рынке нескольких очень крупных предприятий, контролирующих значительную часть производства и сбыта определенной продукции (услуги), взаимодействующих друг с другом. Олигополией можно считать существование в советское время фирм «Спутник» и «Интурист», осуществляющих в настоящее время взаимосвязи с современными фирмами типа рекламного агентства «Бегемот».

Товар, реализуемый олигополистическими предприятиями, может быть дифференцированным (кругосветные туры) и стандартизованным (туры в Турцию и Грецию). Основными вопросами для согласования в современных олигополиях являются цены, объемы продаж, направление выездных туров и т. д. Для частичной монополизации внутренних туров объединяются предприятия различных отраслей — транспорта, гостиничного комплекса, АПК и др.

Высшей ступенью несовершенной конкуренции является чистая монополия. Это тип отраслевого рынка, на котором существует единственный продавец товара, не имеющего близких заменителей. Чистый монополист диктует цену и, контролируя предложение, осуществляет контроль над ценой. Чистая монополия чаще присутствует на местных рынках, чем на национальных и, тем более, мировых. Но монополизироваться по направлениям туризма могут и отдельные предприятия, например агротуризм, транспортный, деловой и т. д.

Высшей формой несовершенной конкуренции является монопосония, когда на рынке имеется лишь один покупатель.

Этим рыночным структурам соответствуют четыре основных вида рыночной цены. В условиях совершенной конкуренции цена устанавливается на рынке. Эту цену принято называть равновесной ценой. Потребители увеличивают спрос по мере снижения цены; производители же увеличивают предложение по мере роста цены. Малейшему увеличению спроса сопутствует соответствующее предложение, а цена остается неизменной.

На рынке монополистической конкуренции цены устанавливаются многими крупными компаниями. Однако на этом рынке предприятия вступают в соперничество не только (и даже не столько) через цены, но и путем всемерной дифференциации продукции

и услуг. При такой модели рынка предприятия стремятся расширить свою область предпочтения путем индивидуализации своей продукции. Прежде всего это происходит с помощью товарных знаков, наименований и рекламных кампаний, которые однозначно выделяют различия продукта.

На рынке, где господствуют олигополии, величина спроса увеличивается при снижении цен и уменьшается при их росте. Однако ценообразование в условиях олигополии отличается определенной стабильностью среднеотраслевых цен. Здесь несколько предприятий одной отрасли практически всегда пытаются согласовать свою ценовую политику.

На рынке чистой монополии цена устанавливается одним монополистом, при монополии — одним монопольным покупателем. На монопольном рынке устанавливается стабильный спрос, который не зависит от цены. Монопольные цены порождают монопольную прибыль. В условиях конкурентной борьбы предприятия интересуют конечные экономические результаты. Эти результаты внешне выражаются в объеме продаж и прибыли.

16.2. МЕТОДЫ КОНКУРЕНЦИИ

Методы конкуренции можно условно разделить на добросовестные и недобросовестные.

Под добросовестными методами конкуренции понимаются официально утвержденные или широко распространенные приемы конкурентной борьбы, которые предполагают цивилизованные взаимоотношения и обмен информацией между конкурентами, поиск форм совместного существования, выработку соглашений по спорным вопросам.

Добросовестная конкуренция — это:

- повышение качества продукции;
- снижение цен;
- реклама;
- послепродажное обслуживание;
- создание новых товаров;
- равенство с конкурентом в достижении выгоды и др.

В условиях жесткой борьбы между товаропроизводителями часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции.

К недобросовестным методам конкуренции относятся:

- демпинговые цены;
- установление контроля над конкурентом;
- экономический и промышленный шпионаж;
- злоупотребление господствующим положением на рынке;
- незаконное использование марок известных предприятий;

- подкупи шантаж официальных лиц с целью захвата новых рынков сбыта или создания препятствий конкурентам;
- тайные сговоры на торгах;
- недобросовестное копирование товаров и продукции конкурентов;
- нарушение стандартов и условий поставки товаров;
- ложная информация и реклама, вводящие конкурента в заблуждение;
- сокрытие дефектов;
- нарушения в финансовой и бухгалтерской отчетности, позволяющие снизить долю официальных доходов и, таким образом, сократить налоговые расходы.

Классификация рынков, а также типов и методов конкуренции позволяет более эффективно осуществлять маркетинговые разработки и добиваться с их помощью реальных успехов в привлечении покупателей, сбыте продукции и, следовательно, обеспечивать стабильность производства или его расширение.

16.3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Для предпринимательской деятельности в области гостиничного бизнеса характерна высокая степень конкуренции. Под конкуренцией понимается соперничество между юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, заинтересованными в достижении одной и той же цели— максимизации прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего - это делается, какая цель должна быть достигнута. Причем главным должно быть умение определить, а затем быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества. Все усилия в производстве и управлении должны быть направлены на развитие тех качеств предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают его от потенциальных или реальных конкурентов.

Для характеристики конкурентоспособности предприятия выделяются следующие основные уровни конкурентоспособности.

- технический уровень продукции предприятия настолько необычен, или, по крайней мере, так отличается в лучшую сторону в сравнении с изделиями конкурентов, а их сбытовые подразделения и службы маркетинга настолько мощные, что стоит лишь поставить потребителям то, что заявлено в рекламе, как они будут бесконечно счастливы. Любые дополнительные усилия на производстве или в управлении они считают излишеством;

- свой уровень производства продукции предприятия стремятся довести до уровня основных конкурентов на основе заимствованных

технических приемов, технологий, методов организации производства. Они приобретают сырье и материалы из тех же источников, что и их конкуренты, стараются пригласить на работу специалистов из конкурирующих предприятий;

--- успехом в конкурентной борьбе становится функция управления, которая чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, и лучшая мотивация работников и т.п.

Предприятия, которым удалось достичь этих требований конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Именно это обеспечивает перспективный успех предприятию на рынке, долговременное превосходство над конкурентами, потому что такие предприятия не только не стремятся копировать опыт других предприятий и даже не просто хотят превзойти самые жесткие из существующих здесь стандартов. Такие предприятия являются предприятиями с производством мирового класса — быстрорастущими и более прибыльными, чем их конкуренты. Они имеют рабочих и управляющих такой квалификации, которых постоянно ищут и стремятся переманить к себе другие предприятия;

--- настолько компетентны и так хорошо разбираются в разработке и изготовлении производственного оборудования, что все другие поставщики такого оборудования постоянно стремятся получить у таких компаний с производством мирового класса совет или рекомендацию относительно возможных модификаций в поставляемом ими самими оборудовании, а также стараются заключить с ними соглашение об испытании на их предприятиях своих пробных моделей и прототипов новой техники,

--- более гибки и проворны в сравнении с конкурентами при любых изменениях рыночной конъюнктуры, структуры спроса или уровня цен; быстрее, чем они, поставляют на рынок новые продукты;

--- совмещают процессы разработки новых изделий и подготовки их производства; когда инженеры и конструкторы конкурирующих предприятий пытаются скопировать или перенять что-либо, то быстро обнаруживают, что просто не могут создать нечто подобное ни на одном из своих предприятий;

--- постоянно улучшают свои производственные системы, станки и оборудование, совершенствуют технологию, обеспечивают постоянно е повышение квалификации своих работников. Такие предприятия полагаются, в основном, на собственные НИОКР, на

213

экспериментирование, постоянную подготовку и переподготовку рабочей силы, обновление организации управления. Любые стандарты для компаний с производством мирового класса — вещь эфемерная, не более, чем очередной верстовой столб на бесконечной дороге к совершенству.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоит сущность конкуренции?
2. По каким признакам различаются виды конкуренции?
3. Какие виды, конкуренции существуют в гостиничном бизнесе?
4. По каким направлениям возможно создание конкурентоспособного предприятия?

Литература

- Аврова И, Организация бухгалтерского и налогового учета в туризме. — СПб. . Питер, 2003.
- Адамов В и др. Экономика и статистика фирм. — М' Финансы и статистика, 2000.
- Бабаев Ю,, Патров А. Бухгалтерский учет в ресторанном хозяйстве. — СПб. . Питер, 2000.
- Балабанов И. , Балабанов А. Экономика туризма. — М. Финансы и статистика, 2000.
- Белявский И. Маркетинговое исследование. — М. : Финансы и статистика, 2001.
- Бухгалтерский учет и налогообложение в гостиничном предприятии/ Под ред Н. П. Куракиной. — М, 2001.
- Горбылева З. Экономика туризма. — Мн: БГЭУ, 2000.
- Гуляев В. Организация туристской деятельности— М, 1996.
- Дурович А. Маркетинг в туризме. — Мн. Новое знание, 2001.
- Ефимова О. , Ефимова И. Экономика гостиниц и ресторанов. — Мн. : Новое знание, 2004.
- Ефимова О. Экономика общественного питания/ Под ред. Н И. Кабушкина. — Мн. : Новое знание, 2000.
- Здоров А. Экономика туризма. — М. : Финансы и статистика, 2004.
- Зорин И. , Квартальное В. Энциклопедия туризма. —М• Финансы и статистика, 2000.
- Зорин И. и др. Туризм как вид деятельности. — М,: Финансы и статистика, 2001.
- Зорина Г. и др. Основы туристской деятельности. — М,: Советский спорт, 2000.
- Ильина Е. Туроперейтинг: организация деятельности. — М,, Финансы и статистика, 2000.
- Кабушкин Н. , Бондаренко Г. Менеджмент гостиниц и ресторанов. — Мн. : Новое знание, 2002,
- Квартальнов В. Туризм. — М. : Финансы и статистика, 2000.
- Козырев В. и др. Экономика туризма. — М. : Финансы и статистика, 2001.
- Козырев В. Основы современной экономики. — М. : Финансы и статистика, 2000.
- Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. — М. , 2000.
- Лапуста М. , Поршневу А. и др. Предпринимательство. — М. : ИН-ФРА-М, 2003.
- Моисеева Н. Стратегическое управление туристской фирмой. — М. : Финансы и статистика, 2001.
- Морозов М. Экономика и предпринимательство в социально-

- культурном сервисе и туризме. – М. : Academia, 2004.
- Организация и управление гостиничным бизнесом/ Под ред. А. Л. Лесника. – М. , 2002.
- Патров В. , Нуридинова Л. , Тараненко И. Бухгалтерский учет в общественном питании. – М. : Финансы и статистика, 2003.
- Сенин В. Организация международного туризма. – М. : Финансы и статистика, 2000.
- Сенин В. С, Денисенко А. В. Гостиничный бизнес. – М. ; Финансы и статистика, 2004.
- Соболева Е. , Соболев И. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. – М. : Финансы и статистика, 2001.
- Справочник директора предприятия. / Под ред. М. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 2000.
- Темный Ю. , Темная Л. Экономика туризма. – М. : Спорт, 2003.
- Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство. – М. : ЮНИТИ, 2002.
- Филипповский Е. , Шмарова Л, Экономика и организация гостиничного хозяйства. – М. : Финансы и статистика, 2003.
- Чудновский А. Туризм и гостиничное хозяйство. – М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000.
- Чудновский А. Туризм и гостиничное хозяйство. – М. : Юркнига, 2003.
- Яковлев Г. Организация предпринимательской деятельности. – М. : Издательство РДЛ, 2004.
- Яковлев Г. Экономика и статистика туризма. 3-е изд. – М. : Издательство РДЛ, 2005.

Содержание

Введение.	3
Гл. 1. ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА. . .	4
1. 1. Сущность гостеприимства. . .	4
1. 2. Типология гостиниц и средств размещения. . .	5
1. 3. Классификация гостиниц в разных странах.	9
1. 4. Международные гостиничные организации. .	13
Гл. 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ . .	14
2. 1. Российская система классификации гостиниц и средств размещения .	14
2. 2. Гостиничное хозяйство России.	24
2. 3. Гостиничные цепи . . .	25
2. 4. Гостиничное хозяйство Москвы.	28
2. 5. Гостиничное хозяйство Санкт-Петербурга.	32
Гл. 3. ГОСТИНИЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.	34
3. 1. Службы гостиницы и их характеристика . .	34
3. 2. Требования к персоналу гостиницы и его подготовка. .	37
3. 3. Здания, сооружения и помещения в гостиничных предприятиях . . .	39
3. 4. Функциональные требования к гостиницам.	41
3. 5. Жилая часть гостиницы. . , . , .	44
3. 6. Жизнеобеспечение гостиниц.	51
Гл. 4. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.	53
4. 1. Организационная структура управления гостиничного предприятия . .	53
4. 2. Управление гостиничным предприятием.	57
4. 3. Функция планирования . .	58
4. 4. Методы планирования".	60
4. 5. Функция организации.	62
4. 6. Мотивация как функция управления. .	63
4. 7. Функция контроля. . .	64
4. 8. Функция анализа хозяйственной деятельности.	65
Гл. 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.	69
5. 1. Принципы и методы управления персоналом. .	69
5. 2. Организационно-административные методы управления персоналом . .	71
5. 3. Экономические методы управления персоналом . .	75
5. 4. Социально-психологические методы управления персоналом	76
5. 5. Принципы управления людьми.	79
5. 6. Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами.	82
5. 7. Заключение трудового договора. .	86
5. 8. Расстановка персонала.	87
Гл. 6. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЦ. .	91
6. 1. Показатели деятельности гостиничного предприятия. .	91
62. Факторы, влияющие на показатели работы гостиничного	

предприятия. .	92
6. 3. Гостиничный продукт . .	93
64. Аналитическая служба в гостиничном предприятии . .	96
Гл. 7. ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ. .	100
7. 1. Классификация предприятий питания. .	100
7. 2. Ресторанное хозяйство и его функции. .	102
7. 3. Состав и структура товарооборота общественного питания. .	104
7. 4. Создание запасов сырья и товаров. .	107
7. 5. Валовой доход ресторанного хозяйства. .	109
Гл. 8. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ . .	113
8. 1. Экономическая сущность основных фондов гостиничного предприятия. .	113
8. 2. Показатели оценки движения и состояния основных фондов гостиничного предприятия. .	116
8. 3. Нематериальные активы. .	119
8. 4. Основные фонды ресторанного хозяйства. .	123
Гл. 9. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ . .	126
9. 1. Сущность и состав оборотных средств гостиничного предприятия. .	126
9. 2. Показатели эффективности использования оборотных средств гостиничного предприятия. .	130
9. 3. Оборотные средства ресторанного хозяйства. .	132
Гл. 10. ФИНАНСЫ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ . .	134
10. 1. Финансовые ресурсы гостиничного предприятия. .	134
10. 2. Выручка от реализации продукции гостиничного предприятия. . .	135
10. 3. Прибыль гостиничных и ресторанных предприятий . .	136
10. 4. Распределение прибыли. .	140
Гл. 11. ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. .	144
11. 1. Механизм регулирования оплаты труда. .	144
11. 2. Тарифная система . .	146
218	
11. 3. Формы и системы оплаты труда. .	147
11. 4. Порядок начисления средств на оплату труда. .	149
11. 5. Фонд заработной платы гостиничного и ресторанного предприятия . .	152
Гл. 12. СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ . .	157
12. 1. Себестоимость услуг гостиничного предприятия. .	157
12. 2. Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства . . .	160
Гл. 13. УЧЕТ НА ГОСТИНИЧНЫХ И РЕСТОРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ . .	164
13. 1. Организация учета. . .	164
13. 2. Книги ежедневного учета. .	165

13. 3.	Главная книга . . .	166
13. 4.	Книга учета движения денежных средств.	166
13. 5.	Бухгалтерский баланс.	167
13. 6.	Отчет о прибылях и убытках.	169
13. 7.	Отчет о движении денежных средств.	170
Гл. 14.	НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ . .	171
14. 1.	Виды налогов и сборов, подлежащих уплате.	171
14. 2.	Налоги, уплачиваемые из чистой прибыли предприятий.	174
14. 3.	Налог на добавленную стоимость.	175
14. 4.	Налоги, относимые на себестоимость продукции. .	179
14. 5.	Налоги, относимые на финансовые результаты деятельности предприятия . .	180
14. 6.	Особенности налогообложения гостиничных предприятий . .	183
14. 7.	Особенности налогообложения в ресторанном бизнесе. .	186
Гл. 15.	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА. . , . .	194
15. 1.	Определение сущности и содержания эффективности гостинично-туристского комплекса. . . .	194
15. 2.	Показатели оценки экономической эффективности предприятий гостинично-туристского комплекса . .	205
Гл. 16	КОНКУРЕНЦИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ.	209
16. 1.	Виды конкуренции. .	209
16. 2.	Методы конкуренции . .	211
16. 3.	Формирование конкурентоспособности. .	212
	Литература. . .	215

Яковлев Георгий Антонович
ЭКОНОМИКА ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА
Учебное пособие
Тираж 700 экз Заказ 2383
ISBN 5-93840-071-6

