

Ю.Ф. Волков

# ЭКОНОМИКА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

---

ВЫСШЕЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ

---



Серия «Учебники, учебные пособия»

Волков Ю. Ф.

**ЭКОНОМИКА  
ГОСТИНИЧНОГО  
БИЗНЕСА**

Ростов-на-Дону  
«Феникс»  
2003

ББК 65.432

В 67

В - 676

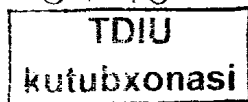
Рецензент — Е. И. Богданов, директор Института туризма и гостиничного хозяйства Санкт-Петербургского инженерно-экономического университета, профессор, председатель научно-методического совета «Международный туризм» специальности «Социально-культурный сервис и туризм» (230500) УМО по образованию в области сервиса Министерства образования Российской Федерации.

**Волков Ю. Ф.**

В 67 Экономика гостиничного бизнеса/Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов н/Д: Феникс, 2003. — 384 с.

Книга посвящена анализу методологии организации сервисного обслуживания в гостиницах и ресторанах, освещает современное состояние и перспективы развития сферы услуг; механизмы ценообразования и ведения документации. На примере отдельного региона рассмотрен опыт реформирования гостиничного хозяйства.

№ 814356



ISBN 5-222-03597-2

ББК 65.432

© Волков Ю. Ф., 2003

© Изд-во «Феникс», оформление, 2003

## Глава 1

# Методологические основы анализа сферы услуг

### 1.1. Социально-экономическое содержание обслуживающей деятельности

Отечественные и зарубежные экономисты отмечают растущую роль услуг в национальных хозяйствах и мировой экономике. Воздействие услуг на хозяйственную жизнь не только усиливается, но и приобретает многогранный характер, все более заметный в процессах производства, формирования и реализации доходов населения, обмена, накопления общественного продукта. Это обязывает начинать теоретический анализ с выяснения сущности услуги как экономической категории.

Высказываются различные мнения о том, каким должно быть точное определение услуги. Пока не существует общепринятой систематизации. Естественно, возникает много оттенков в суждениях, что вносит неувязки в определения. Тем не менее, несмотря на расхождения, в основном в экономической науке сложилось общее представление о сервисной деятельности, обслуживающих отраслях и в целом о сфере услуг.

Следует разграничивать обыденное и научное представление об обслуживании. В обиходе понятие «услуга» употребляется в самом широком смысле: сделать кому-либо полезное словом или делом за плату или бесплатно, из личных или общественных побуждений. Предполагается действие, приносящее помощь. Нередко под этим понимается предоставление бытовых удобств. Подразумевают, например, *услужение*, т. е. заботы слуги или прислуги.

Что касается научной трактовки этой категории, то прежде всего имеют в виду ее ключевое значение (*principium certitudinis*) в истолковании сущности обслуживания как общественно организованного экономического процесса. Однако подходы к определению понятия услуг далеко не однозначны. Различия в трактовках обозначились уже в эпоху классической политэкономии.

Ж.-Б. Сэй (1767–1832), анализируя услуги, пришел к выводу, что они выступают *особым видом благ, способным приносить доход*. Он считал, что услуги оказывают не только люди, но и вещи и силы природы.

Свой вклад в теорию услуг внес Ф. Бастиа (1801–1850). Под «услугой» он понимал не только реальную затрату труда в процессе производства, но и *всякое усилие вообще, которое прилагается кем-либо или от которого освобождается тот, кто данной услугой пользуется* (идея социальной услуги). Ф. Бастиа считал буржуазное общество обществом «гармоничного сотрудничества» различных классов, эквивалентно обменивающихся своими «услугами».

И. Фишер относится к числу первых ученых-экономистов, широко использовавших в своих теоретических построениях различие между запасом хозяйственных благ и потоком их услуг. Стоимость запаса капитальных благ полностью определяется в его концепции масштабами потока соответствующих услуг, а *доход человека — не что иное, как полный поток услуг, которые обеспечивает его собственность*.

В последние годы получило распространение определение этой категории, данное Т. Хиллом: услуга — это *«изменение состояния лица или товара, принадлежащее какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой»*<sup>1</sup>. Такое определение позволяет рассматривать услугу как конкретное выражение экономической полезной деятельности, проявляющейся либо в виде специфического товара, либо непосредственно в виде определенной деятельности. Экономическая полезность делает услугу предметом хозяйственных отношений.

Известный экономист М. Портер считает: *«Термин «услуга» охватывает широкий круг отраслей, которые выполняют различные функции для их покупателей, но не включают в себя или включают случайно продажу реального продукта»*<sup>2</sup>, но при этом подмечает зыбкость и недостаточную определенность термина. Если, объясняет он, ремонт осуществляется на предприятии фирмы-изготовителя, то наемные рабочие считаются производственными рабочими, и поэтому средства, из-

<sup>1</sup> Статистика рынка товаров и услуг : Учебник для вузов / Под ред. проф. И. К. Белявского. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 8.

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С. 268.

расходованные на ремонт, не учитываются системами учета национального дохода. Однако если тот же ремонт производит контрактной ремонтной компанией, в этом случае и работа, и доход относятся к сфере услуг.

Сущность услуг освещается в зарубежной учебной и словарной литературе. В «Экономиксе» К. Р. Макконелла и С. Л. Брю услуга обозначена как то, «что неосвязаемо (невидимо) и в обмен на что потребитель, фирма или правительство готовы представить что-либо ценное»<sup>1</sup>.

Достаточно подробно показано содержание услуги в толковом словаре французских авторов И. Бернара и Ж. Колли. В нем сказано, что услуга заключается в содействии удовлетворению индивидуальных или коллективных потребностей без передачи права собственности на какое-либо имущество. Существует обширная сфера обменов, представляющих собой продажу услуг без передачи тех или иных товаров: предоставление услуг — это экономическая функция в той же мере, как производство и продажа материальных ценностей<sup>2</sup>; оно подобным же образом содействует образованию национального продукта.

В отечественной экономической литературе советского периода проблема услуг затрагивалась редко, поскольку считалось, что в процессе производства услуг стоимости не создавалось, а лишь потреблялись элементы национального дохода в результате его распределения или перераспределения. Многие экономисты отождествляли услуги с непроизводственным потреблением, а сферу услуг — с непроизводственной сферой. Ряд экономистов сравнивали услуги с отношениями надстроечного порядка. Определенное предубеждение высказал еще в 1939 году А. Залкинд: «Марксистско-ленинская политическая экономия проводит резкую грань между материальным производством и производством услуг. Только первый вид производства составляет объект исследования для экономиста-теоретика. Только материальное производство создает народный доход»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Макконелл К., Брю С. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 1992. Т. 2. С. 398.

<sup>2</sup> Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. М., 1994. Т. 2. С. 553.

<sup>3</sup> Залкинд А. К вопросу о методах исчисления народного дохода. Создается ли народный доход в пассажирском транспорте// Проблемы экономики. 1939. № 5. С. 138.

Однако позже позиции стали меняться. Услуга стала приравниваться к товару. В 1988 году в экономической литературе уже сообщалось: «Для того чтобы быть потребительной стоимостью, продукт не обязательно должен принимать форму вещи, быть материальным благом. Потребительными стоимостями являются и услуги, носящие нематериальный характер». Более того, подчеркивался тот момент, что объем и качество услуг — «один из важнейших показателей экономического прогресса общества и уровня жизни населения»<sup>1</sup>.

В условиях переходной экономики изучение категории услуг заметно оживилось. В научных работах выясняется экономическая природа услуг, уточняется политико-экономическая трактовка этой категории, определяются перспективные направления всей обслуживающей сферы в увязке с рыночной трансформацией экономики. Сама категория получает наиболее точную характеристику. Так, в публикациях последнего времени дается такое определение: «Услуги относятся к группе нематериальных благ, предоставляются в процессе какого-либо действия, характеризуются неосвязаемостью, неотделимостью от источника, непостоянством качества, невозможностью хранения и транспортировки».<sup>2</sup>

Возникновение услуги и как вида труда, и как экономического отношения относится к тому далекому от нас времени, когда человек начал обмениваться результатами труда, когда более или менее сложилась любая из четырех форм отношений обмена: *du ut facias, facio ut facias, facio ut des, du ut des*,<sup>3</sup> то есть когда сложились производственные по своему генезису отношения, предполагающие достаточно высокую степень общественного разделения труда.

Хотя советские авторы в ходе своих исследований в традициях того времени постоянно ссылались на труды К. Маркса, Ф. Энгельса, В. И. Ленина, но ссылки эти в силу идеологической предвзятости не всегда были оправданными и не всегда соответствовали полностью приводимым и цитируемым источникам.

<sup>1</sup> Политическая экономия: Учебник для высших учебных заведений/Под ред. В. А. Медведева, Л. И. Абалкина, О. И. Ожерельева и др. М.: Политиздат, 1988. С. 51.

<sup>2</sup> Немцова С. М.. Рынок образовательных услуг: формирование субъективно-объективной структуры. Автореферат диссертации. — Ростов, 1998. С. 12.

<sup>3</sup> Четыре формулы обменных отношений по римскому праву: «даю, чтобы ты сделал», «делаю, чтобы ты сделал», «делаю, чтобы ты дал», «даю, чтобы ты дал». К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Т. 25. Ч. 1. С. 413.

История экономических учений раскрывает немало концепций и точек зрения по отношению к услугам. Есть ценные положения у К. Маркса и его последователей. Не следует забывать, что К. Маркс по проблемам услуг в целом отражал достижения классической политической экономии. Своеобразие марксистской доктрины состояло в том, что она привнесла классовую интерпретацию в объяснение экономических явлений, рассматривала услуги как деятельность подвергающихся эксплуатации членов общества.

Надо, однако, отдать должное тому, что в марксизме, как и ряде других экономических школ, теория услуг нашла достаточно широкое развитие. Услуги исследуются К. Марксом во многих отделах «Капитала». Наиболее полное и системное изложение данного вопроса представлено в «Теориях прибавочной стоимости», где рассматриваются критерии и методология различия содержания труда производителей услуг в рамках капиталистического организованного хозяйства, теория потребительной стоимости, стоимости и меновой стоимости услуг; дана классификация услуг. Наряду с этим проблемы теории услуг затрагиваются К. Марксом в работах «К критике политической экономии»<sup>1</sup>, «*Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie*»<sup>2</sup>, экономических рукописях 1861–1863 гг.<sup>3</sup>, а также в рукописях 1863–1865 гг.,<sup>4</sup> непосредственно связанных с работой над первым томом «Капитала».

Для экономической характеристики услуг важно определить в понимании их полезности. К. Маркс, например, понятие услуги связывал с действием потребительной стоимости товара или деятельности. Он считал, что «услуга есть не что иное, как полезное действие той или иной потребительной стоимости товара ли, труда ли»<sup>5</sup>. Из данного положения следует, что услуги как определенные виды труда могут выступать как в форме непосредственной деятельности создающего субъекта, тесно связанного с живым трудом, оказывающего услугу, так и в форме действия товара, вещи — конкретной потребительной стоимости.

<sup>1</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Сочинения. Т. 13. Ч. 1 и Ч. 2.

<sup>2</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Там же. Т. 46. Ч. 1 и Ч. 2.

<sup>3</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Там же. Т. 47. Ч. 1.

<sup>4</sup> Архив Маркса и Энгельса. Т. П/УП. Партиздат. М., 1993.

<sup>5</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Сочинения. Т. 23. С. 203–204.



К. Маркс обращал внимание на относительный характер полезности. В частности, он пользовался примерами Лютера по поводу ряда услуг, которые представлялись не полезностью, а прямой ей противоположностью: «услуги» рейтара поджигателю, «услуги» папистов, «услуги» дьявола и т. п.»<sup>1</sup>. Анализ показывает, что полезность услуг должна отвечать общественной необходимости, целесообразности и нормам общечеловеческого характера для каждой экономической системы.

Анализ услуги как экономической категории принято производить через те формы, в которых услуги представляют собой производственное отношение в реальной действительности воспроизводственного процесса с той логической последовательностью, которая была предложена К. Марксом: «продукт (или деятельность) становится товаром, товар — меновой стоимостью, меновая стоимость — деньгами»<sup>2</sup>.

Важное методологическое значение в понимании стоимостных форм услуг придается проблеме стоимости и особенно таких ее форм проявления в сфере услуг, как *меновая стоимость, денежная форма, капитал, национальный доход, прибавочный продукт*. Теоретическая разработка этих вопросов дана К. Марксом в «Теориях прибавочной стоимости», не утративших методологического значения и в наше время. Позиция К. Маркса в этих вопросах сводится к тому, что товарном хозяйстве услуги могут иметь стоимость. Ряд же услуг никакого отношения к созданию стоимости не имеет, а некоторые услуги осуществляются за счет неэквивалентного потребления стоимости общественного продукта.

Услуги могут входить в производственное и личное потребление и принимать участие в формировании стоимости общественного продукта, в обмене эквивалентами. При наличии в обмене пригодных для потребления услуг большей оказывается масса товарного продукта и стоимость, «ибо она равна стоимости товаров, поддерживающих эти услуги, и стоимости самих услуг. Ведь здесь, как и при всяком обмене товара на товар, эквивалент дается за эквивалент, следовательно, одна и та же стоимость имеется в наличии вдвойне: один раз на стороне покупателя и один раз — на стороне продавца»<sup>3</sup>.

Марксом обоснованы следующие очень важные в методологическом отношении моменты:

<sup>1</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Сочинения. Т. 23. Ч. 1. С. 203–204.

<sup>2</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Там же. Т. 26. Ч. 1. С. 170.

<sup>3</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Там же. Т. 26. Ч. 1. С. 151.

- 1) все потребительские услуги являются своеобразными предметами потребления;
- 2) некоторые из них выступают как товары и служат предметами обмена стоимостных эквивалентов, то есть имеют новую форму стоимости;
- 3) эти услуги являются составной частью совокупного общественного продукта, а именно той его части, которая представляет собой предметы потребления.

Во всех случаях общественно организованное производство услуг обуславливает общественные издержки производства, как и при производстве любого общественно необходимого продукта. Для стоимостного выражения любой услуги совершенно безразлично содержание полезного эффекта (потребительной стоимости) этой услуги, формы, способы и направления его потребления. Величина стоимости услуги пропорциональна количеству общественно необходимого труда, как живого, так и прошлого. Стоимость услуги представляется как социальная форма существования ее в продукте, как кристаллизация абстрактного общественно необходимого труда. Стоимость услуги как субъекта экономических отношений имеет и свои социальные параметры, которые могут измеряться затратами труда, общественно необходимым и индивидуальным временем, деньгами, то есть параметрами, которыми соизмеряются все продукты труда.

Марксистское положение, что стоимость есть овеществленный в товаре труд, многими понимается в буквальном представлении. В нашей современной экономической литературе по проблемам услуг довольно широко распространено мнение, что стоимость есть нечто вроде реально осязаемого, застывшего в вещи абстрактного труда, и если труд не воплощается в самостоятельно существующую вещь, а функционирует в виде услуги, то он стоимости не создает<sup>1</sup>. Именно на этом пункте теории услуг сосредоточены усилия сторонников отрицания стоимостного характера услуг. Именно по этому поводу в литературе по экономике услуг ведется оживленная полемика, и именно по этому поводу не затихают споры, когда обмениваются мнениями представители противоположных научных концепций.

<sup>1</sup> Правдин Д. И. Сфера обслуживания при социализме. М.: Мысль, 1968; Саркисян Г. С. — там же (с. 90); Петров А. И. Теоретические предпосылки исчисления народного дохода. Плановое хозяйство, 1927; № 2, С. 117; Политэкономия. Т. 1. М.: Изд-во ВПШ и АОН при ЦК КПСС, 1963. С. 427 и др.

Можно сказать, что приверженцев предметно-вещевого понимания стоимости значительно больше, чем сторонников чисто социального ее представления, поэтому и столь распространен взгляд на услуги как на нечто противоположное или уж, во всяком случае, несовместимое со стоимостью. Примерами подобного мнения могут быть следующие высказывания: «Услуга не имеет стоимости. Стоимость — это овеществленный общественно необходимый труд; где нет овеществленного труда, там нет и стоимости»<sup>1</sup>. Естественно, что овеществление труда здесь понимается натуралистически. Или то же положение, но в несколько ином варианте: «В сфере обслуживания стоимость (материализованные затраты труда), как правило, не создается»<sup>2</sup>. Последователи натуральной трактовки стоимости допускают грубую методологическую ошибку и предают совершенному забвению суждение о том, что «...в стоимость не входит ни одного атома вещества природы, ...стоимость имеет потому чисто общественный характер»<sup>3</sup>. Следует, однако, заметить, что число сторонников отрицания стоимостного характера услуг становится все меньше по мере роста интереса к экономическим проблемам сферы услуг.

В развитом товарном производстве результаты многих услуг, производимых как товары, могут участвовать в обмене. Как и все товары, в процессе купли-продажи они проявляют меновую форму стоимости. Известно, что продукты труда выступают в качестве товаров только в тех случаях, когда они производятся не как непосредственные средства существования для их производителей, а предназначены для обмена. Как и при всяком обмене, в акте обмена товарных услуг имеют место: противостояние на рынке товара и денег и отчуждение, хотя механизм обмена и имеет специфическую особенность.

Потребляет результат услуги не ее производитель, а потребитель, и в этом плане не подлежит сомнению факт реальности подобных отношений. Сам же факт производства подобных услуг обозначает обмен деятельностью, обмен эквивалентами между производителями услуг и их потребителями. В этом обмене деятельностью сконцентрированы все моменты товарного обмена.

---

<sup>1</sup> Киперман Г. Я. Классификация отраслей народного хозяйства СССР. М.: Статистика, 1964. С.62.

<sup>2</sup> Правдин Д. И., Харин В. Д. Экономическое стимулирование в сфере обслуживания. М.: Экономика, 1970. С.11.

<sup>3</sup> Маркс К. и Энгельс Ф. Соч. Т.23. С.56.

В процессе обмена стоимость проявляется в форме меновой стоимости, отчуждаемой от производителя продукта труда. Товарные услуги в этом отношении ничем не отличаются от других товаров. Тот факт, что часто труд производителей этих услуг не воплощается в материально-осязаемой вещи, отчуждаемой в процессе обмена, равно никакого значения не имеет. Как носитель меновой стоимости, услуга в процессе обмена для ее производителя, естественно, превращается в деньги.

Однако не всякое отчуждение стоимости, имеющее характер платы за услуги, можно квалифицировать как стоимость услуги. Можно привести много примеров неэквивалентного обмена (трансфертные платежи), перераспределения стоимости (пошлины, акцизные и фискальные сборы и т. п.) и прямого изъятия стоимости (штрафы, налоги и т. п.), которые не отражают стоимости обуславливающих их услуг. Однако все эти формы не являются первичными в системе производственных отношений, хотя, безусловно, опосредованы ими и в свою очередь оказывают экономическое воздействие на систему первичных производственных отношений способа производства. В эквивалентном обмене воплощение услуги в полезный эффект, а последнего на основе обмена — в денежный эквивалент характеризует процесс ее овеществления. *Деньги — это превращенная форма стоимости товара и одновременно критерий оценки общественных свойств всех товаров, будь то материальные или нематериальные продукты труда.* В этом всеобщем эквивалентном выражении услуги-товары в конечном счете со стороны их производителя овеществляются и циркулируют в общественном воспроизводстве, полезный же эффект услуг потребляется как потребительная стоимость, совершенно так же, как и любых других потребительных стоимостей (деятельность потребления и возможность перепродажи здесь, конечно, никакой роли не играют).

Специфика сферы услуг может создать впечатление, что товары и услуги — совершенно разные категории, и отсутствие услуг определенных характеристик означает якобы, что продуктами являются только товары. В действительности товары и услуги существуют в неразрывной связи, хотя некоторые являются только товарами, другие — только услугами. Большинство же продуктов тем не менее являются смешанными категориями, имея черты как товаров, так и услуг.

Это как бы продолжение товаров в услугах может быть понято лучше через связь материальности и нематериальности

товаров и услуг. Подобное продолжение имеют продукты, доминирующие в их материальном аспекте.

Не все услуги принимают товарную форму. В командно-административный период хозяйствования в нашей стране лишь половина объема общественно организованного производства услуг, предназначенных для личного потребления, оказывались за плату (как правило, весьма отдаленную от их себестоимости) и, следовательно, только половина этих услуг участвовала в товарном обмене и подчинялась законам товарного производства. Другая же половина потребительских услуг оказывалась бесплатно. Стоимость бесплатных услуг не проявлялась в меновой форме. Она непосредственно потреблялась совместно с общественно необходимой потребительной стоимостью бесплатных услуг.

Организованное в современных рыночных условиях производство услуг — это производство прибавочной стоимости владельцу предприятия услуг. Он ее получает в форме прибыли на авансированный капитал. В рыночных условиях товарный капитал участвует в образовании средней нормы прибыли в сфере производства. Торговый капитал берет на себя реализацию товара, освобождая от нее промышленный капитал. За это промышленный капитал уступает ему часть прибавочной стоимости. Аналогично обстоит дело и с другими услугами, обусловленными также рыночной формой производства (услуги ссудного капитала и др.). Торговый и ссудный капиталы не противостоят промышленному капиталу, а органически с ним связаны, функционально его дополняют и участвуют в создании, распределении и перераспределении созданной стоимости и прибавочной стоимости.

Мы считаем, что следует согласиться с мнением тех экономистов<sup>1</sup>, которые считают, что даже в том случае, когда результаты услуг оказываются населению бесплатно и не выступают в качестве товаров, все же остается проблема определения их общественной стоимости, то есть общественно необходимых затрат труда на производство этих бесплатных услуг и их учета. Государству небезынтересно знать, какая часть общественных фондов потребления расходуется на бесплатные услуги, каков объем реального потребления общественно необходимых затрат труда на производство бесплатных услуг и

---

<sup>1</sup> Вальтух К. Общественная полезность продукции и затраты труда на ее производство. М.: Мысль, 1965. С. 69.

каков объем реального потребления населением благ, создаваемых в этом секторе общественного производства. В настоящее время действительная величина фонда потребления искусственно занижается, поскольку в нем представлена не вся стоимость услуг, а лишь стоимость связанных с ними материальных издержек производства.

Не принимают форму товара и не участвуют в товарном обмене результаты услуг (самообслуживание) в домашнем хозяйстве, результаты услуг учреждений надстроечного порядка (государственного аппарата управления, армии и пр.)<sup>1</sup>, результаты бесплатных услуг вне сферы производства. Там же, где потребление результатов услуг регулируется законами товарного производства, эти результаты выступают как товары независимо от направлений их потребления — личного или производственного — и должны подлежать учету.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что при изучении сферы услуг сохраняется многовариантность определений, понятий, терминов, характеристик, позиций. Тем не менее теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых, работающих над проблемами этой важной отрасли экономики, приносят практическую пользу. Они находят применение на предприятиях сферы услуг при разработке бизнес-планов и прогнозных альтернатив.

В данной работе *услуга определяется как вид деятельности, который можно предложить клиентам для непосредственного потребления*. В отличие от обычных товаров, она не может перейти в собственность покупателя, поскольку не является чем-то осязаемым. В то же время услуга относится к разряду товаров, она продается и покупается. Однако не следует забывать, что услуга становится товаром, если поступает в обмен. Вне обмена она является просто благом.

## 1.2. Дифференциация функций и структура сферы услуг

Весьма актуальным является анализ функций и структурного строения всей совокупности услуг. Теоретическое и практическое значение классификации этой сферы несомненно.

---

<sup>1</sup> Нельзя согласиться с позицией некоторых экономистов трактовать труд государственного служащего и военнослужащего не как услугу, а просто как общественно полезный труд (см. Марксистско-ленинская теория стоимости. М.: Мысль, 1971. С. 139.) Думается, что общественно-полезный труд — это скорее социальная характеристика, нежели конкретная форма труда. Неоднократное указание Маркса насчет квалификации труда «государей» и «солдат» как на слуг общества, на классовый характер их «услуг» не дает основания квалификации их труда не как услуги.

Классификация позволяет улучшить понимание отличительных черт каждого вида услуг, определить специфику методов управления этой индустрией. Она помогает находить оптимальные подходы к сегментации услуг при их позиционировании на рынке. Она же побуждает работников сферы услуг к поиску новых видов услуг, не представленных еще на рынке, служит индикатором их качества.

Диверсификация потребностей и диверсификация функций в соответствии с принципом разделения труда привели к большому разнообразию видов деятельности по оказанию услуг. Их определение, помимо тех случаев, когда оно является негативным, стало довольно трудным делом: услуги представляют собой очень сложную разнорядную категорию, где смешано все, что не предполагает передачи товара; актуален именно экономический характер связи, существующий между тем, кто предоставляет услугу, и бенефициаром.

Исходя из этого, научный интерес составляет развитие представлений о строении сферы услуг в отечественной и зарубежной экономической литературе, методической и инструктивной. Эти источники раскрывают процесс функциональной дифференциации сферы обслуживания и его отражение в исследовательской мысли. Поскольку классификация услуг означает их разделение по определенным классам, группам, категориям, то возникает надобность прослеживания также функциональных сдвигов в процессе динамики сферы обслуживания.

В командно-административный период хозяйствования взгляды на состав сферы услуг длительное время строились исходя из того предположения, что вся сфера замыкается в рамках производственной деятельности. Так, в одном из изданий поясняется, что услуга — это «особая потребительная стоимость, создаваемая в производственной сфере, удовлетворяющая определенные потребности общества и отдельных его членов». В добавление к этому отмечается, что «статистика услуг изучает деятельность предприятий и организаций производственной сферы народного хозяйства или сферы услуг». Как видим, сфера услуг в данном случае полностью отождествляется с производственной сферой. Ей отводится роль сектора, занятого удовлетворением «потребностей населения в различных услугах культурно-бытового назначения».<sup>1</sup>

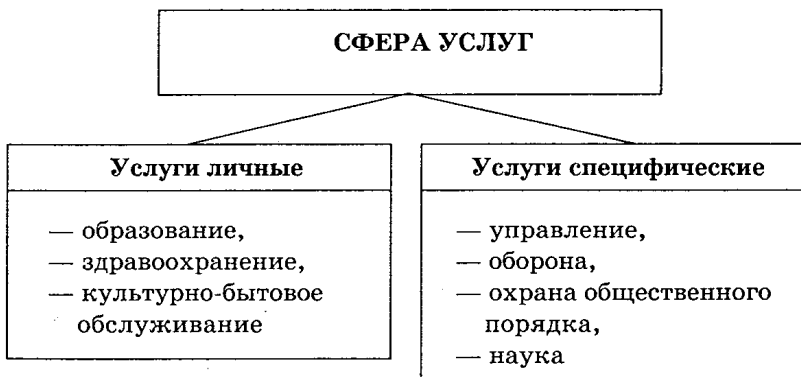
<sup>1</sup> Социально-экономическая статистика : Словарь /Под ред. М. Г. Назарова. М.: Финансы и статистика, 1981. С. 283, 284.

Соответственно такому пониманию существа дела предполагалась суженная трактовка функций и структуры обслуживающей деятельности. В состав сферы услуг были отнесены только образование, культура, здравоохранение, бытовое обслуживание, транспорт и связь (в части услуг, оказываемых населению), жилищно-коммунальное хозяйство и деятельность по созданию общественных благ.

Наряду с этим существовало различие личных и специфических услуг. Под личными понимались услуги, удовлетворяющие потребности каждого отдельного человека, а под специфическими — те услуги, которые, обеспечивали удовлетворение коллективных или общественных потребностей (схема 1).

Схема 1

**Состав сферы услуг в трактовках 80-х годов**



Из общего состава услуг обычно выделялись бытовые услуги, которые, в свою очередь, подразделялись на два вида. Одни из них носят двойственный характер, являясь отчасти услугами, но вместе с тем представляя и материальные блага. Например, материальные блага создают предприятия по ремонту и чистке одежды, обуви, хотя их деятельность относится к сфере бытовых услуг.

Другая группа услуг была отнесена к виду собственно услуг. Она представлена деятельностью бань, прачечных, фотографий и т. п.

Нередко приводилась еще одна классификация услуг. Она подразделяла сферу обслуживания на три части: услуги платные, услуги льготные, услуги бесплатные (схема 2).

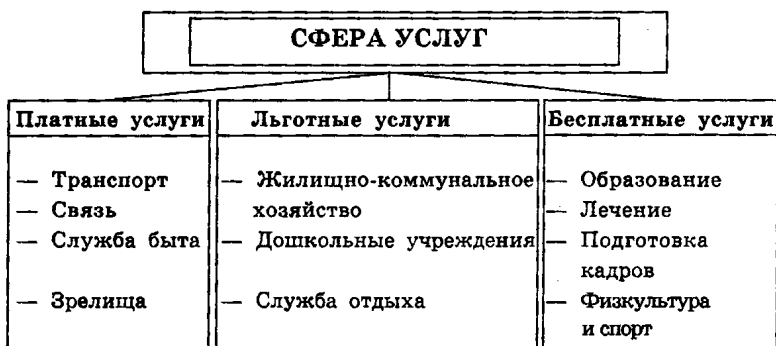


Первые из них удовлетворяют материальные и социально-культурные потребности населения за счет личных доходов. При этом полностью оплачиваются услуги всех видов пассажирского транспорта, театров, кино, предприятий службы быта, связи в части обслуживания населения (почта, телеграф, телефон, радио, телекс, факс).

Вторые предоставляются населению за частичную плату. Доплата производится государством или организациями. Это услуги жилищно-коммунального хозяйства, дошкольных учреждений, санаториев, домов отдыха, пансионатов, пионерских лагерей, школ-интернатов, туристских баз. Льготные услуги позволяют низко- и среднеоплачиваемым группам населения несколько поднять жизненный уровень.

Схема 2

### Деление сферы услуг по степени возмещения



Третьи предоставляются населению в виде трансфертов для удовлетворения материальных, духовных и социально-культурных потребностей. Сюда относилось получение образования, воспитание детей, лечение, развитие физической культуры, культурно-просветительное обслуживание. Бесплатные услуги всегда имеют существенное значение в повышении доходов населения и жизненного уровня в целом.

Надо полагать, что авторы классификации услуг той поры знали о существовании не только нематериальных, но и материальных услуг. Однако эти последние не находили места в их теории. Объяснение можно найти разве что в односторонней оценке понятия услуг. К категории подлинных услуг относили те из них, которые были связаны с потреблением. Этот недостаток был исправлен в последующих исследованиях, что нашло отражение

в учебнике политической экономии выпуска 1988 года (руководитель авторского коллектива — В. А. Медведев). В учебнике дается характеристика структуры общественного производства с включением уже двух видов услуг — материальных и нематериальных (схема 3). На этот раз к сфере материальных услуг были отнесены транспорт и торговля, обеспечивающие движение продуктов до потребителя, коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание — ремонт и пошив одежды, стирка, химчистка<sup>1</sup>.

Схема 3

### Структура общественного производства



Заметим кстати, что появились новые моменты в классификации этой группы услуг. Раньше коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание целиком были включены в состав непроизводственной сферы. Пожалуй, пересмотр, представленный в учебнике, оправдан. В самом деле, ремонт одежды, например, мало чем отличается от производственного процесса пошива одежды. Тут налицо услуга материальная и к тому же производственного характера.

Однако некоторые моменты в характеристике материальных услуг, приведенной выше, вызывают сомнения. Скажем, пошив одежды услугой можно назвать лишь условно. Это, скорее всего, процесс производства, а не услуга.

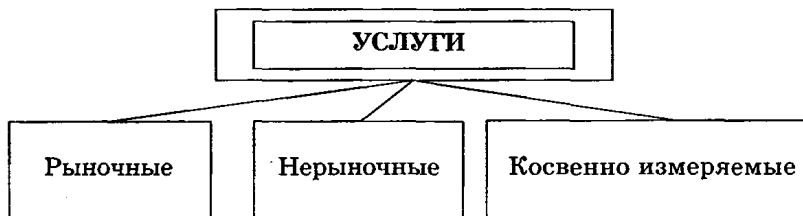
<sup>1</sup> Политическая экономия: Учебник для высших учебных заведений /Под ред. Медведева В. А., Абалкина Л. И., Ожерельева О. И. и др. М.: Политиздат, 1988. С.53,54.

К нематериальным услугам авторы учебника причислили деятельность по здравоохранению, обучению, научному консультированию. Такие услуги участвуют в создании нематериальных благ, в том числе духовных ценностей.

С 1987 года статистика страны стала переходить на международную систему национальных счетов. Неизбежными стали изменения в подходах к классификации услуг. Главное состоит в том, что структура сферы услуг рассматривается теперь с рыночных позиций. Услуги разграничиваются на 3 вида: рыночные, нерыночные и косвенно измеряемые услуги финансового посредничества (схема 4).

Схема 4

### Структура производства услуг в рыночной системе



В состав рыночных услуг включаются услуги, которые реализуются на рынке по экономически значимым ценам, такие как услуги транспорта, торговли, платные услуги культуры, здравоохранения, бытовые услуги, финансы, кредит, страхование, информационно-вычислительное обслуживание. В состав нерыночных услуг входят услуги, оказываемые обществу в целом или отдельным домашним хозяйствам. Они отличаются бесплатностью или экономически незначительными ценами. Такие услуги могут быть оплачены из государственного бюджета, внебюджетных фондов или из бюджетов некоммерческих и общественных организаций. Косвенно измеряемые услуги финансового посредничества обычно включаются в промежуточное потребление и распределяются между отраслями, производящими товары и услуги, условно.

Система национальных счетов строится на расширенной концепции производства. Расширение рамок производства осуществляется, в частности, за счет включения в него помимо материальных услуг нематериальных. Нематериальные виды обслуживания признаются сферами создания национального дохода.

В отечественной экономической науке стоимость рассматривалась как результат чисто производственной деятельности, связывалась с материальным производством. Для хозяйственной практики это имело негативные последствия. Система национальных счетов дает возможность исправить негатив.

В различных ракурсах дифференцируется сфера услуг в зарубежной экономической литературе. В работах экономистов-классиков, например, А. Смита, Д. Рикардо, обращалось особое внимание на разграничение услуг по их месту в системе стоимостных показателей. Позже такие авторы, как Гарнье, Лодерель, Ганиль, Росси, различали услуги по их роли в сбережении труда и «производстве досуга».

Анализируя экономическую роль услуг, К. Маркс выделял потребительские услуги — «предметы потребления в виде услуг»<sup>1</sup>, услуги производственного характера, «...как, например, труд механика, ремонтирующего на фабрике машины»<sup>2</sup>, и услуги непромышленного характера — «те виды труда, которые не фиксируются в товаре»<sup>3</sup>.

Довольно оригинальную трактовку сферы услуг предложил Ловелок<sup>4</sup>. Главное в его классификации — на кого (на что) направлены услуги и являются они осязаемыми или нет (табл. 1).

Таблица 1

## Разграничение услуг по степени осязаемости

Основные классы услуг	Сферы услуг
1. Осязаемые действия, направленные на тело человека	Здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе
2. Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты	Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, охрана, поддержание чистоты и порядка, прачечные, химчистки, ветеринарные услуги
3. Неосязаемые действия, направленные на сознание человека	Образование, радио-, телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи
4. Неосязаемые действия с неосязаемыми активами	Банки, юридические и консультационные услуги, страхование, операции с ценными бумагами

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 26. С. 151.

<sup>2</sup> Там же. С. 171.

<sup>3</sup> Там же. С. 170.

<sup>4</sup> Маркова В. Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 24.

Приведенная классификация широко применяется в материальном производстве. Нередко она дополняется и развивается. Например, услуги классифицируются по степени контакта с потребителем, по степени регулирования законодательными и нормативными актами, по трудоемкости, по сегментам потребителей (деловые, личные услуги и т. д.).

Особую позицию в структурной сегментации услуг занимает Бостонская Консультативная группа<sup>1</sup>. Ее представители И. Ансофф, Г. Карлоф и другие сосредоточены на анализе классификации политики, проводимой компаниями в сфере услуг, или используют матрицы со специфическими параметрами. Такими параметрами могут, например, быть степень участия персонала сферы услуг в установлении контактов с клиентами и степень участия клиента в обслуживании<sup>2</sup>.

Относительно недавно в научный оборот вошло деление сферы услуг по принципу участия или неучастия в производственной и непроизводственной деятельности (схема 5). Ценность такого деления состоит в том, что складывается цельное представление о структурной совокупности сферы услуг. Оно вполне применимо к условиям рыночного хозяйствования. На его основе можно увидеть, что система услуг составляет не просто механический конгломерат, а важную часть производственных отношений, диктуемых рынком.

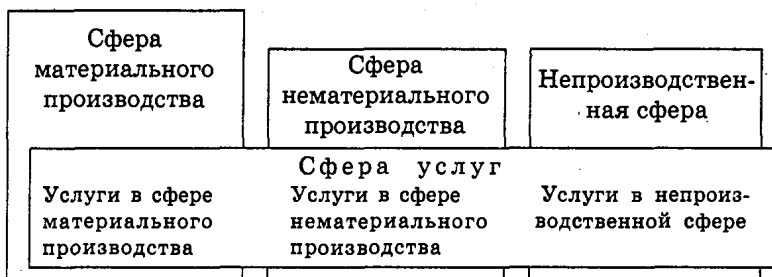
Услуги материального характера непосредственно включены в структуру производства. Они образуют производственную инфраструктуру и частично входят в производственный процесс на каждом отдельном предприятии. Обычно к производственным услугам, как уже говорилось, относят ремонтно-обслуживающую деятельность, технические, транспортно-складские, инженерно-консультационные услуги. В составе технических услуг можно выделить две основные группы: первая — так называемые консультационные услуги, заключающиеся в предоставлении заказчику технической документации, результатов исследований, исходных данных для строительства, смет и т. д.; вторую группу относят к типу «инжиниринг».

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 217.

<sup>2</sup> Карлоф Г. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. С. 144.

## Схема 5

### Структурные деления услуг по их месту в общественном производстве



В свою очередь, консультационные услуги распадаются на разные виды интеллектуальной деятельности, имеющие целью достижение оптимальных показателей объекта (качества, сроков, стоимости и т. д.). Важнейшим из них является проведение технико-экономических обоснований и исследований, связанных с текущим проектированием, подготовка чертежей и сметных расходов.

Транспортно-складские услуги предоставляются в форме организации снабжения и сбыта, предполагающих взаимодействие заказчика с перевозчиком, складом общего пользования и др. Согласно заключенному договору, транспортная компания, склад общего пользования предоставляют заказчику определенный заранее перечень услуг, обязуясь предоставить в его полное распоряжение строго определенную часть парка подвижного состава, складских помещений на оговоренный заранее период и по заранее согласованной цене.

В этот перечень включают также услуги грузового транспорта, который подчиняется или не подчиняется железнодорожному, автодорожному, водному или воздушному расписанию, а также вспомогательные услуги (услуги терминалов и мест стоянок, транспортная обработка грузов, хранение и т. п.).

В структуру производственного обслуживания входят специфические виды услуг, такие, например, как услуги, связанные с арендой. Это чаще всего услуги по лизингу или аренде машин и оборудования (сельскохозяйственных, строительных, для офисов, включая средства вычислительной техники и т. п.), транспортных средств (наземных, водных, воздушных) без обслуживающего персонала (оператора, водителя, экипа-

жа), услуги по прокату аппаратуры и предметов производственного использования (телевизоров, радиоприемников, аудио- и видеозаписывающих устройств, панелей электронно-вычислительной техники).

При определении состава отраслей услуг в сфере материального производства непосредственно связаны с производственным процессом и отрасли, опосредующие этот процесс. Последние, как, например, природная среда, не видны на поверхности экономических отношений, но, тем не менее, без них производственный процесс состояться не может.

Условиями для отнесения отраслей услуг к сфере материального производства является прямое их участие в получении результатов или же деятельность на предприятиях производственной инфраструктуры, когда совершается реализация услуг на основе товарного обмена, а критерием данного выделения отраслей услуг является их вклад в произведенный товар.

Естественно, что эти отрасли услуг, создающие товарный продукт, принимают непосредственное участие в создании валового внутреннего продукта и национального дохода. Исчисление же последних по существовавшей долгие годы в нашей стране методике не отражало этой реальности. Товарные услуги и часть платных услуг населения не учитывались в составе отраслей материального производства, создающих их валовой внутренний продукт, в том числе национальный доход. Происходил недоучет дохода. Это искажало картину воспроизводственного процесса, величину создаваемых благ, не способствовало практике развития отдельных отраслей услуг. Переход на систему национальных счетов устраняет этот недостаток, но пока не полностью.

Нематериальное производство объединяет отрасли услуг, имеющие непосредственное отношение к воспроизводству рабочей силы. Такова их первая характерная особенность; вторая особенность — это бесплатная, а иногда и далекая от себестоимости чисто символическая плата реализации их продукта. Функционирование этих отраслей обеспечивается перераспределением национального дохода, а именно за счет обобществляемой части необходимого продукта. Результаты деятельности этих отраслей услуг входят в потребление совокупного работника и оказывают большое влияние на формирование его здоровья, профессиональных и интеллектуальных качеств.

В число отраслей нематериального производства следует включить просвещение, образование, культуру, искусство и спорт (в части их бесплатной деятельности), здравоохранение и др. Производственные отношения в этой сфере имеют непосредственно общественный, потребительский характер и не опосредованы товарными отношениями по распределению и потреблению результатов, продуктов этого производства.

Отрасли услуг сферы нематериального производства ориентированы на формирование, обучение квалифицированной рабочей силы, которая в рыночных условиях хозяйствования обладает свойствами товара, пополняя им постоянно рынок трудовых ресурсов. Они направлены на удовлетворение потребностей человека как индивидуума и как члена общества. В связи с этим их подразделяют на услуги, оказываемые отдельным лицам (личные или индивидуальные), группам лиц (коллективные), и общественные в целом. Актуальной стала проблема оценки рыночной эффективности воспроизводства рабочей силы, формирования необходимых качеств совокупного работника.

В экономической литературе подняты вопросы оценки эффективности функционирования системы образования, дошкольного воспитания, науки, здравоохранения и других отраслей нематериального производства. Выдвигаются различные критерии и методологические подходы оценки экономической эффективности.

Следует различать, что некоторые отрасли нематериального производства воздействуют на формирование рабочей силы напрямую. Это, в частности, относится к системе образования и здравоохранения. Их развитие должно осуществляться «в промышленно-необходимых размерах», как отмечал К. Маркс. Результаты их воздействия овещаются в количественных и качественных определенностях совокупного работника и оказывают прямое влияние на повышение производительной силы общественного труда, рост национального дохода. Другие же отрасли услуг нематериального производства: искусство, культура и другие отрасли нравственно-этического воздействия, то есть все то, что К. Маркс называл «духовным производством», — сказываются на формировании производительной способности совокупного работника вспомогательным образом. Тем не менее их воздействие, в конечном счете, способствует росту производительной силы совокупного работника, а следовательно, не снимает проблему необходимости оценки их эффективности, особенно в экономическом плане.



В связи с постановкой проблемы совершенствования структуры услуг сферы нематериального производства приобретают практическую актуальность вопросы эффективности их деятельности, а также стоимости продукта, создаваемого в этой сфере общественного производства.

Оценку стоимости продукта можно осуществлять на основе полученной информации и исходя из норм чистого дохода. Для указанного расчета может быть рекомендовано следующее соотношение:

$$U_{н.п.} = C + Y + Ч_{м.п.} \times M_{н.п.} \times K \times \frac{1}{100 \%},$$

где  $U_{н.п.}$  — стоимость продукта (услуги), созданного отраслью нематериального производства;

$C$  — потребленные средства производства;

$Y$  — сумма заработной платы работников нематериального производства;

$Ч_{м.п.}$  — норма чистого дохода работников материального производства;

$M_{н.п.}$  — численность работников нематериального производства;

$K$  — коэффициент, характеризующий уровень квалификации работников сферы нематериального производства по отношению к уровню квалификации работников сферы материального производства.

Особо стоит отметить, что эта формула оценки стоимости продукта носит плановый характер и верна для условий централизованного планирования (для предприятий индустрии сервиса, находящейся в государственной и муниципальной собственности), т. к. она не учитывает современные рыночные реалии: реальная стоимость формируется в конкурентной среде и при заранее не определенной норме прибыли.

В экономической литературе отмечается структурная неоднородность услуг по характеру источников воспроизводства затрат. В этом отношении в сфере услуг следует различать отрасли услуг:

— воспроизводимые из общественных фондов за счет трансфертов и других бюджетных субсидий (здравоохранение, просвещение, культура и др.);

— воспроизводимые из доходов населения (бытовое и коммунальное обслуживание; пассажирский транспорт; связь в сфере обслуживания населения и др.);

— воспроизводимые из производственных фондов предприятий и учреждений;

— относимые к общественно необходимым функциям государства (армия, охрана общественного порядка, государственный аппарат и др.).

Наконец, в обобщающем виде структура услуг выглядит следующим образом:

— личные услуги. В форме домашних услуг они являются наиболее древним видом. Сами они также диверсифицированы. Среди них, например, различают услуги парикмахерских и косметических салонов, медицинских косметических кабинетов;

— интеллектуальные услуги на базе труда, требующего специальных знаний (преподавательская деятельность, посредничество, реклама);

— услуги, относящиеся к области здравоохранения, образования, досуга (оздоровительные и культурно-зрелищные мероприятия);

— предоставление жилья. К этой категории можно отнести деятельность по содержанию гостиниц, кемпингов, туристских баз;

— средства связи и коммуникаций (почта, телеграф, телефон, телекс, факс, радио);

— финансовые услуги (кредит, траст, факторинг, аудит);

— общие услуги, обеспечивающие защиту общества и соблюдение порядка в отношениях между его членами (оборона страны, юстиция, общее управление на национальном и местном уровнях). Их относят к разряду государственных услуг.

Таким образом, функционально-структурный анализ позволяет утверждать, что сфера услуг является широкой и все прогрессирующей областью общественно необходимого труда, опосредованной целями и задачами строительства демократического государства с развитой инфраструктурой в условиях рыночных отношений. Являясь действенным средством достижения этих целей, она выражает отношения и характерные черты рыночного хозяйствования и соответствующей организации производства. Сфера услуг развитого государства с рыночной экономикой объективирована имманентными только ему законами и принципами развития, направленными на дальнейший рост производительных сил общества, его гармоническое развитие.

Решая задачу структурного развития сферы услуг в условиях рыночного хозяйствования, общество встречается с необходимостью соизмерения результатов разных видов услуг с

затратами, их обусловившими. Прежнюю практику предоставления услуг бесплатно или с платой за пользование ими чисто символической, так как государственный бюджет предусматривал дотации, в условиях рынка нельзя считать приоритетной. В связи с этим практическую актуальность приобретает проблема экономической, социальной и хозяйственной эффективности сферы услуг, что, по нашему мнению, не лишено принципов классификации (высокая, средняя, умеренная, низкая и т. д.).

Установление цен на услуги связано со многими трудностями, но одновременно предоставляет определенные возможности. Традиционно термин «цена» не используется для многих видов услуг, вместо этого говорят взнос, гонорар, тариф, плата. Кроме того, по многим видам услуг трудно установить предмет услуги. Например, услуга может быть оплачена по затраченному на ее оказание времени (юридические услуги) или по результату (стрижка волос). Ключом к определению цены может быть определение того, что именно покупается.

Эффективность рыночного производства связана с планомерностью внедрения передовых технологий предприятий услуг, необходимостью совершенствования управления производством. Критерием же эффективности является отношение экономического эффекта (результата хозяйствования) к обусловившим его затратам. Этот критерий в разных отраслях рыночного производства услуг получает различные модификации в конкретных показателях, отражающих специфику этих отраслей государственного рынка трудовых ресурсов.

Распространены классификации услуг, основанные на следующих характеристиках.

1. Производитель услуг.

Различают услуги, предоставляемые людьми, и услуги, предоставляемые механизмами, машинами.

2. Наличие клиента при оказании услуги.

Различают услуги, предоставление которых требует наличия клиента, или могут оказываться в его отсутствие.

3. Направленность оказываемых услуг.

Различают услуги, предназначенные для удовлетворения личных нужд людей, коллективных нужд предприятий и организаций, для удовлетворения общественных потребностей.

4. Целевая мотивация производителя услуг.

Различают услуги благотворительные и коммерческие.

5. Услуги, произведенные определенными отраслями услуг.

6. Услуги — как продукт производства определенной товарной группы.

Проблема оценки экономической эффективности услуг не относится к числу легко разрешимых. Необходимость ее решения определяется практическими задачами развития отраслей услуг, создания индустрии услуг, производственных комплексов услуг, специализации, концентрации и универсализации предприятий и учреждений сферы услуг, определения наиболее эффективных в социальном и экономическом отношении направлений единовременных и текущих вложений национального дохода. Критерии эффективности и методики определения экономической, социальной и народнохозяйственной эффективности будут характерны и специфичны для каждой отрасли услуг. Их специфика будет определяться функциональной ролью этих отраслей услуг в системе свободного рыночного воспроизводства. При оценке эффективности обслуживания важен также учет временного лага. В общем можно констатировать, что проблема определения экономической и социальной эффективности услуг приобрела большую актуальность и ее решение представляет важную практическую задачу для экономической науки.

Исходя из этих доводов, организация услуг, с учетом всех функционально-структурных моментов, должна быть сориентирована на продолжительность оказания услуг (долговременные, годовые, квартальные, месячные), повторяемость (постоянные, периодические, разовые), территориальность (международные, внутренние, региональные, местные), доступность потребителю (широкая, средняя, малодоступная), характер потребления (повседневные услуги, разовые услуги в экстремальных, торжественных и в траурных случаях, элитарные услуги), равномерность распределения в календарном периоде (равномерное распределение услуги, сезонные, с пиковой нагрузкой и т. д.).

### 1.3. Проблемы сферы услуг в России

В процессе перехода экономики России на рыночные основы и ее интеграции в мировое хозяйство следует учитывать как активную роль сферы услуг, так и все аспекты ее развития за рубежом (технические, структурные, организационные, управленческие, количественные и качественные). Первостепенная наша задача — ускорить развитие сферы услуг. В 1990 году на долю рассматриваемых отраслей в России приходилось 23%

ВВП и 37% общей численности занятых, то есть эти показатели были в 2–2,5 раза ниже, чем в странах с развитой рыночной экономикой. В 1996 году эти показатели составили соответственно 53 и 50%<sup>1</sup>, однако в преобладающей части их рост связан с более глубоким падением материального производства.

Еще больше отставание России по научно-техническому уровню и качеству услуг. Между тем, как свидетельствует зарубежный опыт, без крупномасштабной сферы услуг с развитыми транспортом, связью, торговлей, финансово-кредитным и страховым секторами, комплексом деловых услуг, сферами образования и здравоохранения, отвечающими новым требованиям, Россия не сумеет создать эффективное рыночное хозяйство и достойно войти в глобальную экономику. Немаловажен для России и огромный потенциал отраслей услуг в решении проблемы занятости, которая при успешной реструктуризации материального производства приобретет критическую остроту.

В России необходимо прежде всего преодолеть не соответствующую реальности теоретическую оценку сферы услуг как второстепенного сектора, развивающегося за счет материального производства. Разделение услуг и материального продукта во многих случаях становится все более искусственным и условным, а их противопоставление — научно и практически несостоятельным. Каждый вид материальной продукции «обрабатывает» целым пакетом услуг, а производство последних опосредуется возрастающими объемами материальных элементов. В новых информационных технологиях они вообще неразделимы.

Поэтому и более благоприятную динамику отраслей услуг в российской экономике, быстрое формирование в последние годы целого ряда услуг, прежде всего телекоммуникаций, кредитно-финансовых, деловых, расширение торговли не следует рассматривать как пагубное для экономики отвлечение ресурсов от материальной сферы. Это позитивный процесс, отражающий новые потребности развития хозяйства и общества, а в наших условиях — одно из важнейших условий выхода промышленности и других отраслей хозяйства из кризисного состояния и их дальнейшего прогресса.

Анализ тенденций развития сферы услуг в странах Запада позволяет выделить ряд направлений, особо важных для нашей экономики. Прежде всего государство должно содействовать формированию и развитию мелкого бизнеса, который в услу-

<sup>1</sup> Рассчитано по: «Российский статистический ежегодник 1997». М., 1997. С. 271.

гах занимает традиционно важные позиции. Высокая трудоемкость большинства услуг и сравнительно небольшие размеры стартового капитала для организации дела благоприятствуют развитию в этой сфере мелкого предпринимательства, поэтому государство должно всемерно поощрять этот наиболее экономичный и быстрый вариант расширения услуг и создания в стране среднего класса. При этом особое внимание оно должно уделять высокотехнологичным видам мелкого предпринимательства. Немалый потенциал для их развития содержится в высоком образовательном и профессиональном уровне рабочей силы, в том числе высвобождаемой из оборонного сектора. Подобные виды малого бизнеса способны в короткие сроки дать крупный народнохозяйственный эффект.

Всемерной поддержки заслуживают проекты формирования технополисов, технопарков, научных инкубаторов, которые стали бы центрами научных исследований и разработок, средоточием деловых услуг научного содержания и рыночной направленности. Целесообразно изначально ориентироваться на более эффективные формы организации мелкого предпринимательства, поощряя различные варианты его кооперации с крупными предприятиями, предоставляя такого рода объединениям те или иные льготы.

В социально-культурной сфере зарубежный опыт убеждает в ошибочности распространения на ее отрасли принципов и способов разгосударствления, практикуемых в материальном производстве. В то же время одинаково опасно здесь и сохранение тотального огосударствления. Наибольший эффект может дать формирование плюралистической структуры, представленной государственными, частными и неприбыльными учреждениями и организациями, подчиняющими свою деятельность решению конкретных социальных задач и пользующихся налоговыми и другими льготами. Возможности формирования в социально-культурной сфере эффективного некоммерческого сектора на основе самоорганизации населения и его финансирования из внебюджетных источников весьма ограничены из-за крайнего дефицита финансовых ресурсов и отсутствия традиций, поэтому главная роль в формировании неприбыльных структур должна принадлежать государству.

Крайне важен опыт реформирования за рубежом государственного сектора социально-культурной сферы, развитие в его рамках конкурентной среды, внедрение механизмов рыночного типа, конкурсный порядок финансирования и привлечение

на этой основе к реализации государственных программ частных и некоммерческих структур. При этом за государством сохраняется ведущая роль в развитии этого ключевого в современном обществе сектора. В основном за счет государственного бюджета за рубежом финансируется большинство отраслей, причем размеры финансирования постоянно увеличиваются. Государство выполняет и возрастающие по своему значению функции разработки стратегии развития этой сферы, нормативно-правового обеспечения хозяйственной деятельности, в том числе рыночных отношений, подавления здесь негативных проявлений конкуренции.

Не утрачивается, а по ряду направлений усиливается функция контроля за деятельностью учреждений, причем упор делается на экономические подходы и методы, на конечные результаты. Использование опыта децентрализации управления системой, делегирования принятия решений на местный уровень в наших условиях может существенно ускорить процесс социального раскрепощения личности, формирования гражданского общества.

Зарубежный опыт убеждает и в необходимости преодолеть катастрофическое отставание российской сферы услуг по научно-техническому уровню. Разработка современных технических средств для мелкого бизнеса, для конкретных операций в отраслях услуг должна стать приоритетным направлением научно-технической политики вообще и конверсионных программ особенно. Довольно успешный опыт разработки медицинских технологий, оборудования и препаратов в учреждениях ВПК на уровне и даже выше мировых стандартов следует всемерно поддерживать, распространить на другие области. Особого внимания заслуживает разработка системы стимулов для внедрения инноваций в производство.

Решить сложную задачу защиты емкого внутреннего рынка услуг от экспансии агрессивных многоопытных иностранных конкурентов на фоне стремительного расширения международной торговли услугами и добиться прорыва отечественных фирм на мировой рынок услуг можно только при условии быстрых институциональных, структурных и научно-технических изменений в соответствующих отраслях российской экономики. Это позволило бы успешно реализовать потенциал развития и услуг, и всего хозяйства, содержащийся в высоком образовательном и профессиональном уровне значительной части трудовых ресурсов России.

Эти обстоятельства, как и огромный потенциал услуг в преодолении экономических трудностей, должны найти адекватное отражение в экономической политике государства. Между тем, как и в былые времена, сохраняется ее преимущественная ориентация на материальное производство, а многократно декларируемые приоритеты отраслей социального блока не подкрепляются реальными делами. По-прежнему действует и унаследованный от прошлого остаточный принцип финансирования социально-культурной сферы. Отказ от подобной практики на-сущно необходим и означал бы поддержание и развитие долгосрочных стратегических факторов экономического роста и социального прогресса.



## Литература

*Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

Архив Маркса и Энгельса. Т.П/УП. Партиздат. М. 1993.

*Бернар И., Колли Ж.-К.* Толковый экономический и финансовый словарь. М., 1994. Т. 2.

*Вальтух К.* Общественная полезность продукции и затраты труда на ее производство. М.: Мысль, 1965.

*Залкинд А. К* вопросу о методах исчисления народного дохода. (Создается ли народный доход в пассажирском транспорте). Проблемы экономики. 1939. № 5.

*Карлоф Г.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.

*Киперман Г. Я.* Классификация отраслей народного хозяйства СССР. М.: Статистика, 1964.

*Макконелл К., Брю С.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 1992. Т. 2. С. 398.

*Маркова В. Д.* Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996.

Марксистско-ленинская теория стоимости. М.: Мысль, 1971.

*Маркс К. и Энгельс Ф.* Соч. Т. 13, 23, 25, 26, 46, 47.

*Немцова С. М.* Рынок образовательных услуг: формирование субъективно-объективной структуры. Автореферат диссертации. Ростов-на-Дону, 1998.

*Петров А. И.* Теоретические предпосылки исчисления народного дохода. Плановое хозяйство, 1927, № 2.

Политэкономия. Т. 1. М. Изд-во ВППШ и АОН при ЦК КПСС. 1963.

Политическая экономия: Учебник для высших учебных заведений/Под ред. Медведева В. А., Абалкина Л. И., Ожерельева О. И. и др. М.: Политиздат, 1988.

*Портер М.* Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

*Правдин Д. И., Саркисян Г. С.* Сфера обслуживания при социализме. М.: Мысль, 1968.

*Правдин Д. И., Харин В. Д.* Экономическое стимулирование в сфере обслуживания. М.: Экономика, 1970.

Российский статистический ежегодник 1997. М., 1997.

Социально-экономическая статистика : Словарь /Под ред. М. Г. Назарова. М.: Финансы и статистика, 1981.

Статистика рынка товаров и услуг. : Учебник для вузов /Под ред. проф. Белявского И. К. М.: Финансы и статистика, 1995.

## Глава 2

# Адаптация сферы услуг к рыночной системе

### 2.1. Разгосударствление и приватизация обслуживающей сферы

Переходное состояние российской экономики в значительной мере характеризуется существенными переменами в сфере услуг. Преобразования охватили широкий круг проблем, коснулись многих индустриальных основ обслуживающей деятельности, принесли новые элементы в экономические отношения системы услуг. Это делает весьма актуальным теоретическое освещение тех тенденций, которые предопределяют дальнейшее развитие и трансформацию рассматриваемой сферы. Обнаруживаются долговременные, более устойчивые и краткосрочные, а также общие и частные тенденции. Некоторые из них проявляются обособленно, отражают процесс развития только сферы услуг, другие действуют в органической увязке с общеэкономическими.

Следует оговориться, что для анализа состояния и динамики сферы услуг немаловажное значение имеет постановка статистического учета в стране. К сожалению, здесь есть проблемы. Статистика России находится в переходных условиях. Происходит смена методологий, балансовый метод статистических измерений уступает место системе национальных счетов, достоверность статистических данных не всегда безупречна.

С освоением системы национальных счетов возникают сложности с измерением услуг. Приходится на ходу менять содержание и перечень показателей, статистическая информация подчас характеризуется неполнотой. Отдельные показатели могут иметь лишь приблизительную значимость. Новые разновидности показателей иногда оказываются несопоставимыми с ранее применявшимися.

Основные изменения в сфере услуг, так или иначе, связаны с рыночными преобразованиями. Более того, адаптация к рыночным условиям и ориентация на рыночные изменения составляют ведущую тенденцию в современных трансформационных процессах, охвативших сферу услуг. Эта тенденция имеет объективную основу. Она порождена всем ходом обнов-

ления экономики, предопределена тем, что движение страны к рынку явилось объективной необходимостью. К этому привела сама жизнь, не дав альтернативы.

Идея формирования рыночных структур возникла в нашем обществе не сразу. Начиная с шестидесятых годов века минувшего делалось несколько попыток реформировать экономику в рамках командной системы, однако результата они не дали. Лишь только с 1987 года стал продумываться вопрос о переходе к рынку, а в начале девяностых, еще в рамках бывшего СССР, были сделаны практические шаги в сторону рыночной системы.

Для рыночных отношений характерен приоритет потребителя. Рынок не терпит принуждения. Могут быть проданы лишь те услуги, которые пользуются спросом. Рыночные связи строятся на хозяйственном демократизме. Речь не только о том, что участники рынка действуют по своему усмотрению, но и о децентрализации хозяйственной жизни. Решение большинства вопросов переходит на места, непосредственно на предприятия.

При прежней командной экономике господствовала вертикальная система хозяйственных связей, каждое предприятие выпускало продукцию, предусмотренную планом и предлагающуюся сверху министерством, ведомством. В рыночных условиях преобладают горизонтальные хозяйственные связи. Предприятие не ждет подсказки сверху, само ищет партнеров. В своих действиях оно исходит из конъюнктуры рынка.

Горизонтальные связи на рынке представлены парным отношением «продавец — покупатель». У нас такое взаимодействие полностью еще не сложилось. Вмешивается третий участник — чиновник. Для правильного понимания трансформационных сдвигов в сфере услуг необходимо учитывать становление нового хозяйственного механизма. Этот процесс затронул в той или иной мере обслуживающую систему.

Рыночный механизм работает на основе применения товарно-денежных средств воздействия на производство. Приказные методы и административный нажим сводятся к минимуму. Они заменяются экономическими стимулами. Предпочтение отдается созданию обстановки материальной и моральной заинтересованности в работе (схема 6).

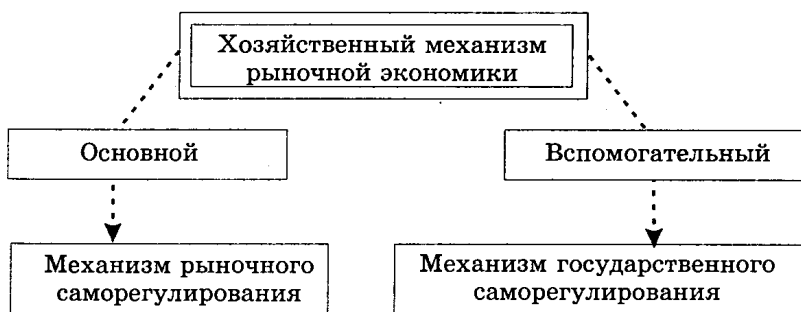
Хозяйственный механизм рыночной экономики, имеющий двойственное содержание, опирается, с одной стороны, на рыночные отношения, а с другой стороны, предполагает государственное регулирование. В связи с этим в нем различают два составных элемента:

- а) основной, рыночный хозяйственный механизм;
- б) вспомогательный механизм государственного регулирования.

Ведущая роль принадлежит собственно рыночному механизму, обеспечивающему самодвижение и саморазвитие экономики, в том числе и сферы услуг.

Схема 6

### Структура хозяйственного механизма рыночной экономики



Государственное регулирование приспособляется к рыночным связям и направлено на поддержание нормальной рыночной среды. Государство влияет на обслуживающую деятельность в основном тоже с помощью экономических мер, применяя цены, налоги, кредит, дотации. В необходимых случаях используются правовые рычаги.

Главными элементами хозяйственного механизма рыночной системы является свобода хозяйственной деятельности, цена, спрос, предложение и конкуренция. Рынок услуг эффективен тогда, когда эти элементы отлажены, находятся в тесном взаимодействии.

В переходной экономике формируется современный тип рынка услуг. Он имеет незавершенный характер, испытывает на себе нередко давление прежних административных установлений. Все же, несмотря на все сложности современной ситуации в стране, он постепенно приобретает все более отчетливые черты, все больше работает на потребителя, выходит на горизонтальные связи, ориентируется на спрос и предложение, свободное ценообразование, усиление конкуренции. Современный рынок услуг отражает собой весьма обширную об-

ласть хозяйственной деятельности, функциональная направленность которой весьма дифференцирована в социально-экономическом плане. Субъекты рынка доводят, доставляют и приспособливают для потребления (индивидуального и производственного) материальные и духовные блага, обслуживают этот процесс, создают условия для расширенного воспроизводства рабочей силы, сохранения здоровья, интеллектуального и физического развития членов общества. В рыночных условиях сфера услуг получает объективное и экономически определенное развитие, а процесс функционирования отраслей услуг на рынке имеет общественно необходимый характер. Сфера услуг представляет собой совокупность большого числа экономически неоднородных рыночных сегментов и направлена на практическое достижение целей рыночного производства.

Объектом экономического воздействия рынка услуг являются готовые изделия, сырые материалы и силы природы, разнообразные моменты общественного бытия: сам человек и его предметы потребления (бытовое обслуживание), его сознание (культурное обслуживание, просвещение, образование), здоровье (медицинское обслуживание, физкультура и спорт), жилье (жилищно-коммунальное обслуживание), потребности в перемещениях (службы пассажирского транспорта), связи (почтово-телеграфная служба), питание (общественное питание), приобретение предметов потребления (торговля) и др.

Выводом изложенного является структура объема бытовых услуг населению (табл. 2), оказываемых предприятиями сферы услуг разных форм собственности.

Рынки услуг совершенно не похожи на другие рынки. Существуют две главные причины такого отличия:

1. В связи с тем, что услуга не существует до ее предоставления, ее невозможно сравнить с предложениями разных продавцов конкурирующих фирм. Даже там, где продукты кажутся идентичными, например, в страховых фирмах. Сравнение возможно только после получения услуги. Между тем, на товарных рынках изделия можно сравнивать различными способами: тестирование, пробные покупки, испытание и т. д. Единственное, что можно сделать на рынке услуг, — сравнить полученные и ожидаемые выгоды.

Таблица 2

Структура объема бытовых услуг населению<sup>1</sup> (в процентах)

Виды услуг	Годы				1998 г.	
	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	млн руб.	%
Всего	100	100	100	100	54269	100
В том числе						
Ремонт и индивидуальный пошив обуви	2,6	2,2	2,1	2,0	1145	2,1
Ремонт и индивидуальный пошив одежды, пошив и вязка трикотажных изделий	14,5	15,0	19,5	18,5	9951	18,3
Ремонт бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	7,1	7,4	7,4	6,9	3565,0	6,6
Ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств	6,6	7,3	8,1	8,8	5049	9,3
Ремонт и изготовление мебели	1,6	1,8	1,6	1,2	608	1,1
Химическая чистка и крашение	0,6	0,4	0,4	0,4	167,0	0,3
Услуги прачечных	3,7	3,0	2,6	1,9	831	1,5
Ремонт и строительство жилья и других построек	28,1	27,3	23,9	21,6	11928	22,0
Услуги фотоателье	1,6	1,8	1,9	2,1	1222	2,3
Услуги бань и душевых	1,2	1,2	1,4	1,1	650	1,2
Услуги парикмахерских	4,8	4,7	4,2	4,0	2228	4,1
Услуги предприятий по прокату	0,6	0,5	0,4	0,3	130	0,2
Транспортно-экспедиторские услуги	10,2	13,3	11,5	11,9	6202	11,4
Ритуальные услуги	4,0	4,1	4,4	4,0	2214	4,1
Прочие	12,8	10,0	10,6	15,3	8379	15,4

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 282.

2. Часто предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно оценить, а зачастую и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в невыгодное положение, может вызвать чувство обиды, настороженности и подозрения<sup>1</sup>.

Зачастую клиент стремится работать с одним и тем же «продавцом» — врачом, мастером, страховым агентом и т. д. Эта инерция работает на продавца, так как в таком случае покупатель склонны прощать нарушения, когда их замечают.

Многое зависит от рыночной ориентации предприятий сервиса. Предприятия могут работать на широкий или узкий, так называемый целевой рынок. Целевой рынок — это круг клиентов фирмы услуг, который надо определить как можно точнее. Степень детализации знаний клиентов зависит от целей, возможностей, выделенного времени и ресурсов фирмы. Ориентация на определенный целевой рынок позволяет предприятию предлагать услуги в соответствии с запросами потенциальных потребителей, более точно определять емкость рынка, проводить адресную рекламу и, в конечном счете, создать основу для разработки рыночной стратегии предприятия.

С другой стороны, практика, когда предприятия сферы услуг могут ориентироваться не на один, а на несколько сегментов, ослабляет зависимость предприятия от узкого целевого рынка. Количество сегментов зависит от размеров предприятия и ряда других факторов.

Конечно, можно обслуживать всех возможных клиентов, ориентироваться на весь рынок, но все же опыт доказал рациональность деления и выбора своего целевого сегмента (сегментов), то есть своей части рынка.

Отличие рынка услуг состоит в участии потребителей в производстве услуг. Примерами являются автоматическая междугородная телефонная связь, организация продажи товаров по почтовым заказам, магазины, кафетерии, бензозаправочные станции и другие услуги индустрии сервиса, предоставляемые по принципу самообслуживания. Этот же принцип используется при розничной продаже товаров, которые нужно выбрать из огромного их разнообразия, представленного в торговом зале. Предлагая потребителю самому выполнить какую-то часть услуги, предприятие изменяет тем

<sup>1</sup> Статистика рынка товаров и услуг/Под ред. проф. И. К. Белявского. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 9.

самым и саму природу услуги. Довольно существенным является снижение издержек предприятия по доведению услуги до клиента, что не позволяет плате за пользование услугой подниматься высоко.

И еще одна отличительная особенность — проникать на рынки с услугами гораздо сложнее, чем с товарами. Это вызвано, с одной стороны, спецификой услуг: часто предоставление услуг на определенной территории требует создания там филиала предприятия сервиса, с другой стороны, тем, что торговля услугами имеет отношение не только к экономике, но и к политике. Установление контроля над новейшими сферами услуг в области банковского дела, телекоммуникаций, информации и другими, посредством которых осуществляется управление современным производством, может представлять угрозу национальному суверенитету. Поэтому для вхождения в рынок услуг возникают определенные общественные препятствия.

Следует также учитывать, что рынок услуг при определенных условиях обладает более высокой привлекательностью по сравнению с товарным рынком. Некоторые его сегменты более доступны, не требуют для освоения большого стартового капитала, как это, например, происходит с предоставлением консалтинговых услуг.

Привлекателем с точки зрения доходности. Некоторые его ниши, например, финансовая, трастовая, биржевая, недостаточно развиты, и их освоение приносит в силу новизны не только обычную прибыль, но и сверхприбыль.

Эти обстоятельства увеличили приток предпринимателей на рынок услуг, усилили конкуренцию, проблема доступности обострилась.

Сервисный рынок подразделяется на рынки базовых и дополнительных (сопутствующих) услуг. Технологии, обеспечивающие оказание базовых услуг, характеризуются относительно более длительным циклом производства и капиталоемкости. Именно поэтому они в краткосрочный и даже среднесрочный периоды не могут существенно измениться. Этот недостаток восполняется развитием дополнительных услуг, динамика которых более интенсивна.

Рыночная трансформация всей российской экономики полностью сказалась на сфере услуг. Прежде всего, она коснулась разгосударствления и приватизации обслуживающих предприятий и отраслей. Осуществлена реорганизация государствен-



ного сектора сервисной экономики. Большая ее часть преобразована в негосударственный сектор. На почве этого возникли хозяйственные товарищества и общества, кооперативные и арендные организации, другие коммерческие структуры (табл. 3).

Таблица 3

**Распределение отраслей услуг России по формам собственности в 1994 г.<sup>1</sup> (в %)**

Отрасли	Государственный сектор	Негосударственный сектор
Автотранспорт и авторемонт	40	60
Торговля	30	70
Общественное питание	35	65
Бытовое обслуживание		28

Как явствует из данных таблицы, уже в 1994 году большая часть предприятий сферы услуг подверглась разгосударствлению и приватизации.

В течение 1991–1994 гг. на первоначальном ваучерном этапе приватизация носила по существу массовый характер. В этот период на долю торговли, общественного питания и бытового обслуживания приходилась половина всех приватизированных предприятий.

Со второй половины 1994 года, когда начался второй, денежный этап приватизации, большей частью приватизировались «товарные» отрасли. При общем количественном росте обслуживающих предприятий их удельный вес по перечисленным выше отраслям уменьшился к 1997 году с 57 до 41%, а в последующие годы еще ниже, что подтверждает табл. 4.

Этот процесс можно показать на примере транспорта и связи. Приватизация в этих отраслях складывалась дугообразно — сначала рост, потом снижение темпов (табл. 5).

Пик приватизации объектов транспорта и связи пришелся на 1994 год. Затем кривая пошла вниз. Если в 1994 году было приватизировано 3129 предприятий и организаций, то в 1995м — 605, а в 1996-м — 303. Темп снизился в 10 с лишним раз. Приватизация в основном была завершена.

<sup>1</sup> Теория переходной экономики: Учебное пособие/Под ред. В. В. Герасименко. М.: 1997, С. 68.

Более широко приватизация осуществлена на автомобильном транспорте. Количественная разница внутри отраслей объясняется разным институциональным статусом предприятий.

Таблица 4

**Приватизация предприятий (объектов) торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения<sup>1</sup>**

	Годы					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Число приватизированных предприятий (объектов) — всего	23986	10189	5081	2051	1074	709
В том числе:						
розничная торговля	13159	5976	3060	1239	689	445
общественное питание	2850	1173	590	222	128	70
оптовая торговля	661	343	202	213	61	37
бытовое обслуживание населения	7316	2697	1229	377	196	157
Начальная цена предприятий (объектов), величина уставного капитала, млрд руб. (1998 г. — млн руб.)	49	97	862	592	364	296
Получено средств от приватизации*, млрд руб. (1998 г. — млн руб.)	141	199	375	269	285	243

\* По предприятиям (объектам), приватизированным за соответствующий год

Так, железнодорожный транспорт в значительной степени связан с естественной монополией. Его приватизация в нынешних условиях нежелательна и неперспективна. Поэтому лишь отдельные предприятия, где допускают условия самостоятельного функционирования, подверглись реорганизации. Точно так же к числу естественно монополизированных отраслей относится связь. Здесь реорганизация тоже неизбежно оказалась в селективном состоянии.

Затухающими темпами идет приватизация в таких отраслях услуг, как торговля и бытовое обслуживание населения (табл. 4). Подавляющая масса предприятий подпала под реорганизацию в период 1992–1995 гг.

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 169.

Таблица 5

Приватизация предприятий (объектов) транспорта и связи <sup>1</sup>

Отрасли	Годы					
	1993*	1994	1995	1996	1997	1998
1. Число приватизированных предприятий:						
транспорта — всего	1550	1068	280	163	46	46
в том числе по видам:						
1.1. промышленный железнодорожный	18	16	14	5	2	1
1.2. автомобильный (включая транспортно-экспедиционные предприятия)	1475	838	234	130	27	25
1.3. морской	20	10	3	1	2	3
1.4. внутренний водный	27	43	11	6	1	5
1.5. воздушный	10	30	7	10	5	2
2. Связи	15	107	28	13	12	6
3. Начальная цена предприятий (объектов), величина уставного капитала, млрд руб. (1996 г. — млн руб.)	29	57	51	38	236	29
4. Получено средств от приватизации **, млрд руб. (1998 г. — млн руб.)	23	48	25	30	165	23

\*Данные приведены за 1992 и 1993 гг.

\*\*По предприятиям (объектам), приватизированным за соответствующий год.

На 1996 год падает только 5% предприятий, подвергшихся реорганизации, а в 1997 и 1998 годах произошло существенное снижение темпов приватизации.

В основном приватизированные объекты в данном случае представлены предприятиями розничной торговли. Объяснением может служить то, что торговля — одна из самых обширных отраслей. В 1997 году по всей России в ней насчитывалось более 400 тыс. предприятий. В отличие от этого, в бытовом обслуживании действовало 19 тыс. предприятий, в других отраслях — еще меньше.

Приватизация коснулась таких социальных отраслей сферы услуг, как образование, здравоохранение, культура. Например, за годы реформ появилось 540 негосударственных общеобразовательных школ, 244 частных высших учебных заведения.

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 166.

За 1992–1998 годы в сфере услуг появились совместные и иностранные предприятия (табл. 6).

Таблица 6

Деятельность совместных и иностранных предприятий  
по отраслям российской экономики в 1998 г.<sup>1</sup>

Отрасли	Число действующих предприятий	В процентах	Среднесписочная численность работников (тыс. человек)
Всего	16073	100,0	487
В том числе:			
промышленность	3424	21,3	256
строительство	1182	7,4	37
транспорт и связь	675	4,2	29
торговля и общественное питание	6983	43,4	98
материально-техническое снабжение	294	1,8	4
общая коммерческая деятельность по обеспечению функционального рынка	957	6,0	10
наука и научное обслуживание	813	5,1	9
другие отрасли	1751	10,8	40

Самое большое количество совместных и иностранных предприятий обосновалось в такой обслуживающей отрасли, как торговля. Очевидно, это связано с более быстрой окупаемостью инвестиций в торговый капитал и наличием традиционных партнерских отношений, сложившихся на почве международных обменных операций. Количество действующих совместных и иностранных предприятий в торговле и общественном питании достигает почти 7 тыс., что составляет примерно 44%. Это намного больше, чем в любой другой отрасли.

Что касается объема и структуры услуг, то они подвержены действию разнонаправленных тенденций. С одной стороны, сильное влияние оказывает общее кризисное состояние российской экономики, что повлекло за собой значительный спад объема услуг, а с другой стороны, неуклонно возрастает доля услуг в валовом внутреннем продукте (табл. 7, 8).

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 361, 366, 370.

Таблица 7

Объем платных услуг населению<sup>1</sup>

Годы	Млрд руб.	В процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)
1992	515	82
1993	6166	70
1994	34107	62
1995	113043	82
1996	200051	94
1997	274385	106
1998	318605*	99,5

\* Млн. руб.

Объем материальных и нематериальных услуг за 1992–1998 годы в общем и целом сокращался из года в год. По отдельным отраслям произошло сокращение в 3–4 раза. Например, такое положение сложилось на транспорте (табл. 9).

Таблица 8

Структура объема платных услуг населению<sup>2</sup>  
(в процентах к итогу)

	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	
					млн руб.	%
Все оказанные услуги	100	100	100	100	318605	100
В том числе:						
бытовые	23,0	19,3	18,8	18,4	54269	17,0
пассажирского транспорта	31,8	28,0	25,1	24,1	70578	22,1
связи	7,1	7,6	7,9	8,6	30088	9,4
жилищно-коммунальные	13,1	19,4	20,8	21,9	72661	22,8
системы образования	2,4	2,5	3,0	3,5	13953	4,4
культуры	1,3	1,1	1,1	1,3	3721	1,2
туристско-экскурсионные	1,5	1,3	1,2	1,6	4149	1,3
физической культуры и спорта	0,2	0,3	0,3	0,3	1056	0,3
медицинские	1,9	2,6	2,8	3,3	11350	3,6
санаторно-оздоровительные	4,0	3,4	2,9	3,4	11113	3,5
правового характера	7,5	8,1	7,5	6,9	19422	6,1
другие	6,2	6,4	8,6	6,7	26245	8,3

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат.: 1999. С. 281.<sup>2</sup> Там же.

За 1992–1998 годы грузоперевозки снизились более чем на половину. На водном транспорте объем перевозок сократился более чем в 4 раза, а на воздушном — в 3,2 раза. Не лучшее положение сложилось на пассажирских перевозках. Ежегодно число пассажиров уменьшалось, исключая работу троллейбусов и метрополитенов, где уровень перевозок даже возрос.

Значительно сократился за 1992–1998 годы объем услуг связи. В этой отрасли спад обозначился также весьма явно. По каждому направлению деятельности объем работ снизился в 1,5–2 раза.

Таблица 9

Перевозка грузов по видам транспорта общего пользования<sup>1</sup>  
(млн тонн)

	Годы						
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Транспорт: всего	4849	5090	3852	3458	2856	2739	2649
В том числе:							
железнодорожный	1640	1348	1050	1028	917	884	872
автомобильный	1862	2570	1768	1441	1002	937	882
трубопроводный	947	873	801	783	783	783	783
морской	91	83	70	65	54	47	38
внутренний водный	308	218	155	140	100	88	74
воздушный	1,4	0,9	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4

Сократились масштабы деятельности ряда других отраслей сферы услуг. Так, за период 1992–1998 гг. число посещений театров снизилось в 1,5 раза, музеев — в 1,3, издание журналов на 1000 человек населения — в 3, а газет — в 2 раза. Наряду с этим уменьшилось число больничных коек, а также мест в гостиницах, мотелях, санаторно-оздоровительных учреждениях.

Было бы однако неправильно сводить все к негативным моментам. Нельзя спад объемов деятельности в сфере услуг считать всеобщим. По целому ряду направлений удалось сохранить достигнутый потенциал и даже укрепить его. Например, возросли объемы обслуживания в некоторых отраслях транспорта и связи. В последний период увеличиваются бытовые услуги населению, численность учащихся в общеобразовательных школах возросла с 21,1 до 22,3 млн человек<sup>2</sup>.

Следует обратить внимание на то, что в целом ряде отраслей услуг происходит рост численности работающих. Если в

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат.: 1999. С. 322.

<sup>2</sup> Там же. С. 77, 153.

производственных отраслях в 1995–1996 гг. выбыло работников больше, чем принято, то в таких отраслях услуг, как бытовое обслуживание, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, образование, культура, число работников за эти годы возросло на 25,2 тыс. человек. Это определенное свидетельство в пользу стабилизации обслуживающих отраслей. Однако в сфере услуг есть отрасли, в которых произошло значительное сокращение работающих. Это особенно касается науки и научного обслуживания, где выбытие работников почти вдвое превысило число принятых.

Показательной стала тенденция роста удельного веса услуг в валовом внутреннем продукте страны. Как свидетельствуют статистические данные, с 1990 по 1998 год доля услуг в ВВП возросла существенно. В настоящее время производство услуг вышло на первое место в составе ВВП. Оно уже перекрывает производство товаров (табл. 10).

Структура ВВП стала выглядеть как в западных странах, где доля услуг в ВВП обычно составляет более 50%. Вообще для промышленно развитых стран характерна достаточно развитая сфера услуг.

В нашей стране она постоянно отставала в своем развитии. В СССР в послевоенные десятилетия доля занятых в сфере услуг по отношению к общей численности рабочих и служащих в народном хозяйстве сокращалась. Если в 1940 году эта доля составляла 30%, то в 1950-м — 27,3%, в 1960-м — 25%. По представлениям того времени сферу услуг относили не к создающей, а к потребляющей системе.

Таблица 10

**Объем и структура валового внутреннего продукта России<sup>1</sup>**  
(в текущих ценах, трлн рублей)

	Годы								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Валовой внутренний продукт (в текущих ценах) млрд руб.	6,4	13	19	156	563	1420	1963	2307	2470
Из него:									
производство товаров	4	8,6	10	82	286	647	896	2356	1057
производство услуг	2,1	5,1	10	80	301	788	1072	2262	1415

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический ежегодник. М.: Госкомстат, 1999. С. 58.

Соответственно и финансирование велось по остаточному принципу. Некоторое оживление стало проявляться ближе к семидесятым годам. В 1970 году показатель доли услуг в народном хозяйстве составил 31%. В дальнейшем он изменился незначительно, в 1990 году был равен 33%.

Между тем, в развитых капиталистических странах происходит постоянный рост численности работников сферы услуг. Еще в шестидесятых годах французский экономист Фурастье высказал мнение, что число занятых в ней должно приближаться к уровню 80% по отношению к общему числу занятых<sup>1</sup>.

Жизнь во многом подтвердила его прогнозы. В США, например, уже в 1970 году в сфере услуг было занято 62% всех работающих (без учета занятых на военной службе). В дальнейшем этот показатель последовательно увеличивался. Вышедший в 1997 году Энциклопедический справочник указывает: «В США примерно 65% валового национального продукта, 70% рабочей силы и 50% бюджета семьи приходится на сферу обслуживания»<sup>2</sup>.

Рост доли услуг в ВВП России лишь отчасти можно объяснить некоторым развитием обслуживающей деятельности в переходных условиях. Свою роль сыграло то обстоятельство, что происшедшее снижение ВВП в первую очередь связано с сокращением промышленного производства. При этом темпы снижения ВВП были меньше темпов падения промышленного производства, что способствовало увеличению доли услуг. На рост повлиял опережающий рост тарифов на услуги по сравнению с темпами роста цен на товары. Так, в 1994 году цены на продовольственные товары увеличились в 3,1 раза, непродовольственные товары — в 2,7 раза, а тарифы на услуги — в 6 раз. Быстрее росли тарифы на услуги по сравнению с ростом цен в 1995 и 1996 гг.<sup>3</sup> (диаграмма 1).

В 1997 и 1998 гг. тарифы росли медленнее. Самый высокий скачок был в 1993 году. Платные услуги населению выросли тогда в 24,1 раза, продовольственные товары подорожали в 9,0 раз, а непродовольственные товары — в 7,4 раза.

<sup>1</sup> Бьюкинг Я. Какие изменения происходят в структуре рабочего класса? Проблемы мира и социализма, 1960, № 9 (25). С. 76.

<sup>2</sup> Современное управление. Энциклопедический справочник/Под ред. Д. Н. Карпукхина и Б. З. Мильнера. Т. 2. 1997, М.: Издатцентр. С.153.

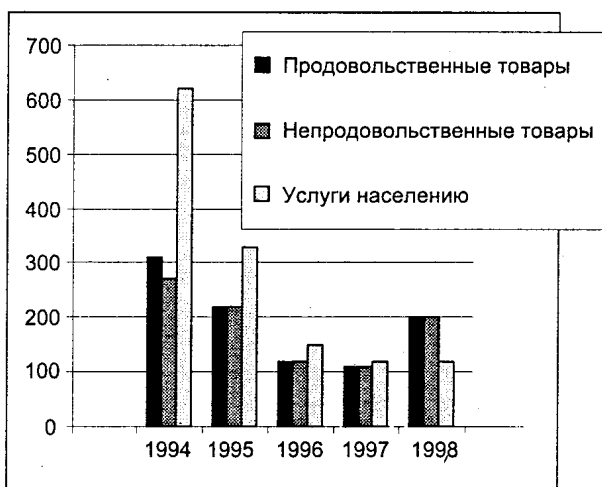
<sup>3</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат. 1999. С. 357, 358, 359.



В отдельных случаях подорожание платных услуг носило скачкообразный характер. Имели место деформации в ценообразовании, связанные с появлением дополнительного спроса на услуги, не содержащего реального предложения. Так, если в советский период между производителем и потребителем импортных лекарств в стране действовали три посреднических организации, то сейчас — семь.

Диаграмма 1

Индексы цен и тарифы на товары и услуги (в %)



В результате цены после пересечения границы в среднем поднялись в 5 раз. Рентабельность на отдельные лекарства достигла 100%.

«Накрутки» в торговле стали обычным делом. Этому способствует такое явление в сфере услуг, как разрастание посреднических торговых организаций вокруг крупных промышленных предприятий. В Кузбассе посредники довели многие шахты до банкротства, что вызвало ситуацию высокой социальной напряженности.

Деформации проявились и в том, что стоимость услуг по товарам нередко может превысить стоимость самих товаров. Так, доставка газет подписчикам обходится много дороже производства самих газет.

Следовательно, рост удельного веса услуг в ВВП нельзя всецело отнести к нормальному процессу развития. Он в немалой степени вызван негативными явлениями переходного периода. Тем не менее, в нем есть позитивная сторона, состоящая в нарастании масштабов обслуживающей деятельности до параметров, присущих экономически развитым странам. Пока что приходится мириться с большим отставанием. Так, уровень потребления коллективных услуг в России в 3 раза меньше, чем, скажем, в США<sup>1</sup>.

Важная тенденция заключена в структурной перестройке сферы услуг, вызванной рыночными реалиями. Меняются производственные и индивидуальные потребности. Они влекут за собой новый набор экономических, социальных и духовных благ. Появилось много новых видов услуг. Среди них видное место стали занимать аудиторские, консалтинговые, биржевые, трастовые услуги. Вместе с тем большое развитие получили некоторые услуги, которые имели место в прошлом, но особенно не выделялись. К таким можно отнести, например, бухгалтерские, юрисконсультские, информационные.

Заметен поворот в сторону социальных услуг, чья ценность напрямую не сводится к экономическим выгодам, несмотря на то, что в нынешних условиях пока сохраняется приоритет за материальными благами. Потребители все более последовательно ориентируются на увеличение потребления социальных услуг.

Особенно привлекательными стали те новые виды сервиса, которые можно организовать без большого стартового капитала и которые относительно быстро окупаются, начинают в скором времени приносить прибыль. Такими, в частности, являются брокерские, консалтинговые, риэлтерские услуги.

Однако параллельно идет другой процесс, сдерживающий развитие обслуживающих отраслей. Снижение доходов значительной массы населения ведет к ограничению потребительского спроса. Потребители нередко вынуждены отказываться от услуг прачечных, парикмахерских, бань, химчисток. Население опустилось на более низкую ступень удовлетворения спроса.

Зарубежный опыт в социально-культурной сфере убеждает в ошибочности распространения на ее отрасли принципов и способов разгосударствления, практикуемых в материальном производстве. В то же время одинаково опасно здесь и сохранение тотального огосударствления. Наибольший эффект может

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 353.

дать формирование плюралистической структуры, представленной государственными, частными и неприбыльными учреждениями и организациями, подчиняющими свою деятельность решению конкретных социальных задач и пользующихся налоговыми и другими льготами. Возможности формирования в социально-культурной сфере эффективного некоммерческого сектора на основе самоорганизации населения и его финансирования из внебюджетных источников весьма ограничены из-за крайнего дефицита финансовых ресурсов и отсутствия традиций, поэтому главная роль в формировании неприбыльных структур должна принадлежать государству.

Крайне важен опыт реформирования за рубежом государственного сектора социально-культурной сферы, развитие в его рамках конкурентной среды, внедрение механизмов рыночного типа, конкурсный порядок финансирования и привлечение на этой основе к реализации государственных программ частных и некоммерческих структур. При этом за государством сохраняется ведущая роль в развитии этого ключевого в современном обществе сектора. В основном за счет государственного бюджета за рубежом финансируется большинство отраслей, причем размеры финансирования постоянно увеличиваются. Государство выполняет и возрастающие по своему значению функции разработки стратегии развития этой сферы, нормативно-правового обеспечения хозяйственной деятельности, в том числе рыночных отношений, подавления здесь негативных проявлений конкуренции.

Подведем некоторые итоги. Они выглядят следующим образом:

1. Сфера услуг все больше адаптируется к новым условиям, постепенно входит в рыночную систему. Рыночные услуги занимают более половины от их общего объема<sup>1</sup>.

2. Совершено значительное разгосударствление сферы услуг. Сложилась многоукладная сервисная экономика. Возобладал плюрализм собственности. Большая часть этой сферы базируется теперь на негосударственной собственности со всем ее многообразием. В отраслях услуг значительное развитие получила частная собственность.

3. При общем сокращении производства товаров и услуг выросла доля услуг в ВВП. Обслуживающая деятельность меньше подверглась кризисному давлению. Кроме того, с перехо-

---

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999. С. 58.

дом к рыночным преобразованиям появилось много новых видов услуг.

4. В результате кризисных явлений наша сфера услуг еще больше отстала от общемирового развития, тем более от ведущих стран.

5. Параметры и стандарты эффективной сервисной экономики и богатого общества для нашей страны пока недоступны. Но стремиться достичь их у нас есть все основания.

6. Обнадеживающим является тот факт, что появились «точки роста» в сфере услуг. Некоторые отрасли приближаются к деловому оживлению. Возникли новые перспективные отрасли, порожденные рыночными преобразованиями. Разумеется, финансовый кризис и развал банковской системы в 1998 году могут сильно помешать превращению селективных симптомов подъема сервисной деятельности в общий процесс роста. Но нет сомнения в том, что тенденция сохранится и получит развитие.

## **2.2. Формирование сервисной конкурентной среды**

Несмотря на все трудности переходного времени, сфера услуг постепенно осваивает механизм рыночных отношений. Существенным, с весьма показательной рыночной тенденцией, является вхождение в конкурентную среду. Мировой опыт показывает, что в условиях конкуренции ни одна организация не может эффективно работать без ее глубокого понимания.

Конкуренция — один из главных элементов рыночного механизма. Режим здоровой конкуренции — необходимое условие рыночных отношений. Это важнейший фактор стимулирования хозяйственной активности, увеличения разнообразия и качества услуг, удовлетворения запросов потребителей, снижения издержек и стабилизации цен. По своему экономическому содержанию конкуренция — объективно обусловленная форма рыночного поведения хозяйствующих субъектов, состоящая в их соперничестве. Она проявляется в состязательности участников рыночных отношений, их стремлении опередить друг друга в борьбе за прибыль, рост капитала, долю рынка, высокую заработную плату. К ней причастны предприниматели, рабочие, специалисты, продавцы и потребители.

В рыночной системе конкуренция выступает как двигатель экономики и как средство против застоя. Это главный механизм, побуждающий к непрерывному совершенствованию производства. Угроза разорения и банкротства, в случае поражения в конкурентной борьбе, заставляет субъектов рынка прояв-

лять предприимчивость, вести разносторонний поиск резервов. На рынке важна конкурентная позиция.

Сложно наблюдать за всеми реальными и потенциальными конкурентами, поэтому полезно выделять стратегические группы. Стратегическая группа — это группа фирм в отрасли, которые являются прямыми конкурентами или используют схожие стратегии деятельности на рынке. Стратегические группы могут иметь ограничивающие барьеры входа на рынок, типа лицензий, а также в выборе новых технологий, подготовке специализированной рабочей силы, развитии филиальной сети, в работе с клиентурой.

Идея стратегических групп помогает сделать проблемы конкуренции более управляемыми. Например, в сфере перевозок людей и грузов учет деятельности стратегических групп позволяет определить их возможности по типам используемых транспортных средств: авиаперевозки, железнодорожный транспорт, авиатранспорт, речной транспорт. На основе этого удаётся находить более эффективные конкурентные решения.

Для производителя услуг на каждом рынке и по каждому виду услуг может потребоваться своя позиция. Исследование рынка помогает избежать ошибок и выбрать нужную позицию.

Обычно основными этапами определения позиции являются:

а) выяснение услуг, которые нужно предложить;

б) анализ отличия этих услуг от иных (это может быть уровень подготовки персонала, система оплаты, методы обслуживания, состав клиентов, стимулирующие мероприятия, дополнительные гарантии);

в) четкая констатация привлекательности рассматриваемых услуг;

г) изучение состояния конкуренции на рынке и позиции, занимаемой предприятием сервиса, предлагающего услуги;

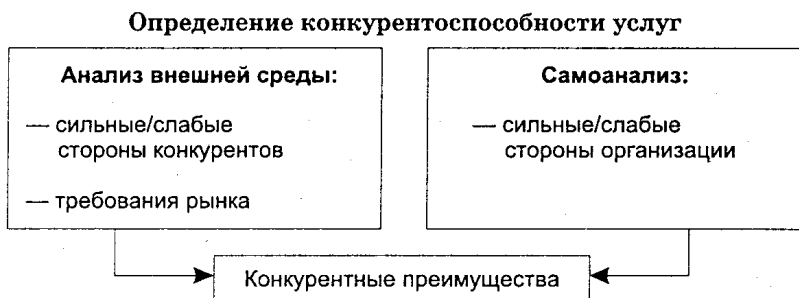
д) подведение итога позиционирования.

Позицию предприятия на рынке определяют многие факторы: характеристики услуг, квалификация персонала, местоположение и размер предприятия, целевая группа клиентов. Их разграничивают на внешние и внутренние. В таком виде они используются для определения конкурентных преимуществ (схема 7).

При оказании услуг важно увязывать и нацеливать конкурентную позицию на обретение конкурентных преимуществ. Они заключены в наличии сильных сторон конкурентной позиции по отдельным услугам или по совокупности услуг.

Конкурентные преимущества — это также уникальные активы фирмы, новые сферы деятельности, которые стратегически важны для бизнеса и позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества заявляют о себе тогда, когда можно получить высокую прибыль.

Схема 7



В стремлении достичь конкурентных преимуществ, важно ориентироваться на запросы клиентов, убедиться в том, что эти преимущества позитивно воспринимаются клиентурой. Довольно типична для нашей практики ситуация, когда предприятие сферы услуг считает, что имеет определенные конкурентные преимущества, а потребители о них не знают.

В каждой конкретной ситуации конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли и рынка. Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Кроме того, они должны быть надежно защищены. Преуспевающая сервисная фирма, как правило, должна иметь несколько (4–5) конкурентных преимуществ.

Как показывает опыт, эффективными из них могут быть: известное имя; мастерство и опыт работников; высокое качество услуг; индивидуальный контакт с клиентами; ориентация на клиентуру, ее запросы и пожелания; эффективная реклама и благоприятные условия для продажи услуг; развитая сеть филиалов, приемных пунктов; выгодное местоположение; хорошая материальная база (персонал, деньги, оборудование); комплекс дополнительных услуг.

Конкурентные преимущества являются основой стратегии любой фирмы. По ним разрабатываются ведущие направления конкуренции. Часто встречаются такие из них: стратегия низкой себестоимости, но не обязательно низкой цены (конкурент-

ные преимущества за счет низких по сравнению с конкурентами издержек производства); стратегия дифференциации услуг, то есть приспособления их к нуждам определенных групп потребителей; стратегия первопроходца (фирмы инновационного типа, предлагающие новые виды услуг).

Ключом к развитию конкурентных преимуществ сервиса является сегментация рынка. Она основана на дифференциации продукции, снижении себестоимости продукции или фокусировании.

Задача выделения сегментов трудна, так как существуют многие срезы деления рынка. Общая структура факторов сегментации приведена на схеме 8. Различие между этими сегментами связано со спросом на услуги, объемом требуемых услуг и их сложностью. Факторы, воздействующие на покупку, на процесс принятия решений, также могут быть разными. Каждый сегмент может противодействовать высоким ценам или плохому обслуживанию, может побуждать к выбору другой сервисной организации или выполнению некоторых обслуживающих работ самостоятельно.

В сфере услуг получают развитие все виды конкуренции — отраслевая и межотраслевая, ценовая и неценовая, совершенная и несовершенная.

Рыночный механизм действует через цены и специфическое ценообразование. Известно, что цена есть денежное выражение стоимости услуг. В рыночных условиях она участвует в самонастройке экономических интересов. Однако значение цен выходит далеко за пределы рыночных отношений. В ценах перекрещиваются не только экономические, но и социальные и политические проблемы.

Схема 8

## Общая структура факторов сегментации рынка



Всякий раз они затрагивают интересы предпринимателей, государства и населения, всегда в центре внимания общества, являются делом большой политики.

В сфере услуг, как и во всей рыночной экономике, ценовые тарифы выполняют ряд функций. Во-первых, это учетно-измерительная функция, в которой тариф служит для исчисления количества и качества услуг. Например, складывая сумму услуг, оказываемых населению, можно рассчитать общий объем их производства. Во-вторых, информационная функция тарифа. Она позволяет судить о конъюнктуре рынка, динамике сделок, движении объемов оказанных услуг. В-третьих, стимулирующая функция. Повышение тарифа ведет к росту производства услуг, усилению деловой активности, а снижение — имеет обратный результат. В-четвертых, тарифы применяются в регулирующей функции. Изменения в них вызывают сдвиги в организации оказания услуг и их ассортименте. Одних услуг становится больше, других — меньше. В силу этого меняется структура производства услуг, занятость работников не только по отдельным предприятиям сервиса, но и отраслям услуг.



По сфере действия выделяют местные, зональные, региональные, внутриотраслевые, мировые тарифы. Последние устанавливаются на экспортируемые и импортируемые услуги и зависят от конъюнктуры на мировом рынке.

По времени действия тарифы делятся на постоянные, временные, сезонные, ступенчатые (снижающиеся в заранее заданные сроки).

По способам формирования различают свободные или рыночные тарифы, складывающиеся под влиянием конкуренции, спроса и предложения (по-иному это договорные тарифы, устанавливаемые в результате заключения контрактов); фиксированные — назначаемые государственными органами; монопольные — диктуемые продавцом, занимающим господствующее положение на рынке; расчетные — определяемые в предварительном порядке в предпродажный период.

Рыночная система тарифообразования, подобно всему рыночному механизму, складывается из сочетания двух основных частей: свободного или конкурентного образования тарифов и их государственного регулирования. Практически ни в одной стране развитой рыночной экономики нет полностью всеохватывающего, свободного тарифообразования. Есть конкурентное формирование тарифов, связанное со спросом и предложением услуг и дополненное государственным воздействием на тарифы. Это относительно свободное тарифообразование. В этом случае тарифы не назначаются, а формируются на рынке.

Главным фактором, то есть отправным моментом в тарифообразовании, служит прибыль. Тариф рассчитывается таким образом, чтобы он приносил прибыль. В этой связи приобретает значение структура тарифа, которая в самом общем виде выглядит так:

А	Б	С
Издержки	Прибыль	Налоги

Принимаются во внимание и другие тарифообразующие факторы. Действия производителя услуг нацелены на расширение сбыта либо закрепление завоеванных позиций на рынках (города, района, региона, республики, страны). Тарифная стратегия основывается при этом на учете издержек, спроса и предложения или конкуренции. В первом случае расчеты делаются исходя из произведенных затрат, во втором — тарифы

определяются после изучения спроса и предложения, в третьем — они устанавливаются в зависимости от поведения конкурентов.

В рыночной сфере преобладает гибкое тарифообразование. Широко применяются надбавки, компенсации, скидки. Так, для привлечения клиентов используются скидки за крупные, повторные, постоянные, несезонные покупки услуг (торговый, туристский, санаторно-курортный и гостиничный бизнес), за оплату услуг наличными деньгами. Размеры скидок в сфере услуг обычно варьируются от 5 до 40% с преysкурантов.

В России, в ходе рыночной перестройки, проведена либерализация цен и тарифов. Тарифы были почти полностью освобождены от контроля, что привело к их безудержному росту. Как уже отмечалось, за период 1992–1997 гг. произошел многократный рост стоимости всех видов услуг. Во много раз повысились тарифы на транспортные услуги, стоимость услуг общепита, бытового обслуживания. Самое главное, что для многих групп населения с низким уровнем доходов тарифы на услуги стали недоступны. Достаточно сказать, что в 1995–1997 гг. цены на большинство услуг рекреационно-туристского комплекса достигли мирового уровня, тогда как совокупные среднемесячные доходы граждан колебались в этот период от 50 до 100 долларов США.

Неосязаемый характер услуг затрудняет процесс тарифообразования. Кроме того, для некоторых видов услуг не существует каких-либо тарифообразующих правил. Каждому предприятию приходится искать опорные моменты для установления тарифов, что является непростой задачей. В процессе определения тарифов возникает множество вопросов. Должен ли ремонтник устанавливать свои стандартные тарифы или, зная затраты своего времени, определять тарифы после ремонта? Как выделить в цене услуг анализ проблем, диагностику и собственно обслуживание, ремонт? Должен ли тариф меняться в зависимости от квалификации специалиста, оказывающего услугу?

Тем не менее, в процессе тарифообразования присутствуют два важных момента: фактические затраты на оказание услуги и рыночная конъюнктура.

Расчет фактических затрат на оказание услуг можно провести по бухгалтерским документам, при этом предприниматель может их скорректировать за счет изменения структуры затрат.

Конъюнктура влияет на калькуляцию тарифов. Обслуживающее предприятие может сформировать ценовой запрос, ориентируясь на рынок. Однако окончательное решение остается за покупателем. Если цена слишком высока, то услуги могут оказаться невостребованными, если тариф слишком низкий, то не будет прибыли и предприятие индустрии сервиса закроется. Следовательно, каждое предприятие сферы услуг должно найти для себя некоторую «золотую середину». При этом важно учитывать, что действительные расценки на услуги не являются результатом простых бухгалтерских операций. Как правило, они устанавливаются с учетом ряда факторов. Здесь помогает исследование рынка (сведения о клиентах, о том, какую цену они готовы заплатить за услуги). Покупатель готов заплатить больше, если полагает, что в обмен получит более полное удовлетворение своих потребностей.

На Западе конкурентность тарифов является исходным моментом тарифообразования. При этом стратегия тарифообразования схожа со стратегией ценообразования на товары. Она затрагивает разные подходы к разработке тарифов.

В конкуренции используются различные скидки и льготы, хотя в сфере услуг они предоставляются реже, чем при продаже товаров. Тем не менее, в некоторых ситуациях простые и накопительные скидки могут быть оправданы. Например, клиент может претендовать на скидку за большой заказ. С другой стороны, в условиях инфляции контракт может включать специальную оговорку о повышении платы за услуги в соответствии с официально объявленным темпом инфляции. Либо может быть предусмотрен резерв для оплаты непредвиденных расходов (5–10% от стоимости работ), который по согласованию сторон используется при увеличении стоимости для оплаты расходов, которые невозможно было предвидеть до начала предоставления услуг.

Конкурентные расчеты обычно связаны с целями обслуживающей организации. Цели могут быть разными: получить максимальный доход, сформировать круг своих постоянных клиентов, вытеснить конкурентов. Цели в значительной мере определяют подход к установлению тарифов.

Опыт показывает, что нельзя устанавливать тариф выше того, что может и готов заплатить клиент. Исследование рынка помогает определить этот предел. В целом, чем более специфичны, дефицитны или ценны услуги, тем больше свободы в установлении тарифов.

Таким образом, ценовая конкуренция требует большого поведенческого искусства. Она предполагает выработку профессионализма и предпринимательской сноровки не только в правильном определении уровня тарифов, но и в маневрировании тарифами, способами оплаты услуг, использовании скидок, а также умении тарификации дополнительных и непредвиденных услуг.

В сфере услуг разворачивается неценовая конкуренция. Важным ее инструментом является повышение качества услуг.

Качество товаров и услуг в настоящее время выдвигается в число ключевых проблем развития национальных экономик. Во всех промышленно развитых странах ведется активный поиск путей решения проблемы повышения качества. С 9 по 15 ноября в странах Европы проводится ежегодно неделя качества.

Опыт послевоенной Японии с полностью разрушенной промышленностью, отсталой техникой, сумевшей в течение 5 лет сделать невиданный скачок в число передовых промышленно развитых стран, показывает, что успешное применение принципов управления качеством является единственно возможным средством обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг. Страны Юго-Восточной Азии, ориентируясь на «японское чудо», провозгласили принцип «качество прежде всего» и на этой основе добились высокой и устойчивой прибыли.

В нашей стране, когда в нынешних условиях финансово-экономического кризиса потребитель обратил внимание на отечественные товары и услуги, на первое место вновь выходит проблема конкурса конкурентоспособности. В феврале 1998 года Правительство РФ приняло Постановление «О некоторых мерах, направленных на совершенствование систем обеспечения качества продукции и услуг». Постановление ориентирует на внедрение систем качества на основе государственных стандартов. Внедрение этих систем, в частности, нацелено на рост конкурентоспособности оказываемых услуг. Поддержка хозяйствующих субъектов в деле повышения качества рассматривается как важнейшая задача органов власти.

В отечественной практике стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания и классификации гостиниц достигается путем сочетания строительных норм, правил пожарной безопасности, санитарных правил и норм и др. Стандарты качества обслуживания (основные и дополнительные), в отличие от внешних требований к гостиницам различных категорий, должны разрабатываться, исходя из привычек и вку-

сов гостей. Стандарты обслуживания устанавливают минимально допустимые требования к количеству предметов, находящихся в номере, их качеству и размерам, расположению и т. п., а также фиксируют основные обязанности персонала, связанные с обеспечением качества обслуживания. Такие стандарты должны давать обслуживающему персоналу ответы на основные вопросы, подчеркивающие критерии качества услуг, их существенные признаки или процедуры.

Стандарты обслуживания помогают управлять всеми составляющими процесса, каждая из которых должна обеспечивать глобальный атрибут сервиса высшего качества. Стандарты обслуживания должны отражать ожидание покупателей гостиничных услуг, а для того, чтобы они совершенствовались в соответствии с требованиями рынка и пожеланиями клиентуры, они должны стать основой как в стратегии развития гостиницы, так и в отношениях ее со своими конкурентами.

↙ Стандарт обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт обслуживания устанавливает критерии, по которым оценивается уровень обслуживания и деятельность сотрудника любой службы гостиничного предприятия.

Для гостиничного сервиса это могут быть, к примеру:

— время оформления в службе размещения (70% клиентов, независимо от массовости заезда, не должны стоять в очереди более 10 минут, а достигается это дополнительной комплектацией смен, исходя из заявок, поданных накануне);

— требование по опрятному и грамотному оформлению визитных карточек, пропусков, лицевых счетов, всевозможных регистрационных отметок. Хорошо оформленные, грамотно написанные деловые бумаги, всевозможная документация по учету свидетельствуют об уважении к клиентам и об уровне культуры в технологическом процессе каждого гостиничного предприятия;

— работа с жалобами и претензиями. Количество жалоб не должно быть больше двух в месяц на одного сотрудника, по каждой жалобе клиент обязательно должен получить ответ, а администрация гостиницы обязана провести их глубокий анализ, выявить причины неудовлетворения услугами гостиницы и, при необходимости, вносить коррективы в технологический цикл, работу служб и т. д.;

— наличие в доступном для обзора месте информационно-рекламных и справочных материалов, не только касающихся гостиницы, но и города (региона);

— максимальное время ожидания ответа по телефону;

— требование к форменной одежде сотрудников, общему внешнему виду.

Современные стандарты обслуживания в сфере гостиничных услуг должны отражать технологический уровень, который является результатом специализированного обучения персонала и целенаправленной практической деятельности всего трудового коллектива.

Система контроля качества — это защита стандарта обслуживания.

Основными причинами низкого качества организации гостиничного сервиса могут быть:

— неравномерное предоставление услуг. Неравномерность — это основная проблема качества. Когда обслуживание предоставляется по-разному, трудно рассчитывать, что клиент будет удовлетворен. Отсутствие согласия среди персонала по вопросам обслуживания может привести к общей несогласованности действий всего коллектива;

— неэффективные связи. Довольно часты случаи, когда возникают проблемы неэффективных связей между различными уровнями звеньев гостиничного предприятия, между отдельными службами, менеджерами среднего звена и обслуживающим персоналом в ситуациях, связанных с принятием управленческих решений. Обычной является односторонняя связь от руководителя до самого нижнего исполнительского звена. Обратная же связь от работников отеля и его гостей к руководству просматривается редко и, если она все же есть, используется для принятия управленческих решений;

— несбалансированный бухгалтерский учет. Низкая ответственность работы по управлению и ценообразованию чаще всего является результатом слабости бухгалтерского учета. Повышается текучесть кадров (особенно самых квалифицированных), возникает неравномерное качество оказываемых клиентуре платных и бесплатных услуг, случаются аварии, снижается производительность труда, увеличивается число конфликтных ситуаций между персоналом и администрацией отеля;

— оценка персонала по его активности, а не по фактическим результатам. Работник может оцениваться по интенсивно-

сти деятельности. Существует и другой критерий — количество предъявленных замечаний;

— реакция на симптомы, а не на причины. Основная причина проявлений грубости может быть связана с общими проблемами, такими как неэффективный подбор и обучение обслуживающего персонала или порочная практика руководства. Для того чтобы бороться с возникающими проблемами, нужно смотреть дальше очевидных вещей и принимать действенные решения, устраняющие фактические причины;

— слабая оценка труда и отсутствие поощрений за хорошую работу. Если работник выполняет свои обязанности честно и добросовестно, он редко будет беспокоить руководителя напоминаниями о своей хорошей работе. Следует замечать таких людей и не забывать поощрять их;

— отсутствие чувства локтя. Индивидуализм, личные интересы должны быть подчинены успешной работе трудового коллектива;

— управление работниками, а не организацией в целом. Когда руководитель гостиничного предприятия покидает свой пост, очень часто вместе с ним уходят и стандарты обслуживания. Преуспевающие гостиничные компании имеют такие управленческие системы и стандарты, которые не зависят от конкретного руководителя;

— управление с помощью репрессий. Практические знания и опыт — вот тот багаж, который часто приносят на свое рабочее место вновь назначенные руководители. К сожалению, их редко обучают эффективным методам управления, которые должны использоваться на новом месте, и зачастую они пользуются полученными на своем прежнем предприятии устаревшими представлениями о методах управления, среди которых не последнее место еще занимают террор и репрессии;

— работа по старинке, а не обучение новому. «Шефство» является наиболее распространенным способом, который используется руководством подавляющего числа гостиничных предприятий для передачи стандартов обслуживания новым работникам. Этот способ предполагает прикрепление новых работников (уборщиц, горничных, швейцаров, портье) к старым, уже имеющим опыт работы на данном предприятии. Такая практика позволяет перекладывать одну из наиболее важных обязанностей руководителя на плечи служащего. Время, сэкономленное таким руководителем, который допускает обучение одного служащего другим, вскоре оказывается потерянным на

решение новых проблем, создаваемых такой практикой. Низкая производительность труда, ошибки, потери в доходах и неудовлетворенность клиентов — вот результаты, к которым неизбежно приводит такая система;

— определение качества управлений. Контроль за поддержанием стандартов обслуживания также является областью управления, которая в гостиницах редко является эффективной;

— проблемы качества услуг. Руководители гостиниц редко выявляют и стремятся решить проблемы, связанные с осложнениями, конфликтами и жалобами на обслуживание, а также ценами, соответствующими уровню предоставляемого сервиса;

— формирование трудового коллектива исходя из общих задач, стоящих перед гостиничным предприятием;

— эффективность — это не только продуктивность. Эффективность гостиничных предприятий часто имеет зависимое значение по отношению к продуктивности. Иначе говоря, присутствие на рабочем месте в течение определенного времени само по себе еще не дает оснований для получения заработной платы пропорционально этому времени. Продукт или оказанная услуга, созданные усилиями обслуживающего персонала и административно-управленческого персонала, должны соответствовать установленным в гостинице стандартам.

Таким образом, рассмотренные выше стандарты обслуживания представляют собой своеобразную стратегию маркетинга, характеризующего в позиционировании этих услуг лучшее гостиничное предприятие.

Стабильными и уверенными в признании их сервиса становятся те трудовые коллективы, которые закладывают инновации в реальные бизнес-планы современной стратегии маркетинга. При этом каждый клиент на языке маркетинга представляет собой конфликтную аудиторию, формирующую репутацию гостиничного предприятия, ее товарного знака.

По нашему глубокому убеждению, динамическая концепция качества обслуживания создаст российским предприятиям сферы услуг условия для интеграции в ближайшем будущем в международную систему качества.

Существенную роль в неценовой конкуренции играет реклама и другие информационные средства. Под рекламированием услуг понимают формирование сервисным предприятием у клиентов положительного представления о предлагаемых услугах. По существу реклама — коммерческая пропаганда. Ее эффективность заключена в степени воздействия на клиен-



тов в интересах рекламодателя, которая зависит от целенаправленности и меткости. Как система открытого оповещения об услугах, она весьма многообразна. Широко используются художественные, технические, психологические приемы с целью побуждения спроса на услуги.

Информированность позволяет выявлять сильные и слабые стороны у себя и у конкурентов.

Способы сбора информации о конкурентах очень разнообразны и зависят от изобретательности и профессиональной этики. Нетрудно, например, составить досье на конкурентов, пользуясь разнообразными справочниками, рекламными приложениями, публикациями в прессе. Много информации можно почерпнуть из рекламных сообщений, проспектов, каталогов, посещений выставок, презентаций и других мероприятий<sup>1</sup>.

Общие правила работы с информационными системами применимы и к сервисной конкуренции. Агрегирование, анализ информации — элементарные действия, которые требуются для принятия решений.

Конкуренция сопряжена с риском. В сервисном предпринимательстве он трактуется как возможность наступления событий с отрицательными последствиями. Его можно представить, как вероятность понести убытки или упустить выгоду и как неуверенность в получении дохода. Он возникает в ситуации неопределенности, часто из-за недостатка информации. Его связывают с отсутствием гарантии в однозначном достижении положительного результата.

Приобретение услуг более рискованно, чем покупка товара. Это связано главным образом с тем, что уровень неопределенности при получении услуг выше, чем при покупке товара, а следовательно, выше и возможные психологические и финансовые потери.

В сервисном бизнесе риски изучены недостаточно. Они подробно описаны применительно к товарным рынкам, и лишь недавно стали проводиться исследования в сфере услуг.

Предпринимателям в обслуживающей сфере приходится сталкиваться со многими разновидностями риска. Их можно свести к нескольким типам (табл. 11).

<sup>1</sup> Статистика рынка товаров и услуг. /Под ред. проф. Белявского И. К. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 9.

Таблица 11

## Типы рисков в сфере услуг

1.	Риск исполнителя — насколько хорошо выполнена работа?
2.	Физический риск — не будет ли вреда для покупателя?
3.	Финансовый риск — будут ли компенсированы все затраты?
4.	Психологический риск — как приобретение услуги повлияет на самосознание и самоуважение?
5.	Социальный риск — как сервис повлияет на имидж предпринимателя в глазах окружения и в обществе?
6.	Риск потери времени — потеря времени, усилий при выполнении услуг.
7.	Риск кредитный — опасность неполучения кредита для развития сервиса.
8.	Риск инвестиционный — опасность обесценивания капиталовложений на развитие сервиса.
9.	Риск инфляционный — возможность обесценивания активов и доходов в результате повышения цен.

Примерная методика определения допустимого риска, разработанная нами, успешно используется гостиницами Краснодарского края и состоит в следующем.

Анализ безубыточности гостиницы или анализ критических соотношений общей выручки от реализации основных и дополнительных платных и бесплатных услуг<sup>1</sup> и объема производства с затратами используется для определения объема продаж<sup>2</sup>, при котором гостиница будет способна покрыть все свои расходы без получения прибыли. Анализ безубыточности помогает держать в поле зрения границы устойчивого положения гостиницы (допустимого риска). Для этого определяется точка критического объема производства (реализации) услуг гостиницей, в которой прибыль равна 0, а объем продаж только покрывает переменные и фиксированные издержки.

<sup>1</sup> Услуги бесплатными могут быть только для клиентуры. Гостиницы же, организовав их в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг, несут определенные затраты. Если бесплатные услуги не отражать в анализе хозяйственной деятельности, то завышенные цифры (не отражающие действительность) по издержкам предоставления основных услуг не будут реальными.

<sup>2</sup> Имеется в виду всего перечня услуг, оказываемых клиентуре, не только основных, но и дополнительных за плату кроме случаев, когда дополнительная платная услуга входит в стоимость основной услуги. Так, например, предоставление автомобиля с водителем для проживающих в номерах класса «люкс-апартамент» исходя из Правил проживания, разработанных гостиницей.

Валовая прибыль (разность между выручкой и переменными издержками) в точке критического объема производства (реализации) равна фиксированным издержкам.

Расчеты, связанные с анализом безубыточности, рассматриваются на примере. Так, предположим, что имеются следующие данные о работе гостиницы, указанные в д. е.

Объем продаж всех видов услуг ( $S$ )	3 638 680
Переменные издержки ( $VC$ )	1 668 530
Объем валовой прибыли ( $CM$ )	1 970 150.
Фиксированные издержки ( $FC$ )	1 240 640

Объем продаж услуг гостиницы в точке критического объема производства основных и дополнительных услуг определяется по формуле

$$S_b = \frac{FC}{a} = \frac{FC \times S}{S - VC}$$

где  $a$  — построенный коэффициент отношения валовой прибыли к объему продаж.

Подставив данные в формулу, получим

$$= \frac{1240640 \times 3638680}{3638680 - 1668530} = 2291344,1 \text{ д.е.}$$

Результаты проиллюстрируем на графике (рис. 1)

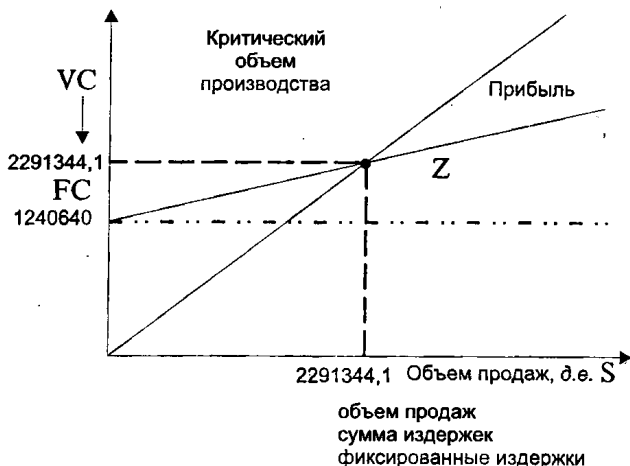


Рис. 1. Критический объем производства

Величину издержек в точке критического объема ( $Z$ ) производства гостиничных услуг определим как сумму величин

фиксированных и переменных издержек, приходящихся на критический объем.

Размер переменных издержек определяется как произведение критического объема продаж на отношение (уровень) данных в условии задачи размера переменных издержек к объему продаж основных и дополнительных услуг гостиницы.

В итоге получим:

$$CCb = FC + S_b \times \frac{VC}{S} = 1240640 + 2291344,1 \times \frac{1668530}{3638680} = 2291344,1 \text{ д.е.}$$

Из расчета следует, что величина издержек в точке критического объема производства услуг составит 2291344,1 д. е., что вполне соответствует условию безубыточности и отсутствию прибыли, т. к. их размер тождествен критическому объему их продаж.

Отношение критического объема производства, выраженно в денежной форме, к цене за единицу продукции даст натуральное выражение этого объема. Он показывает, что снижение объема продаж ниже критической величины при сохранении неизменными цены и величины затрат, приходящихся на каждую выполненную услугу, сделает работу гостиницы убыточной.

Критический размер издержек показывает, что превышение их суммы, равной 2291344,1 д. е. в точке критического объема производства, при неизменной цене тоже повлечет за собой убытки.

На основе полученных данных определяется индекс безопасности, представляющий собой величину, на которую предполагаемое количество продаж услуг гостиницы составит 3636680 д. е., а также его безубыточность составит 2291340 д. е., или 37% по отношению к объему продаж основных и дополнительных услуг. В виде формулы выглядит это действие так:

$$J_w = S - VC,$$

где  $J_w$  — индекс безопасности;

$S$  — количество продаж;

$VC$  — переменные издержки.

Индекс безопасности свидетельствует, что если продажи суммарного объема платных и бесплатных услуг уменьшаются более чем на 37%, то гостиница несет убытки.

Риски в сервисе носят двусторонний характер. Они затрагивают интересы предпринимателя и клиента. При этом риск

клиента отражается на имидже предпринимателя и влияет на состояние бизнеса. Он может создать ситуацию недоверия к предпринимателю.

Минимизация потребительского риска для каждой сервисной фирмы является столь же важной, как и снижение собственных рисков. В разрабатываемых рекомендациях предлагается вводить и совершенствовать стандарты обслуживания, обеспечивать гарантии для возврата средств при снижении качества услуг. Особое внимание стало уделяться подбору и обучению персонала, контролю за его деятельностью.

Благодаря прогрессу науки и развитию техники сервисный риск становится все больше прогнозируемым и поддающимся измерению, хотя и приблизительному. Во всяком случае, он может быть уменьшен, последствия его могут быть смягчены или вовсе устранены. Для этого существуют различные технические приемы. Основными среди них являются следующие:

1) предвидение, которое определяет вероятность и уменьшает неопределенность;

2) гарантийные и резервные фонды для известной части рисков, которые заранее подготавливают их покрытие, хотя бы частично;

3) распределение рисков между предпринимателями, исходя из того, что он ведет к ограничению потерь в общем обороте капитала;

4) страхование, в результате которого риск переносится на третье коммерческое лицо;

5) получение гарантий, что уменьшает долю возможных убытков.

В конечном счете, конкуренция в обслуживающей сфере сводится к конкурентоспособности предоставляемых услуг. Подразумевается их способность выдержать сравнение с аналогичными или вновь возникшими видами. При общей тенденции усиления конкуренции умножаются формы и методы конкурентной борьбы.

Остается добавить, что с переходом российской экономики на рыночные рельсы и ее растущую интеграцию в мировое хозяйство закономерно выдвигается проблема нарастания в сфере услуг международной рыночной конкуренции.

Предприятия и учреждения сферы услуг конкурируют между собой в области перевозок, страхования, туризма и в других отраслях. В целом, однако, длительный период вре-

мени эти отрасли носили в основном внутренний характер и торговля услугами была сравнительно небольшой. Предпосылкой выхода услуг на международный рынок послужили всевозможные экономические и политические объединения ряда стран, направленные на ускоренное развитие своих экономик.

Различные страны значительно отличаются друг от друга по характеру национального конкурентного преимущества в отраслях услуг, так же как это имеет место в производственной области. Так, швейцарские фирмы сильны в банковском деле, торговле, организации материально-технического обеспечения, оказания временного содействия, обеспечении безопасности, консалтинге и обучении. Английские фирмы занимают прочные позиции в страховании и в различных областях консалтинговых услуг, шведским фирмам принадлежит лидирующее положение в специальных перевозках и экономическом инжиниринге. Сингапурские фирмы сильны в обслуживании авиалиний, портов и терминалов. Американским фирмам принадлежит лидерство в управлении гостиничным хозяйством, в бухгалтерском учете, рекламе и большом числе других отраслей услуг. «По мере того, как международная конкуренция в области услуг растет, а сами отрасли становятся все более сложными и разнообразными, национальное конкурентное преимущество в данной области индустрии услуг (или его отсутствие) приобретает все большее значение как для отдельных предприятий и учреждений сферы услуг, так и для целых стран...»<sup>1</sup>.

Для России выход на международный рынок услуг является делом далеко не простым. Но, тем не менее, перспективы имеются.

### **2.3. Новые тенденции в предпродажном и послепродажном сервисе**

В современных условиях многие виды услуг тесно примыкают к процессу реализации товарной продукции. Они имеют сопутствующий характер, существуют постольку, поскольку способствуют продвижению товаров на рынке.

Организация сопутствующих услуг — важная задача маркетинговой службы предприятия, производящего товары. Она направлена на поиски покупателей, формирование спроса, сти-

<sup>1</sup> Портер Майкл. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С. 267.

мулирование сбыта товаров, а в конечном итоге — на увеличение объема продаж и роста прибылей.

Это особая категория услуг. Она связана непосредственно с производством товаров, тем и отличается от самостоятельно существующих отраслей и предприятий сервиса.

Услуги, оказываемые предприятиями при продаже оборудования или сложных потребительских товаров, являются важным элементом товарной политики предприятия. В условиях конкуренции расширение обслуживания своей продукции становится важным средством борьбы за потенциальных покупателей у любого предприятия сервиса. Чем выше конкуренция на рынке, тем больше приходится тратить средств на продвижение услуг. Услуги потребителям могут оказывать разные службы (помимо особых служб маркетинга):

- сервисные отделы предприятия-производителя;
- агенты (дилеры), продающие товар;
- специальные обслуживающие предприятия по договору с предпринимателем-производителем;
- специальные обслуживающие предприятия за плату от потребителей.

В принципе возможно и самообслуживание и другие формы «замещения услуг».

В обязанности работников службы сервиса предприятий входят: предложение идей, касающихся совершенствования существующих и выпуска новых товаров; изучение опыта конкурентов: форм и методов их работы; маркетинговой деятельности; сбор сведений о возможных новых сегментах рынка, нуждающихся в данных товарах; о новых применениях этих товаров.

В целом при организации сервисной службы предприятия необходимо решить ряд вопросов: какие услуги включать в рамки сервиса; какой уровень сервиса предложить покупателям; в какой форме организовать сервис.

Услуги, предоставляемые покупателю при продаже продукции, могут быть весьма разнообразными, но в целом они делятся на: предпродажные; послепродажные, в том числе гарантийное, послегарантийное обслуживание (схема 9).

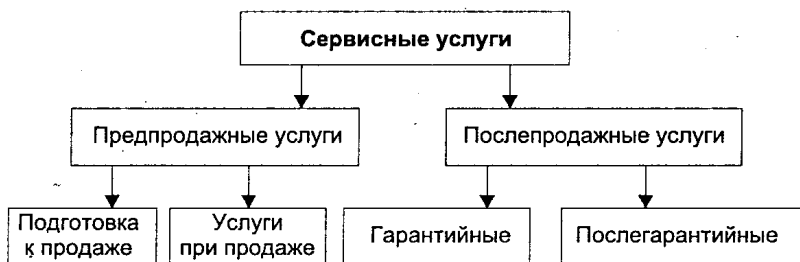
Услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей, включают:

- а) подготовку товара к продаже, придание готовой продукции товарного вида после доставки к месту продажи: распаковку товара, снятие антикоррозийных и иных покрытий, мон-

таж, заправку топливом, наладку и регулирование, доведение показателей до паспортного уровня, исправление повреждений, полученных при транспортировке;

Схема 9

## Классификация сервисных услуг



б) обработку системы каталогов и прейскурантов, подготовку, а при необходимости и перевод технической документации и инструкций пользования на соответствующий язык;

в) подгонку по размеру, приспособление и отделку;

г) демонстрацию продукции покупателям, обучение обращению с товаром;

д) проведение испытаний, специальное исполнение изделия;

е) технические и иные консультации покупателю;

ж) дегустацию (пищевой продукции);

з) оформление (например, подарочная упаковка);

и) измерение (например, ковров);

к) организационные меры по реализации продукции и многое другое.

**Состав рынка услуг** — это набор переменных величин, которые могут быть творчески скомбинированы для решения определенных задач предприятий сферы услуг на рынке. Для рынка характерны традиционно четыре составляющие — продукт, цена, место и стимулирование. Уже многие годы их успешно используют продавцы товаров. Продавцы услуг нашли эту традиционную схему несколько ограниченной для своей отрасли, имеющей специфические черты. Исходя из этих различий, для рынка услуг была создана расширенная версия. Для лучшего решения вопросов и проблем, встающих перед продавцами услуг, в традиционную схему были добавлены три элемента.



1. Участниками являются все вовлеченные в сферу услуг. В эту категорию входят продавцы, клиенты, а также будущие клиенты.

2. Физические факторы — внешняя среда, в которой оказываются услуги и в которой взаимодействуют продавец и клиент. Сюда включаются любые материальные элементы, которые помогают предоставлять услуги и служат связующим звеном между ними. Например, бизнес-карты, одежда служащих, оборудование и др.

3. Процесс — это процедура и деятельность, необходимые для предоставления услуг. Он включает этапы производства услуги, требуемые технические условия.

Эти новые элементы структуры рынка оказывают различное воздействие на разные сферы. Как и традиционные элементы структуры, эти новые факторы не существуют сами по себе. Они влияют друг на друга и на традиционные элементы схемы. Стратегия фирмы частично отражена в уникальной комбинации всех этих элементов.

Предпродажные услуги — необходимый элемент работы предприятия на рынке, позволяющий показать покупателю «товар лицом», продемонстрировать все его преимущества. Это важный фактор конкурентоспособности промышленной продукции.

Послепродажные услуги связаны с эксплуатацией продукции. Принцип современного сервиса заключается в том, что фирма-производитель товара берет на себя ответственность за поддержание работоспособности продукции в течение всего срока ее эксплуатации.

Для одних товаров сервис может быть незначительным, для других — играть определенную роль. Особенно важен сервис при сбыте продукции производственного назначения, а также сложной бытовой техники. Для предприятий-производителей система фирменного (сервисного) обслуживания является важным элементом товарной политики и фактором конкурентоспособности.

Послепродажные услуги включают все виды услуг, оказываемых покупателю от момента продажи продукции до ее утилизации. Они связаны не только со сбытом, но и с эксплуатацией изделий. Такие услуги можно свести к следующим видам: быструю и бесплатную доставку; установку изделия, обучение или инструктаж покупателя правилам грамотного использования изделия (в отдельных случаях такое обучение

бывает платным, что оговаривается в контракте); подготовку продукции к эксплуатации; продажу дополнительного или вспомогательного оборудования и устройств; систему расчетов (в кредит, на условиях лизинга); специальные финансовые условия (гарантия возврата денег, например); страхование продукции; инспекционные посещения с целью проверки безопасности установки и использования проданной продукции; гарантийное обслуживание; обслуживание по договору (послегарантийное обслуживание); предоставление запасного оборудования в случае ремонта; наличие и предоставление запасных частей в течение всего срока службы изделия и многое другое.

До недавнего времени считалось, что инвестиции в сервис приносят примерно в два раза больше прибыли, чем в производство той же техники, так как устанавливались высокие цены на запасные части и узлы. Однако сейчас фирмы предпочитают устанавливать низкие цены на сервис и запчасти, чтобы этим привлечь покупателей машин, оборудования и бытовой техники, цены на которые непрерывно растут. Только на запчасти и узлы к снятым с производства изделиям цены довольно высоки. При этом фирмы исходят из того, что товар выходит из ворот предприятия однажды, а сервис производится неоднократно, так что даже при умеренной цене каждого сервисного акта (а умеренность — один из элементов конкурентоспособности) полученная прибыль оказывается значительной.

Независимо от выбранных способов оказания послепродажных услуг считается само собой разумеющимся, что производитель товара несет полную ответственность за его качество, результаты сервиса и оказывает должную помощь своим агентам, которым полностью или частично переданы сервисные функции.

Особо в комплексе послепродажных услуг выделяют гарантийные и послегарантийные услуги. Коммерческая гарантия обычно является составной частью контракта на поставку, чаще всего она предоставляется на год, хотя при определенных условиях она может быть продлена. Защита от скрытых дефектов в товаре любого вида гарантируется законом РФ «О защите прав потребителей».

Гарантийный сервис заключается в своевременном осуществлении всех работ, от которых зависит бесперебойная эксплуатация техники. Обслуживание осуществляется бесплатно, хотя понятно, что цена гарантийного сервиса включена в продажную цену товара. Работники службы сервиса известных

фирм в гарантийный период регулярно без специального вызова посещают покупателя, осматривают проданную технику, контролируют правильность ее эксплуатации и повседневного ухода, проводят все положенные регламентные работы (регулировка, замена изношенных деталей и т. д.).

Послегарантийный сервис осуществляется за оплату на договорной основе. В этот период (до прекращения эксплуатации) фирма-продавец может вести планово-предупредительный и капитальный ремонт, снабжать запчастями, давать консультации, проводить модернизацию, осуществлять дополнительное обучение персонала. Задача послегарантийного обслуживания — сократить поломки, увеличить межремонтные сроки, повысить безопасность эксплуатации, то есть поддерживать в рабочем состоянии товары длительного пользования.

Исследования показывают, что в сфере послепродажного обслуживания критериями эффективности деятельности предприятий, с точки зрения клиентов, являются способность быстро отозваться на просьбу о помощи; скорость выполнения заказов на замену деталей, что требует значительного запаса деталей на каждом уровне системы распределения запасных частей; техническая компетентность работников обслуживания.

Важность проблемы снабжения потребителей запасными частями приводит к тому, что некоторые предприятия, особенно в автомобильной отрасли, выделяют в управленческой структуре подразделение, занимающееся этими вопросами, дирекцию запасных частей.

Один из важнейших элементов сервиса — техническая документация, куда обычно входят техническое описание и инструкция по эксплуатации. Документация должна быть написана предельно просто и понятно. Необходимо отметить, что когда обучение (а инструкция по эксплуатации — это своего рода учебник) ведется преимущественно с помощью рисунков, а не тестов, то скорость восприятия информации увеличивается вдвое, а число практических ошибок уменьшается как минимум на 15%.

Широкое распространение получил особый вид услуг производственного назначения — техническое содействие внедрению и эксплуатации оборудования, помощь промышленным фирмам в снижении их расходов на техническое обслуживание и ремонт оборудования (инжиниринг). Особенно велик объем таких услуг у фирм, занятых реализацией технически сложных изделий, для эксплуатации которых необходимы до-

полнительные технические средства, специально подготовленный персонал, а в ряде случаев и организационная перестройка производственных и управленческих процессов на фирме-потребителе.

Кредитование покупателей при покупке достаточно дорогого оборудования, автомобилей является одним из направлений развития продвигающихся услуг. Для адекватного разрешения проблем финансирования клиентов большинство автомобилестроительных компаний применяет новые методы, позволяющие удовлетворять потребности, непосредственно связанные с покупкой автомобиля.

То, что сервис, кроме технического обслуживания, связан со многими другими функциями — явление закономерное, обусловленное особенностями современного рынка, все большим распространением ориентации на потребителя. Если на начальных этапах своего развития сфера технического сервиса была направлена на поддержание машин или технически сложной бытовой техники в работоспособном состоянии, то в последнее время она превратилась наряду со сбытовыми службами в важнейший информационный канал для обеих сторон — производителя и покупателя.

В организации сервисного обслуживания важную роль играют специальные гарантийно-консультационные пункты в местах потребления проданной продукции, учебные центры, демонстрационные залы. Важную роль играют станции технического обслуживания, ремонтные мастерские, компьютеризированные склады запасных частей. Весьма сложная проблема оценки качества техобслуживания услуг в возрастающей степени решается путем отслеживания на ЭВМ количества однотипных услуг для одной и той же машины.

Все более сильные позиции на рынке занимают фирмы, политика которых в области сервиса основана на стремлении расположить покупателя к своей продукции, обеспечить ему высокое качество выполнения работ по обслуживанию в минимальный срок и с минимальными затратами. Один из руководителей фирмы «Тоёта мотор», в частности, заявил, что фирма никогда не рассматривала сервис как источник дохода. Она занимается обслуживанием машин, считая, что сервис продает автомобили.

Требования к услугам как виду деятельности усиливаются каждым годом: если несколько лет назад нормальным был срок поставки запасных частей в течение 3–5 суток со дня подачи за-

явки, то сейчас многие известные фирмы (ИБМ, «Рено», «Катерпиллер») гарантируют поставку запчастей в течение 24 часов.

Вот как выглядит, например, практика обслуживания в американской компании «Форд»:

— бесплатное устранение всех дефектов, кроме дефектов шин, в течение 12 месяцев, или 12000 миль (19000 км), по принципу «что раньше»;

— гарантия по двигателю, коробке передач, передней подвеске и заднему мосту на 6 лет, или 60000 миль, причем владельцу выплачивается 100 долларов при первом ремонте этих агрегатов;

— устранение в течение 3 лет, независимо от пробега, дефектов ремней безопасности;

— гарантия при выхлопной системе — на 5 лет, или 50000 миль, и обязательно ликвидировать коррозию корпуса в течение 6 лет или 100000 миль;

— за умеренную плату — три разных варианта «плана длительного обслуживания» с различными вариантами срока действия автомобиля, то есть предлагается 3 разных варианта послегарантийного обслуживания.

Для обучения работников, занятых продажей и обслуживанием грузовиков, на предприятии создан учебный центр, где раз в год проходит обучение каждый сотрудник станции техобслуживания, причем важная роль в процессе обучения отводится психологическим методам общения с клиентами.

Сопутствующий сервис не ограничивается проблемой продвижения товаров. Он органично предполагает продвижение самого сервиса. Важно, чтобы такой сервис был востребован, а это зависит не только от изготовителей продукции, но и от предпочтений клиентуры. Клиенты могут заняться самообслуживанием, обратиться к конкурирующей фирме, сократить или увеличить спрос на послепродажный сервис, особенно на платный.

Продвижение послепродажных услуг на рынок требует столь же интенсивных усилий, как и само оказание услуг. Каждый, кто работает в этой сфере, стремится добиться благоприятных условий для продажи услуг. Эта работа должна быть разноплановой и постоянной. На разные категории клиентов действуют разные стимулы. Их необходимо изучать и использовать.

Основной упор при разработке стратегии продвижения услуг, или коммуникационной стратегии, делается на взаимоотношения между продавцом услуг и ее пользователем. Ценятся компетентность, квалификация и забота.

По мере насыщения рынка и обострения конкуренции в борьбе за потребителя приходится использовать разнообразные стимулирующие мероприятия: скидки, купоны, лотереи, бесплатное обслуживание каждого определенного покупателя, семинары, специальные мероприятия для клиентов (концерты, соревнования), выставки-продажи.

Сервисное обслуживание процесса реализации, как, впрочем, и всей сферы услуг, во многом зависит от постановки государственного регулирования обслуживающей деятельности. Без учета этого фактора невозможно проводить эффективную стратегию по продвижению сопутствующих и автономных услуг. Государственное регулирование рассматривается всегда в качестве заданных условий сервиса.

Целям регулирования служит весь набор составных элементов рыночного механизма. Используются в основном экономические, а при необходимости и административно-правовые действия.

В разных секторах и отраслях сферы услуг регулирование осуществляется в неодинаковой степени. Например, в финансовом секторе (деятельность страховых компаний, банков) оно практикуется достаточно широко. В общественном питании регулирование меньше.

Обычно государство с развитой экономикой берет под постоянное наблюдение тарифно-ценовую систему сферы услуг. Оно охватывает целевые отрасли, особенно те из них, которые имеют социальную значимость (тарифы на коммунальные услуги, на пассажирские перевозки, почтово-телеграфные отправления). Большое внимание уделяется сбору, обработке, распространению тарифно-ценовой информации. Проводятся обследования тарифов, динамика их изменений. Налажена публикация сведений.

Государство вмешивается в ценовую сферу не во всех случаях, а тогда, когда требуется поправить рыночные перекосы. Регулирование предпринимается для поддержания стабильных тарифов, создания, увязки ценовых и тарифных уровней между товарными и сервисными группами и отдельными товарами и видами услуг, а также для защиты интересов населения. Как правило, не допускается необоснованное вмешательство.

Условно можно выделить 3 уровня регулирования сферы услуг: национальный, двухсторонний, многосторонний.

Наиболее важны национальные меры регулирования, которые направлены на установление и поддержание стандартов обслуживания в таких сферах, как медицина, образование, и

других важных отраслях услуг, на защиту внутреннего рынка от иностранных конкурентов и стимулирование экспорта услуг. Как правило, в основе мер регулирования внутреннего рынка лежат политические, экономические и социальные интересы страны: занятость местной рабочей силы, поддержка местных предпринимателей в ключевых сферах услуг.

Эксперты ЮНКТАД (Конференция ООН по торговле и развитию) выделяют ряд основных направлений национального регулирования<sup>1</sup>.

Применительно к услугам можно выделить следующие.

1. Система государственных закупок, направленная на расширение потребления услуг национального производства — транспорт, связь и другие сферы.

2. Правительственное стимулирование развития национальных отраслей услуг путем предоставления льгот в целях повышения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке — субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложение. Это могут быть морской и авиационный транспорт. Например, использование национального тоннажа часто стимулируется предоставлением грузоотправителю налоговых и таможенных льгот; в договорах, заключаемых на государственном уровне, может присутствовать требование обязательной доставки грузов национальным транспортом.

3. Меры, ограничивающие прямые иностранные инвестиции в сферу услуг в интересах укрепления национальных отраслей экономики (страхование, банковское дело, реклама).

4. Ограничения по найму иностранных граждан сервисными предприятиями. Законодательство ряда стран, регулирующее деятельность банков и страховых фирм, часто содержит оговорку о том, что руководящие посты в иностранных фирмах должны занимать граждане принимающей страны.

5. Дифференцированное налогообложение иностранных предприятий. Филиалы иностранных сервисных фирм могут облагаться более высокими налогами, чем местные предприятия.

Значительное число гостиниц в РФ в условиях финансового кризиса ищут способы выжить и не прийти к полному разорению. Выбрать верную ценовую политику на гостиничные услуги сейчас сложно из-за перманентного колебания курса российской национальной валюты. Гостиницы заинтересованы в сокращении своей расходной части и снижении налогового

<sup>1</sup>Маркова В. Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 27.

времени, естественно, законным путем. Только отсутствие необходимых знаний и профессиональной компетентности не позволяет многим гостиницам воспользоваться преимуществами, которые полагаются им по закону.

Так, нами установлено, что есть льготы для гостиниц по налогу на имущество. Любая гостиница, туристическая или нетуристическая, независимо от ее организационно-правовой формы или формы собственности, от ее принадлежности к той или иной отрасли, независимо от того, имеет она статус юридического лица либо является структурным подразделением юридического лица, независимо от того, является она самостоятельным налогоплательщиком или нет, вправе использовать льготный порядок налогообложения имущества в соответствии с п. «а» ст. 5 Закона РФ № 2030-1 от 13.12.1991 г. «О налоге на имущество предприятий».

Разъяснения, полученные нами из ГНС, позволяют утверждать, что к имуществу, подлежащему льготированию, могут быть отнесены такие имущественные объекты, как: корпуса и помещения под номерной фонд, медпункты, библиотеки, спортивные сооружения и другие объекты, связанные непосредственно с предоставлением гостиничных услуг, за исключением ресторанов, баров, столовых, кафе, административных зданий и помещений, автомобилей и другого имущества, не относящегося к объектам жилищно-коммунальной и социально-культурной сферы. К имуществу, подлежащему льготированию, следует относить коммуникации, оснащение и оборудование, необходимые для жизнеобеспечения перечисленных выше объектов, а именно: объекты водоснабжения, отопления, газоснабжения, электроснабжения, охранно-пожарной сигнализации, радио, телевидения, телефонизации; имущество, предназначенное для технического обслуживания и ремонта объектов жилищно-коммунальной и социально-культурной сферы, мебель, спортивный инвентарь, медицинское оборудование, постельное белье и пр.

Ощутимую выгоду дает комплексный подход к сокращению выплат по налогу на имущество, когда, помимо использования льготы, гостиницы проводят с привлечением независимых экспертов переоценки основных средств. Эта мера тоже способствует серьезной экономии средств в пользу гостиницы.

Государство нередко разрабатывает специальные меры регулирования отдельных отраслей услуг.

Во-первых, законодательное регулирование национальных



сфер услуг. Во-вторых, прямое ограничение или запрет на импорт определенных услуг. Например, разрешение иностранным юридическим фирмам давать консультации только по международному праву, запрет на участие в судебных разбирательствах, на перевод доходов от иностранных инвестиций. В-третьих, установление определенных рамок для деятельности иностранных компаний на внутреннем рынке услуг.

Изученные нами материалы, а также наблюдения позволяют утверждать о прошедших существенных изменениях в сбытовой сети отечественных предприятий сферы услуг, особенно в гостиницах.

Реализация гостиничных услуг является завершающим этапом маркетинговой политики гостиничного предприятия. Имея достаточно привлекательные услуги и создав эффективную систему их продажи, удастся решить главную задачу маркетинга — получить запланированные доходы и прибыль.

Сбытовая сеть гостиницы — это совокупность посреднических организаций и структур, участвующих в процессе продвижения гостиничных услуг до конечного потребителя. Российским гостиницам рекомендуются следующие каналы распределения и продажи гостиничных услуг.

1. Прямая продажа гостиничных услуг самой гостиницей. Гостиница самостоятельно производит продажу гостиничных услуг через службу портье, администраторов ресторана, службу предварительных заказов и другие службы гостиницы.

Прямая продажа является достаточно эффективной формой сбытовой деятельности гостиницы, однако на ее успех могут в основном рассчитывать гостиницы, расположенные в крупных экономических и административных центрах с большим круглогодичным потоком приезжих иногородних и иностранных лиц, гостиницы, имеющие широкое признание на рынке услуг и пользующиеся большим спросом со стороны деловой клиентуры.

2. Продажа гостиничных услуг через посреднические организации. К таким структурам в России относят туристические фирмы, туроператоров, формирующих групповые туры на основе комплексного обслуживания, туристические агентства, продающие отдельные гостиничные и транспортные услуги для индивидуалов и отдельных групп, а также транспортные компании.

Гостиница продает свои услуги туроператору по договорным ценам, которые обычно на 25–30 процентов ниже обыч-

ных розничных цен. Финансовые потери гостиницы в результате этих скидок компенсируются за счет значительного увеличения объема продаж.

Однако при установлении договорных цен на оптовую покупку гостиничных мест туроператорами гостиница должна учитывать такие условия, как:

а) количество забронированных номеров (мест) на каждый день действия квоты;

б) срок бронирования гостиничных мест;

в) порядок использования выделенных мест. Для гостиницы наиболее выгодным вариантом является непрерывный заезд групп, исключающий простой забронированных номеров (мест);

г) номенклатура и объем услуг, включенных в пакет дополнительно к гостиничным номерам (местам);

д) степень финансовой ответственности оптового покупателя за неиспользованные номера;

е) порядок, размер и сроки расчетов.

Договоры, которые гостиницы заключают с турагентствами, предусматривают или текущее бронирование для индивидуальных и небольших рядовых групп, или выделение небольших квот мест с правом их полной или частичной аннуляции в установленные сроки.

Эффективная деятельность туристического агентства зависит от степени стимулирования, которое определяется размером комиссионного вознаграждения и другими формами поощрения, установленными гостиницей. Обычно применяется дифференцированная система комиссионного вознаграждения по принципу: чем больше продаж, тем больше размер комиссии.

3. Продажа гостиничных услуг через международные и национальные системы бронирования.

Одним из важнейших направлений использования компьютерной техники и технологий в гостиничном бизнесе стало широкое развитие международных, национальных и корпоративных автоматизированных систем бронирования гостиничных услуг. Использование этих систем дает большие преимущества как потребителям гостиничных услуг, так и самим гостиничным предприятиям, поскольку таким образом достигается большая оперативность в прохождении заявок на бронирование и их подтверждение в режиме «реального времени».

Международные автоматизированные системы бронирования в России представлены рядом крупных иностранных компаний, например, «Амадеус», Галилео», «Сабре», «Уорлд Спай» и другими. Все они имеют терминалы во многих гостиничных предприятиях, туристических фирмах и авиакомпаниях, предоставляя им возможности бронирования гостиничных услуг за границей и в России. Российские автоматизированные системы бронирования гостиничных мест в ближайшем будущем должны стать одним из важнейших каналов продажи гостиничных услуг на российском рынке.

### Литература

*Бюкинг Я.* Какие изменения происходят в структуре рабочего класса? Проблемы мира и социализма, 1960, № 9 (25).

*Маркова В. Д.* Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996.

*Портер Майкл.* Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. М.: Госстатиздат, 1999.

Современное управление. Энциклопедический справочник/Под ред. Д. Н. Карпухина и Б. З. Мильнера. Т. 2. М.: Издат-центр, 1997.

Статистика рынка товаров и услуг/Под ред. проф. И. К. Белявского. М.: Финансы и статистика, 1995.

Теория переходной экономики: Учебное пособие/Под ред. В. В. Герасименко. М., 1997.

## Глава 3

### Перспективы развития сферы услуг

#### 3.1. Тенденции и динамика развития

Современный период производства благ, необходимых обществу, многими экономистами называется «экономикой услуг». Доказательством этого аргумента является опережающий рост сферы услуг в сравнении с материальным производством (табл. 12) и соответствующее расширение ее хозяйственных позиций. Именно для услуг характерно формирование таких ключевых факторов экономического роста, как научное знание, нематериальные формы накопления, информационные технологии, а также глобализация хозяйственной деятельности и т. п.

Экономическая категория «сфера услуг» объединяет довольно широкий перечень видов разнообразной хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение потребностей населения, производства, а также общества в целом.

К концу 90-х годов сфера услуг в ведущих зарубежных странах выросла в крупнейший сектор хозяйства: суммарная доля транспорта, связи, оптовой и розничной торговли, кредитно-финансовых учреждений, страхового бизнеса, бытовых, деловых и социально-культурных услуг достигла 62–74% в ВВП, 63–75% — в общей численности занятых и превысила 50% общего объема капиталовложений (без жилищного строительства).

Потребности в развитии услуг выходят за рамки сугубо экономических: процесс гуманизации экономического роста сопровождается расширением комплекса услуг, направленных на совершенствование самого человека, его интеллектуальных и физических возможностей, удовлетворение его культурных, духовных и социальных запросов.

В последние два десятилетия эти стимулы развития сферы услуг дополнились рядом весьма весомых новых. Многоплановое воздействие на услуги оказывает современная научно-техническая революция. На основе компьютеризации, информационных технологий, новых средств коммуникаций возник и стремительно утвердился на рынках целый спектр новых услуг, радикально обновляются их традиционные виды, повышаются качественные показатели обслуживания. Снимая технические барьеры в передаче многих услуг на расстояние, но-

Таблица 12

Сфера услуг в постиндустриальной экономике.  
Доля отраслей сферы услуг в макроэкономических показателях развитых зарубежных стран (%)<sup>1</sup>

	I		II		III		IV		V		Всего	
	1985	1995	1985	1995	1985	1995	1985	1995	1985	1995	1985	1995
	Валовой внутренний продукт											
	Общая численность занятых											
США	17,4	16,8	6,2	6,1	23,6	27,1	9,1	11,4	12,0	12,3	68,3	73,7
Англия	11,4	12,5	6,8	7,4	16,9	23,2	5,2	9,2	12,7	10,3	53,0	62,6
Франция	14,6	15,0	6,1	5,6	18,3	22,7	4,9 <sup>2</sup>	6,3 <sup>2</sup>	16,9	17,2	60,8	66,8
Италия	19,1	18,5	5,4	6,5	21,5	26,5	0,9 <sup>3</sup>	1,0 <sup>3</sup>	12,1	11,8	59,0	64,3
Швеция	10,7	9,9	5,4	5,9	16,0	21,4	4,2	5,3	21,0	19,3	57,3	61,8
Япония	13,4 <sup>3</sup>	12,7	6,6	6,4	15,4	17,9	16,4	19,0	8,2	7,9	60,0	63,9
США	22,7	22,4	4,3	4,2	13,2	15,2	14,7	17,5	14,8	14,5	69,7	73,8
Англия	19,8	19,6	5,8	5,6	9,4	11,9	8,6	11,8	21,6	19,4	65,1	68,3
Франция	17,0	17,5	5,8	5,7	8,7	11,3	5,7 <sup>2</sup>	7,2 <sup>2</sup>	24,8	28,0	62,0	69,7
Италия	21,2	21,9	6,0	6,3	12,9	15,9	2,7 <sup>3</sup>	3,2 <sup>3</sup>	15,2	16,1	58,0	63,4
Швеция	13,7	14,1	6,7	6,7	6,4	8,9	6,9	8,2	32,7	32,0	66,4	69,9
Япония	18,0	16,7	5,5	5,5	4,4	4,7	20,8	25,9	6,4	6,0	55,1	58,3

<sup>1</sup> Из-за незначительных различий в классификации отраслей услуг в разных странах и пробелов в статистической информации в таблице не всегда соблюдается полное единство отраслевого распределения. Наиболее существенные отклонения отмечены в сносках. В ряде случаев приводятся данные за 1994 г.

<sup>2</sup> Часть услуг включена в группу V.

<sup>3</sup> Основные услуги включены в группу III.

Рассчитано по: «OECD in Figures. Statistics of the Members Countries. 1997 Edition». Paris, 1997, pp. 38-41.

вые технологии открывают для них мировой рынок. Развитие услуг оживляют и проводимые во многих странах приватизация и дерегулирование многих отраслей (транспорта, телекоммуникаций, финансовых и страховых услуг), а также либерализация внешнеэкономических операций.

Крупномасштабная структурно-технологическая перестройка материального производства в высокоразвитых зарубежных странах в 80-е годы явилась ощутимым фактором развития услуг. Именно в тот период намного возросли потребности фирм сферы материального производства в высококачественных услугах профессиональных консультантов и специалистов, связанных с разнообразными и сложными проблемами их реструктуризации и развития — техническими, бытовыми, управленческими и т. п.

Одновременно из состава крупных фирм в массовом порядке выделялись и переходили на самостоятельный бизнес их непрофильные подразделения, специализирующиеся на услугах. Итогом взаимодействия и взаимовлияния долговременных и преходящих факторов было существенное повышение вклада отраслей услуг в экономический рост, эффективность хозяйства, социальный прогресс и глобализацию хозяйственной жизни.

Экономической динамикой зафиксирован рост спроса на услуги со стороны участников рыночного хозяйственного процесса. Так, доля затрат на услуги в сумме потребительских расходов населения за 1983–1996 гг. в США повысилась с 51 до 59%, во Франции — с 38 до 47%, Великобритании — с 39 до 48%, Японии — с 51 до 58%. Еще более динамично росли потребности в услугах со стороны современного хозяйства. Если в прошлом прирост услуг определялся преимущественно потребительским спросом, то теперь, по оценкам, 50–80% прироста в разных странах обеспечивает спрос со стороны производства.

Расходы на услуги выросли в крупную статью производственных издержек фирм разной отраслевой принадлежности. Так, в США за 1977–1993 гг. в частном секторе расходы только на деловые услуги в процентах к конечному продукту в частном секторе хозяйства выросли с 6,5 до 9,4%, в обрабатывающей промышленности — с 10,0 до 16,2%, в здравоохранении — с 4,4 до 11,6%.

В целом весьма благоприятными были и условия ресурсного обеспечения развития отраслей услуг. В большинстве из них

активно шел процесс накопления капитала, в том числе и путем его перелива из материального производства. Обеспечение отраслей услуг рабочей силой серьезной проблемой для экономики не было. Сфера услуг поглощала практически весь приток новых работников на рынок труда, а также рабочую силу, вытесняемую из материального производства.

Расширение позиций и структурное усложнение сферы услуг происходит как в результате возникновения новых производств (таких, как компьютерные услуги, услуги электронных информационных сетей, видеобизнес и др.), так и путем «экстернализации» услуг — выделения в самостоятельные звенья хозяйственной структуры операций, которые ранее были составной частью производства или домашнего хозяйства. «Экстернализация» услуг — явление качественного порядка, и оно не сводится к механическому перемещению операций из одной сферы в другую. Углубление специализации расширяет набор услуг, позволяет полнее и качественнее удовлетворить запросы потребителей, а экономия на масштабах ведет к относительно удешевлению продукции. В перспективе тенденция опережающего развития сферы услуг, по всей вероятности, сохранится, но по мере достижения ее отраслями высокой степени зрелости будет проявляться в более сложном взаимодействии факторов роста и его подавления; несомненно, усилится перелив ресурсов в рамках самой сферы услуг.

Многообразие услуг в современной развитой экономике можно сгруппировать в несколько крупных, функционально более или менее однородных подразделений общей весьма разнородной структуры: транспорт, связь, оптовая и розничная торговля, кредитно-финансовая сфера, страхование, операции с недвижимостью, услуги производству и обращению, бытовые услуги, ремонт и обслуживание автотранспорта, культурно-рекреационная деятельность и блок услуг социального профиля — образование, здравоохранение, социальные услуги ряду категорий населения.

При общей поступательной динамике услуг в 80–90-е годы наблюдаются и четко выраженные отраслевые различия. По темпам роста во многих странах лидирует комплекс деловых услуг. Это службы маркетинга и рекламы, лизинговые операции, научно-исследовательские фирмы, услуги по охране и обслуживанию помещений, инженерно-строительные и архитектурные услуги, размножение документации, бухгалтерские, аудиторские операции и т.д. В США в деловых услугах занято более

11 млн работников, Японии — около 3 млн, Великобритании — 1,5 млн, Германии — 1,4 млн, во Франции — 0,6 млн человек.

Быстрее всего в этой отрасли развиваются компьютерные услуги, формирующие базовые черты новой экономики и в конечном счете определяющие конкурентоспособность страны на мировом рынке. Стремительно растет консультационный бизнес, функцией которого является разработка и предоставление клиентам научных решений самых разных хозяйственных проблем в виде информации, экспертизы, консультаций или прямого участия по контрактам в управлении, изучении рынков, разработке и реализации мер по повышению эффективности и т.п. Ускоренно развивается и ряд нетехнических видов деловых услуг — службы по подбору персонала (в том числе для временных работ), а также по обеспечению связей фирм с общественностью, поддержанию на производстве нормального социального климата и т.п.

Нельзя обойти вниманием развитие телекоммуникаций, кредитно-финансовых и страховых услуг во многих странах мира. Используя передовые информационные технологии и возможности, открываемые политикой дерегулирования и либерализации рынков, эти отрасли в последние 15–20 лет вышли на качественно новый виток в своем техническом оснащении, уровне и качестве обслуживания производства и населения и ныне играют решающую роль в строительном процессе глобализации хозяйственной жизни.

В услугах социально-культурного профиля по темпам лидируют социальные услуги тем категориям населения, которые нуждаются в непосредственной помощи и поддержке общества — инвалидам, престарелым. Научно-технический прогресс, повышение жизненного уровня населения и расширение государственных программ медицинского обслуживания стимулируют развитие сферы здравоохранения. Устойчивые темпы характерны и для сферы образования. Эти отрасли образуют крупный сектор современной сферы услуг. Расходы на образование в ведущих западных странах в последние годы варьировали в пределах 4,9–7,1% ВВП, на здравоохранение — 7,2–14,2%<sup>1</sup>. В группу быстро растущих отраслей входят также различные сферы обслуживания свободного времени населения, его культурных и социальных запросов. Здесь первенство

<sup>1</sup> «OECD in Figures. Statistics of the Members Countries. Paris, 1997, pp. 48–53.



по динамике держат туризм, различные формы активного отдыха, кинопроизводство, видео- и аудиобизнес.

Для других услуг характерны более умеренные темпы — на уровне средних показателей по сфере услуг или по всему хозяйству. Довольно противоречива динамика отраслей транспорта и торговли. Рост потребностей в их операциях сдерживается относительным сокращением в структуре хозяйства доли материальной продукции, транспортировкой и реализацией которой заняты эти отрасли. Но такие черты «новой экономики», как углубление межотраслевых связей в ходе специализации производства, дифференциация спроса, разукрупнение предприятий и переход от экономии на масштабах к экономии на разнообразии, чрезвычайно усложняют состав товарной массы и, обостряя проблему реализации, повышают роль товарного обращения в процессе воспроизводства.

В последнее время обнаруживается неоднозначное и возрастающее влияние на торговлю электронной коммерции. В результате в одних странах позиции транспорта и торговли в хозяйстве продолжают расширяться, в других они стабилизировались и даже сокращаются. Примерно аналогичная динамика типична для таких крупных и зрелых отраслей, как гостиничное хозяйство и авторемонтный бизнес, развитие которого сводится в основном к технической и организационно-структурной модернизации.

Целый ряд услуг — общественное питание, ремонт бытовой техники, одежды, обуви, прачечные, химчистки — развиваются сравнительно низкими темпами. Под воздействием конкуренции со стороны товаров-заменителей и изменений в уровне и стиле жизни их доля в макроэкономических показателях в большинстве стран сокращается. Купить новый и модный товар зачастую дешевле, а потому и предпочтительнее, чем отремонтировать старый. Немаловажное значение имеют непрерывное обновление, совершенствование и расширение ассортимента бытовой техники, химических товаров, продовольствия, а также их ценовые преимущества с учетом удобства и экономичности в потреблении.

В зависимости от национальной специфики производство услуг, особенно социально-культурных, в разных странах распределяется между частным и государственным секторами в различных пропорциях. Но в последние 20–30 лет в большинстве стран рост услуг концентрировался в частном секторе. В государственном объеме их производства относительно сокра-

щались или стабилизировались в соответствии с неоконсервативными программами сокращения госрасходов и мерами по разгосударствлению экономики.

Отмеченные динамические и структурные тенденции характерны практически для всех развитых стран, хотя национальная специфика накладывает заметный отпечаток на конкретные показатели. Таким образом, в динамике и структуре услуг четко прослеживается сдвиг в сторону их более сложных, наукоемких видов и социальных услуг, обеспечивающих качество экономического роста, социальную стабильность и гуманизацию экономической жизни.

### **3.2. Результативность влияния научно-технического прогресса на сферу услуг**

Научно-технический прогресс, радикально меняющий основные характеристики и традиционные представления о сфере услуг и ее роли в развитых странах, является основным фактором динамизма, функционального и структурного усложнения и качественного совершенствования услуг. Определенная группа отраслей, долгое время остававшихся в стороне от НТР, оказалась в центре научно-технических изменений, коренным образом преобразовавших их материально-техническую базу на основе информационных технологий и компьютерной техники.

Характерно быстрое формирование собственной базы НИОКР в услугах. Вслед за компьютерным бизнесом, банками, медициной, телекоммуникациями собственные научные исследования развертывают и фирмы других услуг. Доля этой сферы в общих расходах бизнеса на НИОКР с 1981 по 1993 г. выросла в США с 4,2 до 26,1%, Англии — с 1,3 до 18,2%, Канаде — с 9,2 до 30,6% и по всем странам ОЭСР достигла 1/3<sup>1</sup>.

Само понятие «услуги» уже не ассоциируется, как прежде, с довольно узким кругом низкопрестижных услуг, в основном бытовых. Облик этой сферы определяет группа наукоемких отраслей — телекоммуникации, кредитно-финансовые и страховые услуги, деловые услуги научного содержания, сферы образования, здравоохранения, культуры, в сочетании с наукоемкими отраслями промышленности образующие динамичное ядро постиндустриальной экономики. В США в середине 90-х годов на долю услуг в высокотехнологичном секторе хозяйства приходилось 75% фирм и 30% занятых, а также весь прирост

<sup>1</sup> «OECD Observer», June-July, 1997, p.14.

рабочей силы в этом секторе<sup>1</sup>. Традиционные услуги (бытовые, ремонт и обслуживание автотранспорта, культурно-развлекательные и ряд других) в современной экономике отгеснены на второстепенные позиции. В США, например, в середине 90-х годов в традиционных услугах было занято 7,5 млн человек, тогда как в деловых — более 11 млн, в здравоохранении — свыше 11 млн, образовании — 10,5 млн, сфере финансов и страхования — 5,6 млн, в торговле — 26,5 млн человек<sup>2</sup>.

Многогранное воздействие научно-технического прогресса все отчетливее проявляется в формировании новой модели функционирования многих видов услуг на основе информационных технологий и компьютерной техники, в радикальном изменении содержания их продукта. Новые технологии устраняют или намного уменьшают традиционные временные и географические барьеры в контактах между производителями и потребителями, открывают для них мировой рынок. С помощью информационных сетей, компьютерных систем и других устройств потребители получают доступ к огромному массиву информации, в режиме реального времени осуществляют торговые и финансовые операции, пользуются широким набором услуг — юридических, деловых, культурно-развлекательных и т.п. Создаются условия для контактов на расстоянии производителей и потребителей услуг образования и медицины.

Развитию новых видов обслуживания способствует их удешевление, а также расширение доступа к ним в результате стремительной компьютеризации на Западе домашних хозяйств. При новой модели оказания услуг резко повышается их качество: полнее учитываются индивидуальные запросы пользователей, растет разнообразие услуг и удобство в их потреблении, облегчается доступ к их услугам, т. е. потребитель получает более высокую полезность в расчете на единицу затрат. И тем не менее эксперты полагают, что во многих услугах используется лишь поверхностный слой огромного научно-технического потенциала и в перспективе еще более глубокие и многоплановые изменения.

Систематический перелив рабочей силы в торговлю и другие высокотрудеёмкие области весомо дополняется притоком капитальных вложений. Их объёмы к середине 90-х годов в США, Германии, Великобритании и Франции достигли 60–

<sup>1</sup> «Monthly Labor Review», June 1997, p. 7.

<sup>2</sup> «Survey of Current Business», August 1997, p. 98.

65% валовых капиталовложений в хозяйство (без расходов на жилищное строительство), в Италии и Швеции — превысили половину, в Японии — приближаются к этой величине<sup>1</sup>.

При значительном разбросе отраслевых показателей динамики инвестиций быстрее всего они росли в телекоммуникациях, кредитно-финансовых услугах, страховании, ряде деловых услуг, в первую очередь компьютерных, оптовой торговле, здравоохранении, где на их основе радикально менялись производственный аппарат и характер операций. В США при общем росте частного основного капитала в 1,5 раза в кредитно-финансовых услугах он увеличился в 2,9 раза, деловых услугах — в 2,7, здравоохранении — в 2,5, оптовой торговле и автосервисе — в 2,4, в страховом бизнесе — в 5,6 раза. В Германии основной капитал хозяйства вырос в 1,5 раза, в кредитно-финансовой сфере и страховых учреждениях — в 1,8, частных услугах производству и населению — в 2,4 раза.

При этом во всех отраслях резко возросли расходы на активную часть капиталовложений, представленную главным образом компьютерным оборудованием и новыми видами средств связи. В середине 90-х гг. в сферу услуг в США направлялось 80%, в Великобритании — 75% информационной техники<sup>2</sup>. Ее крупными потребителями стали финансовый сектор, страхование, оптовая и розничная торговля, здравоохранение, ряд деловых услуг научного содержания. Преобразования коснулись и фонда зданий и сооружений. По дизайну, уровню комфорта, эстетическим характеристикам современные предприятия и учреждения торговли и сферы услуг намного превосходят аналоги тридцати-сорокалетней давности.

В большинстве услуг ресурсосберегающий эффект новых технологий и техники выражен гораздо слабее, чем в материальной сфере, на транспорте и в связи. Рост технической оснащенности многих операций приводит не столько к замещению живого труда овеществленным, сколько к качественному совершенствованию услуг, расширению их набора, усложнению и модификации продукта. Как правило, сама эксплуатация новой техники требует немалых дополнительных затрат труда. Особенно это заметно в услугах, направленных на самого человека, прежде всего в здравоохранении, а также в нестандартных услугах производственного назначения.

<sup>1</sup> «OECD Observer», June-July, 1997, p. 14.

<sup>2</sup> Там же.

В обработке потоков информации или материального продукта электронная автоматизация обычно ведет к сокращению рабочей силы на рутинных операциях. Однако одновременно возрастает численность работников, занятых персональным обслуживанием клиентов. В результате по динамике производительности труда отрасли услуг продолжают отставать от материального производства. В группе развитых стран среднегодовой прирост этого показателя в сфере услуг составил 1,1%, в обрабатывающей промышленности — 3,1%. Соответствующие показатели по занятости были равны 2,2% и минус 0,6%. В США на протяжении 80-х годов показатель часовой выработки в услугах производству и населению варьировал по отраслям в пределах 0,1–0,6%, тогда как в обрабатывающей промышленности — от 2,2 до 3,9%.<sup>1</sup>

Не умаляя трудопоглощающей способности торговли и многих услуг, научно-технический прогресс серьезно повышает требования к качеству рабочей силы, уровню образования и квалификации работников во всех отраслях, прежде всего в наукоемких, вызывает изменения в их профессиональном составе. Таким образом, рассматриваемая сфера наряду с материальными формами накопления поглощает нарастающие потоки неовещественных результатов прогресса знаний, а рост капитальных вложений в ее отрасли существенно дополняется нематериальными формами накопления общественного богатства.

Следует отметить, что по мере достижения рядом отраслей услуг высокой степени зрелости и некоторого усиления в последние годы ресурсосберегающей функции научно-технического прогресса и в этой сфере, как ранее в сельском хозяйстве и промышленности, формируются предпосылки для интенсификации производства с серьезными позитивными и негативными последствиями для экономического и социального развития общества.

Развитие сферы услуг сопровождается изменениями в формах организации хозяйственной деятельности в ее отраслях и ее весьма структурно сложной инвестиционной среде. Повышение благосостояния уровня населения и научно-технического уровня производства, способствуя расширению спроса, благоприятствуют во многих отраслях развитию частного предпринимательства и рыночных отношений, укреплению позиций акционерной собственности вообще и крупного капитала в

<sup>1</sup> «World Economic Outlook», May, 1997, p. 52; «Monthly Labor Review», August 1994, p. 111.

частности. Примечательно быстрое формирование в ряде услуг гигантских корпораций, серьезно потеснивших на рынках прежних промышленных лидеров. В списке крупнейших компаний мира утвердилась американская «Майкрософт», производитель компьютерной техники и программного обеспечения. В сфере финансовых и компьютерных сетевых услуг, а также телевидения работает и мировой промышленный лидер «Дженерал электрик». Кроме компьютерных компаний в первой сотне корпораций мирового уровня усилились позиции целого ряда коммерческих банков, торговых фирм, насчитывается несколько больничных компаний и медицинских организаций, а также фирм деловых услуг, рекреационной сферы, страхования.

Укрупнение фирм в торговле и услугах не меняет сколько-нибудь заметно положение среднего и мелкого бизнеса. Его рыночные позиции во многих отраслях остаются довольно значительными или даже расширяются. Так, в США за последнее десятилетие в услугах производству и населению акционерный капитал даже был потеснен индивидуальным и партнерским. Традиционные причины устойчивости мелкого предпринимательства подкрепляются рядом новых. Это оснащение мелких структур техническими средствами высокого научного уровня, доступными им по цене, несложными в эксплуатации и разработанными с учетом специфики производства и операций нестандартных и небольшого масштаба; возможность эффективно удовлетворять спрос на многие виды наукоемких деловых услуг отдельными профессионалами или их небольшими коллективами; изменения в характере спроса населения, все чаще отдающего предпочтение персонализированному обслуживанию взамен стандартизированного.

В этих условиях предприниматель, например, в ремонтном, рекреационном, гостиничном бизнесе, деловых услугах, в системе массового питания и т.д. зачастую может обходиться без найма рабочей силы. Соответственно за последние 20 лет активно развивается малый бизнес, представленный обычно работающим собственником, членами его семьи и несколькими временными или постоянными наемными работниками.

Конкурентноспособность малого бизнеса способствует также динамичность структурных изменений, упор на качественные показатели, на максимальное удовлетворение запросов потребителей. Мелкое предпринимательство с его гибкостью, способностью более полно и точно реагировать на потребительский спрос вполне отвечает этим требованиям. Важнейшим

фактором его устойчивости во всех странах остается отработанная система поддержки со стороны государства, которое видит в нем ключевое условие социальной стабильности.

Защитные механизмы мелкого бизнеса значительно усиливаются и благодаря различным формам его сотрудничества с крупными фирмами. В услугах прежде всего следует отметить систему контрактных отношений типа «франчайз», апробированную во многих отраслях в США и распространяющуюся ныне во многих странах. В рамках этой системы крупная фирма предоставляет мелкому предпринимателю право на реализацию товара или услуги под ее фирменным знаком, оказывая ему при этом поддержку — консультации по ведению дела, техническую помощь, услуги рекламы и маркетинга. Обычно оператор проходит на фирме курс обучения и в своей практике следует в русле деловой стратегии партнера, сохраняя в определенных рамках хозяйственную самостоятельность.

Эта форма партнерства укоренилась во многих услугах производству и населению, особенно успешно в торговле автомобилями, бензином, безалкогольными напитками, в системе массового питания и гостиничном бизнесе (по этому принципу работают компании «Пицца хат», «Бургер кинг», «Шератон» и ряд других), мелкой рознице, ремонтном бизнесе, частном больничном обслуживании, рекреационной сфере и т. д.

В последнее десятилетие прослеживается примечательная тенденция в процессах регулирования отраслей услуг. Относительное расширение позиций, действующих преимущественно на частнопредпринимательской основе, предопределяет повышение роли рыночных регуляторов. Большую свободу рыночные силы получают во многих странах и в результате приватизации и дерегулирования ряда услуг, прежде всего транспорта, телекоммуникаций, кредитно-финансовой сферы, страхования, торговли. В ходе реформирования государства, нацеленного на создание компактного и эффективного государственного сектора, пересматривается концептуальная основа его деятельности, идет поиск более рациональной модели государственного вмешательства в хозяйство, в том числе и в отрасли социально-культурного блока.

При больших страновых различиях в глубине и формах преобразований практически всюду сокращаются как масштабы прямого участия государства в производственной и социальной инфраструктуре, так и степень его непосредственного воздействия на нее. Острейшая проблема эффективности

социальных услуг решается на путях предоставления государственным структурам той или иной степени хозяйственной самостоятельности, использования механизмов рыночного типа и конкуренции под контролем государства, перехода к контрактной модели и конкурсной форме бюджетного финансирования учреждений при равноправном участии в торгах государственных и частных структур, расширения практики бюджетного финансирования не учреждений, а потребительских услуг и т. д.

Следует подчеркнуть, что программы разгосударствления и дерегулирования отраслей услуг сопровождаются усилением роли государства по ряду важнейших направлений. Возрастает ответственность государства за разработку стратегии их развития, финансирование соответствующих программ и проектов, за нормативно-правовое обеспечение хозяйственной деятельности в рыночных условиях, выполнение контрольных функций, при этом административно-командные рычаги весомо дополняются экономическими. К числу важных изменений относится и децентрализация системы управления социальной инфраструктурой во всех странах, делегирование существенной части прав и ответственности от центра в низшие звенья управленческой вертикали, растущая концентрация услуг в рамках семьи и общины.

### 3.3. Международный рынок услуг

Опираясь на информационные технологии и телекоммуникации, многие виды услуг перешагнули национальные границы и интегрируются в глобальный рынок. Мощный толчок этому процессу с середины 90-х годов дают Интернет и другие сетевые системы передачи информации. Объемы экспорта услуг в мировой торговле приближаются к 1/4 стоимости товарного экспорта. По динамике и во внешнеторговой сфере лидирует группа деловых услуг: их доля в экспорте услуг из развитых стран возросла с 28 до 44%. Крупной статьёй остается туризм, доля которого в стоимости экспорта услуг превышает 1/3.

Внешнеторговый оборот услугами концентрируется в группе развитых стран. Главные экспортеры — США, Голландия, Франция и Великобритания; в большей степени импортируют услуги Германия, Япония, Италия. И здесь по темпам роста лидируют финансовые и компьютерные услуги, а также бухгалтерские, аудиторские, рекламные, юридические, консалтинговые по вопросам маркетинга, управления, повышения



эффективности и т. д. Новые технологии значительно расширяют рамки внешней торговли услугами здравоохранения, образования, науки, культуры и искусства.

Сохраняющаяся нетранспортабельность многих услуг определяет более крупную роль зарубежных инвестиций в этой сфере. К прямым иностранным инвестициям как альтернативной форме внешнеторговых операций активно прибегают транснациональные компании многих отраслей. Прямые инвестиции идут в телекоммуникации, торговлю и многие отрасли услуг — общественное питание, банковскую сферу, страховой бизнес, деловые услуги, рекреационные отрасли, здравоохранение и т. д.

Хотя юридические и политические барьеры для международного обмена на данном рынке остаются до последнего времени более высокими, чем на товарных рынках, услуги активно содействуют глобализации хозяйственной жизни, ускоряя и углубляя этот процесс.

Многие зарубежные фирмы нанимают все большее число специалистов, оказывающих всевозможные услуги, которые ранее они выполняли сами. Происходит также увеличение и самого перечня услуг, а не просто смена их предоставления или конкретного исполнителя.

Дезинтеграция и сам процесс оказания услуг фирмам и домашнему хозяйству выступают как следствие растущей способности их к такой деятельности в сочетании с повышающимися конкурентными преимуществами специализированных продавцов услуг.

Домашние хозяйства к дезинтеграции подталкивают повышение уровня или изменение образа жизни, а иногда и необходимость. Многие могут позволить себе нанять кого-то для выполнения услуг, а также из стремления к удобству или экономии времени. Например, одинокие родители, семьи с двумя работающими оплачивают услуги, которые не имеют возможности выполнять сами.

В компаниях менеджеры не хотят более заниматься второстепенными делами, даже если они могут быть успешно выполнены без привлечения чьей-либо помощи. И с такой мотивацией часто сталкиваются, например, в ряде отраслей услуг, занимающихся ремонтом зданий, обработкой заказов, составлением платежных ведомостей или в прямом маркетинге. Приходится тратить массу времени на то, чтобы найти, удержать и проконтролировать работников со стороны.

*Преимущества услуг со стороны.* В то время как люди и фирмы все более склонны получать услуги со стороны, специализированная сервисная фирма во многих случаях повышает свои преимущества по сравнению с обслуживанием производственным предприятием. Причины этого становятся более понятными, если принять во внимание цепочку ценности фирмы специализированного обслуживания и то, как она при этом меняется.

В большинстве отраслей услуг (хотя и не во всех) многие выполняемые функции строятся на интенсивном использовании труда, особенно на таких решающих участках, как текущие операции в банке, аудиторские функции при учете, очистные и уборочные работы в компании по ремонту зданий. В то же время растет интенсивность использования капитала.

Наиболее важной причиной трансформации цепочки ценности в обслуживающих фирмах является информатизация. Сервисные фирмы все больше используют компьютеры или компьютеризованные методы, чтобы выполнять старые и новые функции, лучше контролировать операции, продуктивнее использовать персонал. Гаражи оснащены диагностирующими компьютерами, фирмы по проверке бухгалтерско-финансовой деятельности используют персональные компьютеры для выполнения аудиторских функций, а авиалинии в значительной мере автоматизировали процессы резервирования и продажи билетов.

Интенсивность использования капитала и повышение производительности обеспечиваются также внедрением специализированного оборудования, которое позволяет автоматизировать деятельность сервисных фирм. Например, специализированные машины и контейнеры преобразили систему удаления отходов и мусора. Специальные уборочные машины повысили производительность труда при выполнении услуг по ремонту зданий.

Внедрение новой техники является причиной и следствием изменений в структуре отрасли, источником конкурентного преимущества. Для большинства сервисных отраслей эффект от укрупнения масштабов предприятий невелик (отчасти из-за того, что услуги должны быть оказаны около или в расположении заказчика, а работа трудоемкая). В результате многие сервисные отрасли очень раздроблены и насчитывают множество небольших фирм, оказывающих услуги на локальной основе. В наши дни многие сервисные отрасли быстро консолидируются. Крупные комплексные (многоотраслевые) фирмы возник-

ли в таких несопоставимых сферах, как стирка и химчистка, гостиничное хозяйство, управление больницами и кладбищами, а это, в свою очередь, ускорило интернационализацию конкуренции в сервисных отраслях.

*Развитие многоцелевых сервисных фирм.* Основу развития крупных комплексных сервисных фирм составляет систематизация и в некоторых случаях стандартизация процесса предоставления услуг. Фирма способна последовательно эффективно повторять предоставление услуг во многих местах, когда создает стандартизированные службы, методологию, процедуры управления поведением персонала и автоматизирует индивидуальное исполнение заявок клиентов. Способность систематизировать предоставление есть частично результат тенденции к более узкой специализации услуг, предоставляемых в индивидуальном сервисном учреждении. Например, вместо гаражей есть центры быстрой замены масла, глушителей, трансмиссий и ряд других специализированных служб по уходу за автомобилем. Консалтинговая фирма широкого профиля уступила место фирмам, выполняющим узкоспециальные услуги в таких областях, как административное руководство, прямой маркетинг, разработка стратегии, помощь в выборе инвестиционного советника. Специализация ведет к новым возможностям систематизации, автоматизации и к приспособлению цепочки ценности к узким сервисным функциям.

Организуя стандартизированные службы во многих районах, многоцелевая фирма может получить значительные конкурентные преимущества перед одноцелевыми фирмами как в самом процессе предоставления услуг, так и при выполнении дополнительных операций (обеспечение, управление людскими ресурсами, технологическое развитие, инфраструктура). Она имеет больше возможностей для достижения цели через оптовые закупки товаров сразу для всех своих точек, пользуется эффектом экономии при наборе рабочей силы, ее обучении и мотивации (создание учебных центров, составление стандартизированных учебных материалов, обеспечение служебного продвижения работающих на службе). Многоцелевая фирма может распределить издержки за пользование недвижимостью и учетно-бухгалтерские расходы на все свои точки, ей более доступен рынок фондов общественного капитала. И, что более важно, многоцелевая фирма может позволить себе проводить официальные и неофициальные исследования по систематизации предоставления услуг и внедрению специализирован-

ной технологии. А это ведет к получению преимуществ по основному профилю фирмы. Многоцелевая сервисная фирма находится всегда на острие внедрения передовой технологии в своей отрасли. Такая ее способность оставляет далеко позади возможности индивидуальных участников.

Многоцелевая фирма может также позволить себе крупномасштабную рекламу на местном или даже общенациональном уровне. Она экономит на маркетинге, фактурировании и материальном обеспечении благодаря тому, что имеет несколько своих точек в конкретном географическом районе. Например, фирма «Уол Март» разместила конторы, предоставляющие услуги со скидкой, вокруг расположенных в районе крупных оптовых магазинов, что позволило организовать прямую и недорогую поставку товаров в сравнении с системой индивидуальных торговых точек. Фирма «Мариотт» использует систему централизованных закупок и поставок продовольствия для снабжения своих многочисленных отелей и магазинов. И таких примеров множество.

В некоторых сервисных отраслях можно добиться эффекта масштаба через управление разбросанными мастерскими, повышая насыщенность инвестициями или удалив от клиентов место, где предоставляется услуга. Включение более эффективной системы технического обеспечения и телекоммуникации в сочетании с информационной техникой в цепочку ценностей и во многие материальные продукты привела к тому, что некоторые сервисные услуги могут предоставляться в месте, удаленном от клиента. Диагностические программы, осуществляемые по телефону, способны проверить качество продукта и в некоторых случаях исправить его. Системы связи позволяют обрабатывать на расстоянии данные, осуществлять телемаркетинг, давать справки. Тесно связаны с этим центры деятельности в особо чувствительных сферах, предназначенных для обслуживания регионов, государств и даже всего мира. К примеру, клинические лаборатории выполняют ряд анализов в рассредоточенных местных центрах, а те, которые требуют дорогостоящего оборудования и высококвалифицированных специалистов, проводят исследования в региональных центрах.

В дополнение к названному укажем на два убедительных преимущества специализированного поставщика услуг перед неспециализированным, а именно конкуренцию и сфокусированность на клиенте. Специализированный исполнитель услуг выдерживает конкуренцию благодаря количеству услуг и ка-

честву их исполнения. Когда услугами занимается отдел на производственном предприятии, это как бы учетно-калькуляционный центр. Его можно и следует рассматривать в сравнении с теми, кто предоставляет услуги со стороны, ибо трудно воспроизвести на практике давление и стимулы конкуренции.

Специализированная фирма может нанять и обучить персонал лучше, использовать более продуктивные методы, лучшее оборудование и исполнять заказы дешевле и качественнее. Специализированная фирма сосредоточивает все свое внимание на сервисной деятельности, являющейся второстепенным делом для компаний, предоставляющих услуги наряду с профильными операциями, что, кстати, проявляется и в статусе ее соответствующих работников. Независимый исполнитель услуг сам приспособливает любой аспект цепочки ценности к конкретной услуге.

Под давлением интенсивной конкуренции многим фирмам становится все труднее оправдывать неэффективную и непродуктивную работу своих департаментов, занимающихся предоставлением услуг. Услуги эти исполняются фирмой, как правило, с помощью собственных технологий, приспособленных к ее специфическим задачам, и требуют сложной координации с другой деятельностью. По мере того как специализированные сервисные фирмы приобретали опыт, а связь делалась все более быстрой и надежной, трудности ведения дел с продавцами услуг со стороны уменьшались и все больше компаний признавали выгоды сотрудничества с такими фирмами.

Возросшая цикличность работы многих отраслей также ускорила процесс деинтеграции. Цикличность усиливает неэффективность сервисных отделений на фирмах. Фирмы обращаются к ремонтным компаниям, специализированным консультантам, к фирмам в области «паблик релейшнз» и к другим фирмам со стороны, перемещая расходы на услуги из категории фиксированных издержек в переменные.

Третья причина, хотя и менее распространенная, чем две другие, — это тенденция к приватизации сектора общественных услуг в ряде стран. Благодаря этому произошел сдвиг от затрат внутри государственных организаций к доходам в частном секторе услуг. Пожалуй, приватизацию общественного сектора лучше всего рассматривать как форму деинтеграции. В этом свете можно рассмотреть, как действуют многие из описанных выше сил. Широко признается неэффективность государственных учреждений. Во многих сервисных отраслях от-

мечалось большое стремление к тому, чтобы разрешить частным компаниям войти в состав отрасли и ощутить их растущие эффективность и блага конкуренции. Консервативные взгляды, распространившиеся за последние десятилетия во многих странах, дали важный толчок в этом направлении. В числе отраслей, где приватизация распространена наиболее широко, — уборка мусора, средства телекоммуникации, здравоохранение, образование и даже управление тюрьмами и исправительными учреждениями. Приватизация способна не только улучшить обслуживание, снизить стоимость услуг, повысить их качество, но и содействовать интернационализации сферы услуг. За редким исключением, сервисные организации, принадлежащие правительству, не конкурируют на международном рынке.

### **3.4. Международная конкуренция в сфере услуг**

Ощутимым результатом всех этих явлений стали возникновение и стремительный рост во многих странах сектора услуг, распространение их новых видов, возникновение нового поколения более крупных и развитых сервисных компаний. Современная техника и методы руководства проникают в сферу услуг, пожалуй, даже более быстрыми темпами, чем они проникали в производственные отрасли некоторое время назад. Сейчас не только изменилось положение этой сферы в национальной экономике многих стран, но и были заложены основы для новой эры международной конкуренции, которая принимает различные формы. Сервисная фирма, как и производственная, конкурирует на мировом рынке тем же путем, каким она расширяет свою деятельность на региональной или глобальной основе и координирует операции в разных странах. Из-за природы большинства услуг многие виды деятельности в цепочке ценности сервисной фирмы должны осуществляться в том месте, где находится их покупатель. В результате фирма часто создает в каждой стране офисы или отделения, которые и предоставляют услуги.

«Большая восьмерка» бухгалтерских фирм, например, расположила свою штаб-квартиру в США, однако ее офисы распространены по всему миру. Свобода действий возможна при выборе местонахождения вспомогательных подразделений фирмы, занимающихся совершенствованием и модернизацией техники, обучением кадров и закупками. Многие из них обычно приходится на страну базирования.

В большинстве отраслей услуг международные конкуренты сосуществуют с местными, причем последние часто несут ответственность за осуществление основной массы продаж. Поэтому обычным делом в сервисных отраслях являются различные формы протекционизма. Эти помехи импорту варьируются от различий в режиме (таких как разные правила, регулирующие банковские резервы), дающих преимущества отечественным фирмам в сравнении с иностранными, до прямого запрета на участие иностранных фирм в некоторых видах бизнеса (например, зарубежные фирмы не допускаются к участию в осуществлении некоторых японских и американских правительственных проектов в строительстве). Торговые барьеры часто были одной из причин преобладания третьего типа международной конкуренции в сфере услуг.

Международная конкуренция зачастую обостряется на некоторых участках, особенно там, где находятся процветающие или требовательные покупатели или где потребности особенно интернационализированы. В отелях, например, международная конкуренция проявляется прежде всего в части их роскоши и обслуживания деловых поездок. В области страхования — главным образом при страховании специализированной собственности, от несчастных случаев и при перестраховании. Вполне естественно, что международная конкуренция преобладает более всего в тех отраслях и сегментах, где глобальная фирма получает наивысшие преимущества или сталкивается с минимальным сопротивлением со стороны местных фирм.

*Интернационализация конкуренции в сфере услуг.* Масштабы и важность международной конкуренции в области услуг продолжают расти. Вооружившись пониманием сути перемен, происходящих в сервисных отраслях и типах международной конкуренции в них, можно понять, почему это происходит.

За последние десятилетия растущая конкуренция была стимулирована рядом нижеперечисленных обстоятельств.

*Сходство сервисных потребностей.* Многие потребности в услугах одинаковы в большинстве стран, а в отдельных их видах — и во всем мире. Например, клиент в любой стране ожидает одинаковой услуги от агентства временной помощи, несмотря на то, что некоторые местные условия и правила могут варьироваться. По мере того как конкуренция приобретает глобальные масштабы, сами фирмы многих стран тоже требуют квалифицированных деловых услуг. Характер многих сервисных служб позволяет им также подстраиваться под местные

условия при относительно небольших издержках. Тем самым фирма, предоставляющая услуги во всем мире, оставляет мало возможностей для земляка-конкурента.

*Появление более мобильных и более информированных покупателей услуг.* Большой доступ к информации во всем мире, скоростные транспортные средства, упрощение и доступность международных поездок позволяют потенциальным клиентам системы услуг обращаться к лучшим мировым фирмам. У покупателей, имеющих широкие взгляды, гораздо чаще возникает желание обратиться за услугой к иностранным сервисным фирмам, работающим в данной стране, чем полагаться только на отечественные. Кроме того, покупатели обычно хорошо информированы о том, где услуги лучше. Ослабление валютных ограничений облегчает процедуру оплаты услуг в другой стране.

*Подъем крупных предприятий и географические масштабы.* Те же преимущества, которые привели к возникновению отечественных многоцелевых сервисных фирм, способствуют и возникновению международных штаб-квартир. Использование эффекта масштаба позволяет глобальным фирмам распределять затраты на развитие технологии, системы обучения и на другую деятельность, на свои отделения по всему миру, равно как и воспользоваться любой мелочью при закупках. Глобальная фирма имеет и другие преимущества. Она может обслуживать клиентов любой страны повсюду в мире, не вступая в конкуренцию с местными фирмами. Репутация международной торговой марки способна затмить репутацию местных фирм. Квалифицированный персонал и новейшее техническое оснащение могут быть эффективнее использованы, когда они применяются в интересах любой нуждающейся в них страны, причем зачастую они дополняют местные возможности.

*Растущая мобильность персонала.* Служащие фирм способны отправляться в другие государства для предоставления там услуг при условии, что для этого потребуются сравнительно короткое время. Две причины мобильности — наличие реактивных самолетов и возможности перевозки тяжелого багажа.

*Большие возможности контакта с далеко находящимся покупателем.* При посредстве телефона, постоянных линий связи, быстрой доставки посылок и многих других возможностей становится легче поддерживать связь или непосредственно общаться с покупателями, даже если они находятся в зарубежных странах. Например, так происходит в сфере компьютерного об-



служивания и операций тестирования. Автоматизация уменьшает потребность в обслуживающем персонале в расчете на единицу услуг, снижая тем самым необходимость в командировках, и облегчает взаимодействие с удаленным покупателем.

*Сохраняющиеся большие различия между странами в стоимости, качестве и перечне услуг, предоставляемых местными фирмами.* По-прежнему существуют большие различия в стоимости и качестве услуг в различных странах. И, что еще важнее, по уровню развития сектора услуг разные страны различаются даже больше, чем по развитию обрабатывающих отраслей. Создание крупных, многоцелевых сервисных фирм гораздо дальше продвинулось в США и Великобритании по сравнению с большинством других стран. Эта неоднородность создает стимул для клиентов совершать подчас далекие поездки для получения услуги в лучшем для этого месте, а для ведущих сервисных фирм — стремиться к лучшему обслуживанию зарубежных клиентов, созданию своих офисов обслуживания за рубежом.

Все эти обстоятельства привели к росту интернационализации услуг, несмотря на сравнительно высокие торговые барьеры. Вопрос о снижении таких барьеров с помощью международных соглашений стоит в числе приоритетных. Хотя процесс идет медленно, факторы интернационализации конкуренции в сфере услуг будут, по-видимому, действовать и далее.

#### **Формы проявления конкуренции в сфере услуг.**

1. Потенциальные потребители услуг направляются в ту страну, где услуги производятся. Один из способов решения проблемы выполнения услуги по месту расположения заказчика — поехать к тому, кто ее производит. Здесь налицо и преобладающий вид международной конкуренции во многих традиционных видах услуг, но также и новые, такие как туризм, образование, медицинская помощь, ремонт судов, хранение или складирование товаров, услуги аэропортов, организация региональных штаб-квартир для компаний и для международных организаций. Вариантом этой формы международной конкуренции в сфере услуг может быть стремление многонациональных фирм предоставлять услуги, которыми пользуется все предприятие, в одной из стран, где фирмы уже действуют. Мобильный покупатель направляется в такую страну, чтобы получить услугу, которая либо больше ему подходит, либо стоит дешевле аналогичной, предоставляемой у себя на родине или где-либо еще, даже с учетом стоимости поездки.

2. Фирмы одной страны предоставляют услуги в других странах, используя для этого свой внутренний персонал и технические средства. Некоторые услуги могут быть предоставлены иностранным покупателям с использованием имеющих у фирмы персонала и технических средств: например, при консультировании в вопросах предпринимательства или архитектуры, когда профессионалы направляются к месту нахождения клиента для сбора данных или предоставления результатов. Другой пример — из области инжиниринга, когда основной обслуживающий персонал находится у себя в стране и за рубеж временно командировается группа специалистов, чтобы собрать необходимые данные, поработать с клиентами или понаблюдать за ходом сооружения или установки оборудования.

Эта форма международной конкуренции в области услуг преобладает там, где не требуется частое поддержание контактов с заказчиком и заказ выполняется к определенному сроку или где заказчик может легко связаться издалека с сервисной фирмой.

3. Фирмы данной страны предоставляют услуги в других странах через посредство сервисных фирм, находящихся за рубежом и обслуживаемых персоналом, направленным из страны базирования фирмы либо набранным из числа местных жителей. Пожалуй, наиболее распространенным примером международной конкуренции в области сервиса может служить следующий: сервисные фирмы одной страны предоставляют услуги в других странах через сеть своих зарубежных офисов или других отделений. Служащих данной фирмы направляют за рубеж, чтобы основать там представительства, но на работу нанимают и местных жителей, обучают их, чтобы со временем они смогли играть важную роль в бизнесе фирмы. Эта форма международной конкуренции превалирует в бухгалтерско-аудиторском деле, рекламе, гостиничном деле, ресторанах быстрого обслуживания, прокате автомобилей, оказании временной помощи, промышленных прачечных, а также в таких традиционных сферах, как морские перевозки и банковское дело.

Первые два типа международных услуг относятся к внешней торговле. Третий считается областью иностранных инвестиций. Впрочем, различия нередко носят здесь лишь количественный характер. Более важными, чем неясно очерченные границы форм услуг, являются их гибриды, будь то либо в виде отдельной отрасли, либо в рамках конкретных компаний.

В бухгалтерско-ревизорской фирме, например, основная часть работы за рубежом выполняется местными бухгалтерами и ревизорами, однако для анализа специальных вопросов или для контроля за выполнением особо важных проектов специалисты направляются из головной конторы. В одной и той же отрасли конкуренты могут применять различные гибриды. Например, в консалтинге крупные фирмы часто располагают офисами за рубежом, в то время как небольшие фирмы направляют за рубеж своих служащих для работы с клиентами. Международная торговля и иностранные вложения тесно переплетены между собой во многих сервисных отраслях, так же как при производстве товаров в материально-вещественной форме.

На мировом рынке формируются альянсы с фирмами из других стран. Почти всегда они приводят интернациональную сервисную фирму к партнерству с местными фирмами.

### **3.5. Конкурентная стратегия и конкурентоспособность услуг**

Для рынка услуг характерна возможность проникновения на него новых предприятий и их услуг, свойственна высокая степень конкуренции между небольшими предприятиями, а также динамизм конкурентной среды.

Цель, которую в подобных условиях ставит перед собой предприятие сферы услуг, состоит не только в удовлетворении спроса на услуги, но и в реализации собственной конкретной стратегии. При разработке конкурентной стратегии уместно использование моделей М. Портера, ставящих цель в исследованиях поиска целесообразного способа поведения в конкурентной среде.

В основу разработки этих моделей положено исследование процессов, происходящих в различных отраслях промышленности, но они полностью применимы на рынке услуг, где конкуренция имеет более острый и ярко выраженный характер. Более того, именно в сфере услуг с ее динамичным продуктом модели Портера могут найти наибольшее практическое применение.

На основе факторов, наиболее значимых для оценки конкурентной позиции предприятия, Портер построил так называемую матрицу конкуренции.

Исследования Портера показали:

1) как крупные предприятия, нацеленные на овладение большой долей рынка, так и небольшие специализированные предприятия имеют возможность достичь требуемого уровня рентабельности;

2) наиболее опасна средняя позиция;

3) предприятиям, не имеющим возможности достижения лидерства на рынке, рекомендуется сконцентрировать деятельность на определенном сегменте и искать способы увеличения своих преимуществ применительно к этому сегменту.

Оценка исходных позиций в конкурентной среде становится определяющим звеном в генерировании стратегии деятельности по отношению к конкурирующим фирмам. Исходя из стартовых позиций фирм (компаний) ими может быть использована конкурентная стратегия в виде:

— лидерства в области затрат, вернее, максимально возможного их сокращения;

— создание услуги, отличной от услуг конкурентов, которая направлена на удовлетворение специфических нужд потребителей;

— стратегии конкуренции, базирующейся на широком сегментировании рынка услуг и последующем выборе достаточно узкого целевого сегмента.

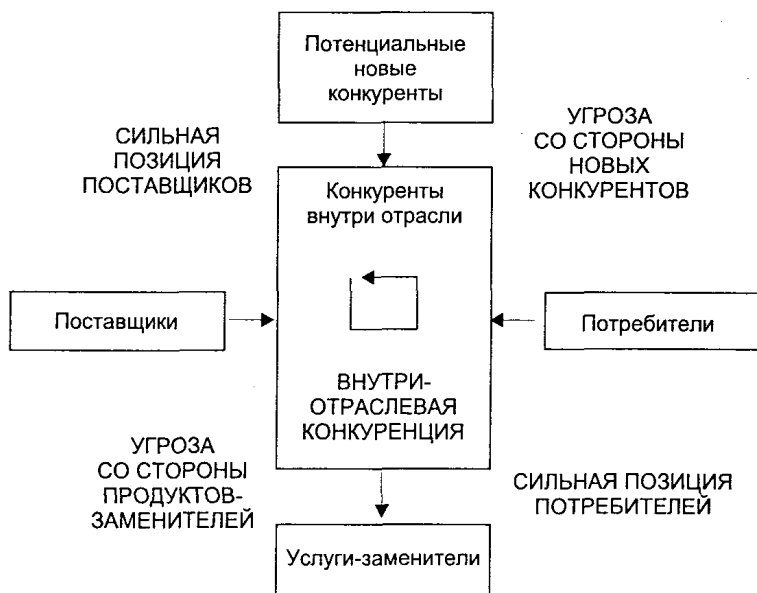


Рис. 2. Движущие силы конкуренции



Рис. 3. Связь между рентабельностью и долей рынка

**Конкурентоспособность услуг** — это величина довольно относительная, и определенный показатель этой важной экономической категории может быть выявлен только при исследовании конкурирующих услуг. Оценка конкурентоспособности услуг строится на анализе информации об их свойствах и качествах. Информационные показатели как достоинств этих услуг, так и недостатков могут быть различными, а формы выражения — качественные и количественные.

**Количественная информация**, формирующаяся в виде определенного «показателя», не лишена реалий отражения существующей действительности. Расширенное толкование данного термина может быть представлено как любой информационный довод, имеющий хотя бы одно числовое выражение, количественно отражающее какое-либо явление или свойство. Термин «показатель» сам по себе имеет обобщающий характер многовариантности несения информационной значимости. Это и характеристика, и индикатор, и индекс. Вне сомнений, эта терминология не окончательная и может быть пополнена такими «показателями», как коэффициент, балл, доля.

Наряду с количественными показателями в практике исследований конкурентоспособности услуг используются **качественные**. Достигается эта задача придачей качественным характеристикам количественной формы выражения путем использования балльных оценок, полученных экспертным путем. Однако этот метод принимает форму обоснованности и достоверности, а также пригодности для рассматривания его в качестве серьезного исследовательского аргумента в случае:

- компетентности и профессионализма экспертов в отношении исследуемого объекта;
- ясности и однозначности поставленных перед экспертами идей и задач;

— достаточного числа экспертов в соответствии с объемом и сложностью предстоящих исследований;

— независимости экспертных заключений.

Конкурентоспособность услуг определяется иными показателями:

— экономическими (сравниваются цены на услуги-конкуренты);

— нормативные, обосновывающие соответствие услуги нормам, стандартам и правилам;

— организационные, характеризующие условия предоставления услуг;

— классификационные, выражающие принадлежность к определенному виду (классу) услуг;

— конструктивные, демонстрирующие технологические решения, отличающиеся оригинальностью и новизной;

— эргономические, отражающие соответствие услуги свойствам человеческого организма и психики;

— эстетические, характеризующие способность услуги вызывать положительные эмоции при зрительном восприятии условий предоставления этой услуги;

— социальные, с помощью которых отражается соответствие услуги особенностям личности, определенной социальной группы и всего общества.

В основу определения конкурентоспособности услуги берутся только те свойства, к которым проявляют интерес потребители. Иные показатели рассматриваться не должны, т.к. ценности услуг в конкретных условиях они не повышают и, соответственно, лишены каких-либо перспектив. Методика оценки конкурентоспособности услуг разнообразна. На практике используется метод, заключающийся в разработке списка главных оценочных показателей и выставлении их (в баллах) по определенной шкале, с последующим суммированием оценок. Наиболее конкурентоспособной услуге будет соответствовать наибольшая сумма баллов, т.е. ранжируются показатели и их балльные оценки по степени значимости.

Для осуществления поставленной цели можно воспользоваться выражением

$$K_o = \sum_{i=1}^{i=n} a_i \times K_i,$$

где  $K_o$  — обобщенная (совокупная) балльная оценка;

$K_i$  — балльная оценка показателя;

$a_i$  — коэффициент значимости показателя.

Коэффициент значимости показателя определяется экспертами одновременно с выставлением баллов.

Оценка конкурентоспособности услуг в качестве одного из вариантов может быть определена с помощью метода инженерного прогнозирования в несколько этапов.

Первоначально определяются пожелания потребителей к услуге в норме определенных показателей. Когда эта цель выполнена, приступают к ранжированию показателей. Ранжированная оценка показателей значимости (полезности) услуг выполняется исключительно с точки зрения потребителей. Беспристрастность и достоверность результатов может быть достигнута участием в этом исследовании в качестве экспертов потребителей целевого рынка услуг.

Следующим действием является оценка выбранных показателей. Осуществляется она отдельно по каждой из конкурирующих услуг, оказываемых каждым участником. Показатели представляются в натуральных единицах измерения или иных показателях (долях, индексах, баллах и т. д.).

### Литература

*Браймер Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства/Пер. с англ. М: Аспект-Пресс, 1995.

ГОСТ Р 50645–94 — Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц.

*Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пос., 2000.

*Колчанова М.* Интерьер современных гостиниц. М., 1971.

*Ляпина И. Ю.* Организация и технология гостиничного обслуживания. М. 2001.

*Лэзереску Ч.* Постройка отелей. М., 1976.

*Ольхова А. П.* Проектирование гостиниц. М., 1983.

*Савельев П. С.* Организация работ по предупреждению пожаров на объектах народного хозяйства. М., 1985.

СНиП 2–88,89. Гостиницы. М., 1990.

*Соломко А. А., Михайленко Л. Ф., Мазур Е. Б.* Охрана труда в гостиничном хозяйстве. Киев, 1990.

Справочник кадрового работника. Образцы должностных инструкций. М., 2000.

Трудовой кодекс РФ/Российская газета № 256 от 31.12.2001.

*Уокер Д.* Введение в гостеприимство /Пер. с англ., М.: ЮНИТИ, 1999.

*Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. 2000.



## Глава 4

### Опыт реформирования гостиничного хозяйства

(на примере гостиниц Краснодарского края)

#### 4.1. Специфика гостиничного сервиса

Крупной отраслью услуг является гостиничное хозяйство. Его анализ позволяет установить те перемены, которые совершаются в сфере услуг. К гостиничному хозяйству обычно относят гостиницы, общежития для приезжих, мотели, кемпинги.

Основными показателями работы гостиниц являются единовременная их вместимость и количество койко-суток, использованных за год. Единовременная вместимость определяется по числу установленных постоянных кроватей во всех номерах и в общих комнатах, число календарных койко-суток исчисляется умножением числа коек в гостинице на число дней данного периода.

Коэффициент использования гостиниц устанавливается на основе фактически предоставленных койко-суток. При определении коэффициента загрузки гостиниц за определенный период времени учитываются факторы, влияющие на изменение загрузки.

Сегодня ни одна гостиница не может рассчитывать на универсальность спроса. Большая сегментация и фрагментарность рынка гостиничных услуг требует ориентации на один или несколько целевых сегментов. Наблюдается большая специализация гостиничных предприятий, среди которых наиболее часто встречаются следующие.

**Туристическая гостиница.** Задачей такой гостиницы является производство услуг, в которых нуждаются туристы, создание в них условий отдыха и развлечений.

**Гостиница для деловых людей.** Задача этих гостиниц состоит в том, чтобы обеспечить необходимые условия для работы и отдыха бизнесменов.

**Конгрессная гостиница.** Она входит в состав конгресс-центра или же сама располагает возможностями для проведения различных конгрессных мероприятий.

**Курортная гостиница.** Она представляет своим клиентам возможность пользоваться лечебно-оздоровительными услугами в бальнеологических или климатологических центрах.

**Спортивная гостиница.** Их ярким примером могут быть гостиницы в горнолыжных центрах, а также при крупных спортивных объектах.

**Клубные гостиницы.** Это небольшие гостиницы, принадлежащие различным клубам или обществам.

**Транзитная гостиница.** Располагают они минимумом удобств и очень ограниченным набором услуг. В основном это питание и ночлег.

Каждая гостиница для того, чтобы привлечь и сохранить своих клиентов, обязана гарантировать определенные стандарты и условия обслуживания, которые бы изначально были для них понятны и привлекательны. Стандарты эти закрепляются классификационными системами, которые разрабатываются соответствующими государственными органами или предпринимательскими ассоциациями.

В целом по России 66% гостиниц находится в городской местности и 34% — в сельской. По форме собственности 60% гостиниц, расположенных в городской местности, — это предприятия, принадлежащие местным органам власти, и гостиницы, находящиеся в российской собственности в составе смешанной собственности (без иностранного участия). В сельской местности 51% гостиниц находится в руках частных владельцев.

Гостиничные предприятия, расположенные в городах и поселках городского типа, существенно отличаются по основным параметрам (размер номерного фонда, результаты хозяйственной деятельности) от сельских. Например, гостиницы в городах имеют в среднем 55 номеров на 102 места против 10 номеров на 28 мест — в сельской местности.

Наиболее крупные гостиницы по размерам номерного фонда располагают в крупных городах. Так, в Москве гостиницы насчитывают в среднем по 203 номера на 359 мест, в Санкт-Петербурге — 203 номера на 375 мест каждая. По форме собственности наибольший номерной фонд имеют гостиницы, на-

ходящиеся в российской собственности с иностранным участием (в среднем 143 номера на 239 мест каждая).

Муниципальные и частные предприятия по размерам номерного фонда в основном имеют небольшие гостиницы, муниципальные в среднем 66 номеров на 66 мест каждая и частные — 24 номера на 53 места.

Доходность гостиниц в немалой степени зависит от их месторасположения. Гостиничные предприятия, расположенные в крупных городах, традиционно прибыльны, доходы превышают расходы по эксплуатации. Сельские гостиницы, наоборот, почти во всех регионах терпят убытки.

В городах находится 3351 гостиница. Это 66% от общего числа. На их долю приходится 68% гостиничных мест, 92% номерного фонда, 95% предоставленных ночевков, 99% доходов от эксплуатации гостиниц. Коэффициент загрузки гостиничного фонда составляет 0,34.

В сельской местности имеется 1692 гостиницы (34% от общего числа), на долю которых приходится 12% гостиничных мест, 8% номерного фонда, 5% предоставленных ночевков, менее 1% доходов от эксплуатации гостиниц и общего дохода. Коэффициент загрузки составляет 0,12.

Наибольшее число гостиниц в РФ принадлежит муниципальным властям (31%) и частным лицам (28%); 69% муниципальных гостиниц расположено в городской местности и 31% в сельской.

На муниципальные гостиницы приходилось 26% гостиничных мест, 28% номерного фонда, 22% предоставленных койко-мест, 21% общего дохода и 25% расходов по эксплуатации гостиниц от общероссийского уровня.

Частные же гостиницы — 61% — расположены в сельской местности и 39% — в городской. На их долю приходилось 19% гостиничных мест, 17% гостиничных номеров, 16% предоставленных койко-суток, 10% общего дохода и 10% расходов по эксплуатации гостиниц.

Наибольшее количество ночевков (27%) было предоставлено гостиницами, находящимися в смешанной собственности (без иностранного участия). На этих же предприятиях было занято наибольшее число работников основной сферы деятельности — 27% от общероссийского уровня.

Гостиницы, находящиеся в российской собственности с иностранным участием, резко выделяются по размерам доходной и расходной части. В процентном отношении к общероссийскому уровню это составляет, соответственно, 29 и 24%, при-

чем доходность этих предприятий отличается в зависимости от их места расположения. На 20 гостиничных предприятий, расположенных в Москве, приходилось 80% общих расходов и 73% расходов по эксплуатации гостиниц от всех доходов и расходов предприятий, находящихся в данной форме собственности. На 7 предприятий Санкт-Петербурга приходилось по 10% общих доходов и 14% расходов по эксплуатации гостиниц. Аналогичная ситуация характерна и для гостиниц других форм собственности.

В целом гостиничные предприятия с участием иностранного капитала имеют наиболее высокий уровень доходности, так как наиболее комфортабельные гостиницы, имеющие высокий уровень обслуживания, предлагающие большой объем дополнительных платных и прочих услуг, предназначены в основном для размещения иностранных граждан. Гостиницами такой формы собственности было обслужено 27% иностранных граждан от общероссийского уровня, из них 22% приходится на гостиницы в г. Москве.

Развитие рекреационной сети всегда было тесно связано с политико-экономической обстановкой в стране. Происшедшие в последние годы коренные изменения в политике, экономике и социальной сфере самым непосредственным образом сказались на современном состоянии и будущем гостиничного хозяйства России.

Заметную роль в сокращении спроса на российские гостиницы играет постоянно возрастающая стоимость услуг (проживание, питание), а также удорожание транспортных услуг, в результате чего резко сократился поток туристов и экскурсантов. Одним из условий подъема гостиничного хозяйства может стать восстановление и стабилизация внутреннего туризма.

Оказывая своеобразные по своей специфике услуги, гостиницы выполняют важные функции в сфере обслуживания населения нашей страны и иностранных граждан, обеспечивая их временным жильем и бытовым обслуживанием. В этих целях осуществляется эксплуатация материально-технических средств — зданий, оборудования, инвентаря. При этом оба процесса (производство и реализация) сливаются, то есть обслуживание осуществляется в момент производства услуг. Указанная особенность обуславливает своеобразный ритм работы гостиниц.

Особенности гостиничной деятельности отмечены и оговорены в законодательстве РФ. Так, Гражданский Кодекс РФ

раскрывает содержание договора найма жилого помещения, многократно касается вопросов организации сферы услуг.

В апреле 1997 были введены новые Правила предоставления гостиничных услуг<sup>1</sup>. В частности, в них услуги были подразделена на *основные* и *дополнительные*. Разработаны они в соответствии с Законом РФ «О защите прав потребителей» и регулируют отношения между потребителями и гостиницами-исполнителями в области предоставления гостиничных услуг.

В этих Правилах значительно расширены потребительские права гостиничной клиентуры: исполнитель должен обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу или убывающих из нее; исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату, то есть «навязывать» дополнительные платные услуги, и также запрещается обуславливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг; исполнитель обязан предоставить потребителю без дополнительной оплаты следующие виды услуг: вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставку в номер корреспонденции по ее получении; побудку к определенному времени; предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов и так далее.

Раздел IV Правил полностью посвящен вопросу ответственности как исполнителя, так и потребителя за предоставление услуг.

Правила предоставления гостиничных услуг обязательно должны быть вывешены в доступном месте. Если клиент считает, что гостиница ущемляет его права, он может обратиться в городские или районные органы по защите прав потребителей, так как согласно п. 27 указанных Правил контроль за их соблюдением осуществляется Государственным антимонопольным комитетом РФ и его территориальными органами.

Гостиничный рынок обладает своими особенностями, гостиничная услуга — товар неординарный. Приходится иметь дело фактически с недвижимостью. Гостиничный номер нельзя перемещать с места на место во время продажи. Фактически продается не сам номер, а право занять его на определенное время. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, предложение услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается.

<sup>1</sup> Утверждены Постановлением Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 г., с изменениями от 15.09.2000 г.

Другой аспект гостиничной деятельности в том, что не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана. На этой почве часто возникают недоразумения с гостями, не знающими, за какие услуги они должны заранее заплатить, а за какие сразу же по окончании оказания услуги. Менеджеры, организующие гостиничные услуги, должны управлять не только своими служащими, но и клиентами, эта специфика услуг индустрии гостеприимства выражается в неотделимости от источника и объекта услуги.

Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью. Их содержание зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Специфической чертой гостиничных услуг является их непостоянство.

Есть несколько причин этой изменчивости. Во-первых, услуги такого рода оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным. Многие зависит от состояния оказывающего услугу в момент ее оказания. Один и тот же человек может прекрасно обслуживать вас сегодня и скверно — завтра. Причины этого скверного обслуживания могут быть самые разные: плохое настроение, болезнь, семейные проблемы. Изменчивость и колебания в качестве услуги — главная причина недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Услуги нельзя складировать. Не имея возможности хранить и накапливать результаты эксплуатационной деятельности, гостиницы в своей работе зависят от текущего спроса, что и обуславливает постоянную работу (готовность) к оказанию услуг независимо от времени, то есть они должны работать непрерывно.

Стокомнатный отель, в котором сегодня заполнено только 60 комнат, не может сдать завтра 140 комнат. Потери от несданных 40 комнат — это невозполнимые потери.

Из-за того, что отели торгуют таким «скоропортящимся» продуктом, они вынуждены брать с гостей плату за бронирование номеров и за простой номера даже в тех случаях, когда клиентам не пришлось этим воспользоваться. Таким образом, другая специфическая черта гостиничных услуг — их несохраняемость. Услуги не могут сохраняться. Если оказывающие услуги хотят максимизировать прибыль, они должны лавировать

между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за невостребованности компенсировать невозможно.

Взаимосвязь гостиничных услуг и цели поездки (путешествия) в определенную местность также характеризуют особенность гостиничных услуг в иных отраслях. Как правило, поездка в определенную местность не увязана с посещением определенной гостиницы, а совершается совсем по иным мотивам: развлечься, отдохнуть, посетить врачей и т. д. Однако такая последовательность легко опровергается, когда потенциальный клиент уже знаком с торговой маркой гостиницы (гостиничной цепью), предоставляющей безукоризненные гостиничные услуги.

Особенностью гостиничных услуг является и их быстрота (скорость) предоставления. Специфика гостиничного сервиса не терпит медлительности. Ни одна технологическая операция в гостинице не должна быть утомительной и занимающей у клиентов много времени. Многие специалисты по организации гостиничного дела рекомендуют внедрять передовые технологии обслуживания, а в качестве примера приводят опыт работы одной из гостиниц в Токио, в которой максимальное время, необходимое на оформление при заезде гостя, предварительную оплату, получение ключей и прочее не превышает 45 секунд. Во многих гостиницах эта процедура занимает 10–15 минут.

Спрос на гостиничные услуги имеет неравномерный сезонный характер, поэтому гостиницы должны располагать достаточным резервом основных фондов, рассчитанным на период наибольших заездов. Основная часть коммунальных предприятий оказывает услуги населению, проживающему в пределах их местонахождения, при этом гостиницы обслуживают потребителя, временно пребывающего в местах их расположения. В связи с этим при обслуживании иногородних граждан и иностранных гостей гостиницы должны предоставить не только жилье, но и обеспечить комплекс дополнительных услуг бытового назначения, то есть сервис, уровень которого является важным критерием оценки качества работы гостиниц.

Своеобразие работы отрасли отражается на организации эксплуатации гостиниц и экономике гостиничного хозяйства, поскольку режим работы, нормативы обслуживания и классификация гостиниц обусловлены спецификой обслуживания. Указанные особенности деятельности гостиничных предприятий учитываются при проектировании современных гостиниц и осуществлении реконструкции уже существующих. С уче-

том непрерывного режима работы рассчитывают количество обслуживающего персонала, составляют графики ремонтов, особенно капитальных, которые, как правило, должны выполняться без прекращения работы гостиниц.

Одним из условий предоставления гостиничных услуг является их безопасность. Предоставляемые услуги должны соответствовать требованиям поддержания здоровья людей, сохранности имущества граждан, способствовать охране окружающей среды. Законами РФ «О защите прав потребителей», «О сертификации туристских услуг, услуг гостиниц и общественного питания» предусмотрено, что деятельность гостиниц осуществляется на основании сертификата соответствия на безопасность оказываемых услуг. Данные требования предусматривают осуществление необходимых мер совместно со специальными организациями и обучение персонала действиям в экстренных ситуациях. Необходимость проведения работ по сертификации связана с переходом нашей страны к рыночной экономике, в условиях действия которой качество услуги, как и любого другого товара, является вектором ее конкурентоспособности.

Обслуживающий персонал, занятый в сфере гостинично-ресторанного сервиса, играет первостепенную роль. От того, как им решаются проблемы обслуживания, будет зависеть, будет ли клиент удовлетворен предложенными услугами. Успешное ведение гостинично-ресторанного обслуживания заставляет каждого служащего предприятия думать о клиенте и делать все для того, чтобы создавать и поддерживать представление о клиенте как о высшей ценности, которую необходимо удовлетворить. Известные в мире специалисты по маркетингу в гостиничном бизнесе считают, что «уровень сервиса падает, когда служащие думают только о том, чтобы угодить своему непосредственному начальнику, а не гостю. Это обычно кончается тем, что вы все больше и больше отгораживаетесь от клиента»<sup>1</sup>. В наши дни клиент — хозяин положения. Удовлетворение его нужд — первоочередная цель всякого бизнеса.

При правильной организации индустрия гостеприимства имеет клиентуру двух типов: те, кто им платит (клиенты), и те, кому они платят (служащие). Человеческий фактор в гостиничном предприятии незаменим. Правильному профессиональному подбору и расстановке кадров должно уделяться боль-

<sup>1</sup> Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М.: ЮНИТИ, 1996. С. 92.



шое внимание. Взаимоотношения между работником и потребителем во время обслуживания являются определяющими. Профессор Ренахан, известный организатор индустрии гостеприимства США, очень верно подметил, что уровень взаимоотношений между потребителем и служащим и их характер в своей совокупности составляют, наряду с другими элементами этих отношений, сущность того феномена, который и называется «обслуживанием».

Важной причиной для повышенного внимания к человеческому фактору выступает низкий уровень механизации и автоматизации гостиничных технологических процессов. Невозможность устранения человека из системы обслуживания и особенности спроса на услуги являются теми факторами, которые приводят к росту стоимости труда в этой области. Игнорирование этих доводов и непрофессиональный подход к комплектации штатов гостиниц давал много поводов для критики и высмеивания советского гостиничного сервиса. Теоретик гостиничного бизнеса США Элсворт Статлер поучал: «Принимайте на работу только добропорядочных людей, чистосердечных и обходительных, которые часто и охотно улыбаются»<sup>2</sup>.

Для гостиничного и ресторанного бизнеса (а также для туризма в целом) можно выделить серию общих характеристик, касающихся занятости. Они таковы:

1. Высокий процент работников, занятых неполный рабочий день.
2. Высокий процент временных работников.
3. Значительное количество женского персонала с занятостью «неполный рабочий день».
4. Небольшое количество женщин на ответственных должностях.
5. Большое число низкоквалифицированных специалистов.
6. Низкая заработная плата.

Изложенные характеристики показывают нестабильность в вопросе занятости и большие сложности в контроле условий труда. Регулирование контрактации и условий работы особо осложняются из-за ее сезонности (а это ощущает буквально любое предприятие сферы услуг) и значительного периодического снижения и подъема активности всей индустрии гостеприимства. Именно это ослабляет престиж этого важного сектора сферы услуг при поиске стабильной, а не случайной работы.

<sup>2</sup> *Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства /Пер. с англ. Е. Б. Цыганова. М.: Аспект-Пресс, 1996. С. 47.*

Существуют также другие отличия гостиничного сервиса. Они касаются оплаты сверхурочных работ, надбавок к заработной плате, премий, выходных дней и т. д. До сих пор распространена идея о том, что работа, заключающаяся только в присутствии, однако необходимая в ресторанном и гостиничном деле, должна компенсироваться большим количеством рабочих часов.

Условия труда, характеризующиеся неустойчивостью рабочих мест, периодическим введением сверхурочных часов, отменой выходных дней (в сезон или особо интенсивные дни загрузки гостиниц и ресторанов) негативно отражаются на деловой активности. Этим отчасти объясняется высокий уровень текучести кадров в гостиничном и ресторанном секторах сферы услуг.

Улучшение оплаты и условий труда позитивно влияет на состояние обслуживающего персонала и, соответственно, на результативность работы. В гостиничном бизнесе выделяют три основные системы оплаты труда.

1. Оплата, основанная на чаевых и добровольных вознаграждениях со стороны клиентов.

2. Оплата труда, основанная на долевом участии в реализации услуг.

3. Оплата труда, основанная на фиксированной заработной плате независимо от прибыли организации.

В большинстве стран наиболее распространены две последние системы. Самая широко применяемая система заключается в установлении минимальной заработной платы, помимо которой выплачивается процент от прибыли организации, зависящий от доли участия, но в некоторых случаях с гарантированным минимумом.

Традиционная практика не учитывает затраты, вызываемые потерей одного потребителя и направленные на поиск новых клиентов. Сущность аргументов, дополняющих этот довод, заключается в том, что обслуживание высокого качества увеличивает денежные поступления и снижает себестоимость услуг.

Постоянство — ключевой фактор успеха в сфере обслуживания. Оно означает, что клиенты получают тот или иной вид сервиса в нужное время и нужном ассортименте. Казалось бы, гарантия постоянства качества обслуживания — простое дело, но это не так, потому что против постоянства работает множество факторов. Это и качество поставляемых продуктов, и не вовремя поданный транспорт, отсутствие грузчика или носильщика в нужный момент и др. Результаты работы обслуживающего персонала зависят от множества переменных факторов.

Лица, работающие в сфере гостиничного бизнеса, могут значительно повысить эффективность услуг, если будут учитывать некоторые характерные особенности профессии, а именно:

— обеспечение возможных клиентов материалами (рекламными плакатами, буклетами), помогающими им зрительно представить предлагаемые услуги;

— фирменное оформление предприятия (визуальный имидж), необходимое для успешной борьбы с конкурентами на современном рынке гостиничных услуг;

— фирменная одежда для всего обслуживающего персонала;

— персонал гостиниц — самый важный компонент товара и маркетинговых средств воздействия на рынок;

— постоянное внимание работе по созданию условий посещения хорошего обслуживания клиентов (так называемый внутрикорпоративный маркетинг);

— гарантированное высокое качество обслуживания в любое время суток.

Все функциональные зоны сервиса вносят свой вклад в развитие положительного восприятия у клиентов.

Обязанностью гостиничного руководства является создание привлекательного имиджа предприятия, что достигается лишь при умелой и слаженной работе.

Будущее гостиничной индустрии зависит от клиентов. Если предприятие стремится быть удачливым в бизнесе, оно должно избегать создания у клиентов отрицательного восприятия.

#### **4.2. Рыночная реорганизация работы гостиниц**

∨ Анализ конъюнктуры рынка — это последовательные и объективные меры, помогающие принять лучшее маркетинговое решение. Чаще всего такой анализ связан с поиском ответов на основные вопросы, на которые каждый руководитель гостиничного предприятия, независимо от его формы собственности и организационно-правового устройства, должен уметь ответить, чтобы быть преуспевающим.

В гостиничной сфере это целый комплекс вопросов, например:

1. Кто потенциальные клиенты отеля?
2. Что они за люди (возраст, доход, образовательный уровень, стиль жизни и т. п.)?
3. Где они живут (в каком регионе страны)?
4. Почему они оказали предпочтение услугам именно этого отеля (оказались случайно в этом районе, по совету друзей, увидели рекламное объявление в газете и т. п.)?

5. Удовлетворяют ли услуги, предоставляемые отелем, запросам клиентуры (удобное месторасположение, уровень обслуживания и т. п.)?

6. Соответствуют ли цены на номера в отеле тому классу обслуживания, который предлагается клиенту?

7. Какое место занимает данный отель по отношению к конкурентам, и каков индекс его объективности на рынке гостиничных услуг?

8. Достаточен ли ассортимент блюд в гостиничном ресторане, и каково качество их приготовления?

Правильно проведенный анализ конъюнктуры рынка позволяет:

— снизить риск неудачи при использовании ранее не применявшихся гостиничных технологий;

— выявить возможности отеля в расширении гостиничных услуг;

— изучить комплекс гостиничных услуг, предоставляемых в других регионах, что позволит принимать более грамотные управленческие решения;

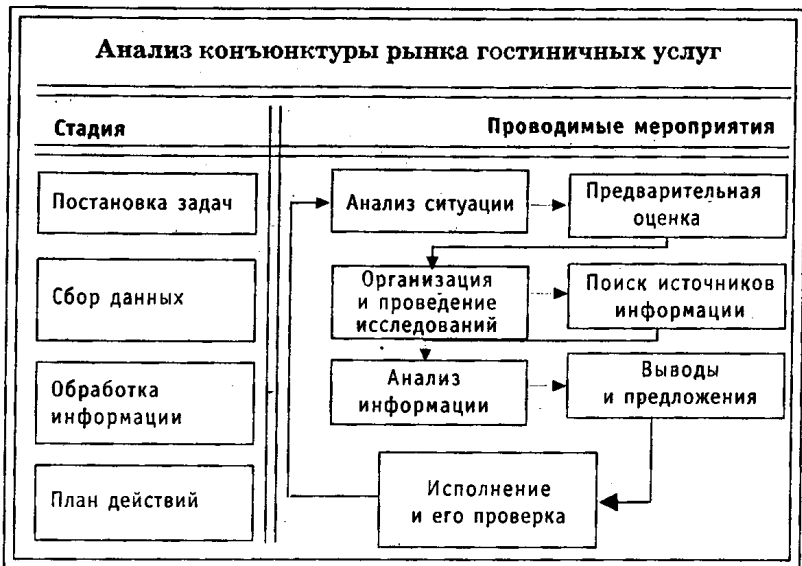
— спланировать меры, позволяющие сохранить прибыльность отеля.

Процесс анализа конъюнктуры рынка гостиничных услуг, состоящий из семи последовательных этапов, представлен в виде схемы 10.

Анализ ситуации является первым шагом в процессе изучения конъюнктуры рынка. Он включает изучение всей информации о гостиничном предприятии, полный перечень его платных и бесплатных услуг, сбор данных о состоянии рынка гостиничных услуг и всего гостиничного хозяйства в целом, характеристику демографического состояния региона функционирования, связи со средствами массовой информации — рекламу, способы стимулирования сбыта гостиничных услуг и т. д.

Источником получения информации могут быть опросы клиентов и служащих, документация гостиничных предприятий, материалы местного радио, телевидения, газет и журналов, государственные агентства. Дополнить информацию и найти решения наиболее важных вопросов может обмен опытом с коллегами и руководителями предприятий гостиничного хозяйства, беседы с персоналом отелей-конкурентов, а также с многочисленной клиентурой. На этой стадии появляется понимание тех целей, на достижение которых целесообразно (или, наоборот, нецелесообразно) расходовать время и средства гостиницы.

Схема 10



Возможно, что уже на этой стадии ответ на поставленный вопрос будет очевиден. План действий сформулировать можно сразу. Если последующее исследование необходимо, следует определить, сколько времени и средств целесообразно израсходовать и будут ли данные, полученные в результате исследования, адекватны затраченным средствам.

В начале поиска источников информации целесообразно рассмотреть результаты ранее проведенных исследований. Поиск вторичной информации включает работу с уже опубликованными книгами, журналами, результатами исследований, а также с известными справочными материалами.

Немаловажное значение имеет планирование развития всего перечня основных и дополнительных услуг конкретного гостиничного предприятия, а также особенности гостиничного сервиса, которые выгодно отличают данный отель от конкурентов.

Вторичные источники информации часто предоставляют данные, которые могут оказать неоценимую помощь в принятии управленческих решений. Кроме того, их исследование дешевле по сравнению с процессом сбора и обработки первичной информации и требует меньше времени. Поэтому этот канал информации следует изучать в первую очередь.

Вот небольшой пример: данные таблицы, взятой из сборника «*Hotel-Motel Sabas Scrapbook*»<sup>1</sup>, выпущенного Ассоциацией по управлению гостиничными операциями, дают возможность отследить зависимость между снижением цен и доходностью гостиничного предприятия. Не следует забывать, что в США публикации коммерческой информации, издания и исследования различных ассоциаций, а также периодические издания правительственных учреждений являются разнообразной и зачастую бесценной для маркетингового анализа информацией.

Первичное исследование начинается с гипотезы, которую предстоит либо доказать, либо опровергнуть. Определяется район поиска специфической информации, дающей ответы на поставленные вопросы.

Если информация не может быть получена из вторичных источников, возникает потребность в первичном исследовании.

Некоторые способы проведения первичных исследований могут дать превосходную информацию о клиентах при очень незначительных затратах. Например, изучение номерных знаков на автомобилях на стоянке гостиницы может помочь в изучении места постоянного проживания клиентов. На этом основании можно легко определить район обслуживания. То же самое может быть сделано и на стоянке автомобилей конкурентов.

Информация помогает выбрать более перспективные направления для проведения рекламной кампании и мероприятий по стимулированию сбыта гостиничных услуг.

Самым важным способом получения информации является наблюдение. Достаточно держать глаза и уши открытыми, чтобы получить массу весьма ценной информации о клиентах. Сколько им лет, как они одеты, семейные они или холостые, какой профессиональной деятельностью занимаются и т. д.? Ответы на эти, на первый взгляд, поверхностные и совсем уже несерьезные вопросы позволяют вскрыть глубинные мотивы поведения гостиничной клиентуры. Осознав скрытые пружины поведения, можно пойти дальше по пути удовлетворения потребностей клиентов и создания условий, при которых они станут регулярно пользоваться услугами данного отеля (см. анкету).

Анализ информации — следующий этап работы. Данные следует свести в таблицу и проанализировать, с тем чтобы ру-

<sup>1</sup> Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М.: Аспект-Пресс, 1995. С. 75.

ководство отеля могло принять определенные решения и уточнить стратегию действий.

Информация должна быть собрана в таком объеме, чтобы рассмотрение ее позволило руководству принять грамотное маркетинговое и управленческое решение.

Проведение в жизнь принятых решений и контроль за их выполнением являются кульминацией процесса исследования конъюнктуры рынка гостиничных услуг. Руководство гостиничного предприятия должно иметь ответы на следующие шесть вопросов.

1. Как лучше всего подсчитать влияние конкретной услуги на увеличение клиентуры в настоящее время и в будущем?

2. Каковы расходы, связанные с проведением конкретной маркетинговой политики?

3. Как долго может сохраняться стимулируемая потребность рынка?

4. Как обстоит дело с продажей услуг у отелей-конкурентов?

5. Какое влияние окажет рекомендуемая маркетинговая политика на уже существующий комплекс услуг (класс обслуживания)?

6. Какие потребуются изменения в структуре отеля?

## Анкета для гостей гостиницы

Имя: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Каким видом транспорта вы пользовались, чтобы добраться до нашего города? \_\_\_\_\_

*(автомобилем, самолетом, поездом, автобусом)*

Цель вашего визита? \_\_\_\_\_

*(бизнес, транзит, посещение магазинов, спорт, отдых, посещение друзей, родственников, прочее)*

Путешествуете ли вы в группе? \_\_\_\_\_

*(да, нет)*

Почему вы выбрали нашу гостиницу? \_\_\_\_\_

*(по рекомендации, из-за расположения, знакомое название, качество обслуживания, по желанию супруга, благодаря рекламе и прочее — укажите причину)*

Продолжительность пребывания \_\_\_\_\_ дней.

Как вы забронировали номер? \_\_\_\_\_

*(через систему бронирования, по почте, звонили непосредственно, через турагентства и т. д. — пожалуйста, укажите)*

Останавливались ли вы в нашей гостинице раньше? \_\_\_\_\_

*(да, нет)*

Будете ли вы и дальше останавливаться в нашей гостинице? \_\_\_\_\_

*(да, нет)*

Часто ли вы приезжаете в город? \_\_\_\_\_

Сколько раз в году? \_\_\_\_\_

Знакомы ли вы с нашей воскресной программой? \_\_\_\_\_

*(да, нет)*

Желаете ли вы быть включенным в список приглашенных гостей в случае проведения нами специальных программ? \_\_\_\_\_

*(да, нет)*

Благодарим Вас за помощь в проведении нашего анкетирования.

Пожалуйста, передайте эту анкету в службу портье или направьте по почте, и мы Вам вручим сертификат на 30 руб. на бесплатный обед в нашем ресторане.



Важность этих ставших уже традиционными вопросов можно продемонстрировать на следующем примере.

Как известно, конец 70-х и начало 80-х годов характеризовались появлением и массовым распространением такой формы досуга, как дискотеки. Для руководителей гостиничных предприятий того времени, особенно на курортах, было необычным инвестировать значительные средства в аудиосистемы и видеодисплеи для привлечения молодежи, проживавшей не только в данном отеле, но и в других. Будущее рисовалось весьма перспективным, да и начальные расходы казались незначительными.

Однако клиентура, которая была привлечена на дискотеки, не стремилась особенно тратиться на алкогольные напитки, поскольку большинство поклонников диско еще находилось в том возрасте, в котором не допускается покупка спиртных напитков. Дискотеки, таким образом, не стали серьезным предпринимательским делом, поэтому энтузиазм их организаторов вскоре иссяк.

Сейчас, спустя много лет, можно с большой степенью достоверности сказать, что мало кто из предпринимателей смог получить большие доходы, эксплуатируя идею дискотек.

Необходимо отметить особо, что маркетинговое исследование в индустрии гостиничного сервиса может быть дорогостоящим или, наоборот, недорогим, что зависит от многих факторов. Важно, тем не менее, чтобы руководители отелей при сборе информации были изобретательны, объективны и рациональны. Не следует забывать, что одним из важных достоинств полезной информации является ее своевременность. Потребности и желания клиентов меняются постоянно. Поэтому удачливые руководители прекрасно понимают, что конъюнктурное исследование — это постоянная работа, ведение которой неизбежно, пока они занимаются гостиничным бизнесом.

Для рыночных отношений в обществе характерно не только наличие рынка товаров, но и рынка разнообразных услуг, в том числе и гостиничных. Рынок же услуг как таковой рассматривается как сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непродуцированной сферы. Рынок услуг неотделим от товарного рынка и является его разновидностью, ведь услуга — это товар, но товар иного вида.

Сам по себе термин «товар» не ограничен только материальными предметами. Все, что способно удовлетворить желание и на рынке получает определенную стоимость, может быть

названо товаром. В дополнение к материальным предметам и услугам этот термин включает в себя также людей, места, организации, виды деятельности и идеи.

Исходя из этого рынок услуг развивается по общим законам рыночной экономики и их игнорирование полностью исключено. Это, однако, не лишает рынок услуг некоторых особенностей.

1. Влияние временного фактора на процесс предоставления услуг образовавшемуся рыночному пространству.

2. Сегментация (соответствие услуг определенному сегменту рынка).

3. Территориальная специфика.

4. Оборачиваемость привлеченного в сферу услуг капитала.

5. Удовлетворение меняющихся вкусов и привычек клиентуры.

6. Особенности технологического процесса на предприятиях сферы услуг.

7. Риск руководителей предприятий сферы услуг при производстве продукта отрасли и предоставлении его рынку услуг.

8. Диверсификация, персонификация и индивидуализация спроса на продукт предприятий сферы услуг.

Рынок услуг не одинаково развит в различных отраслях данного сектора экономики. Наибольшее развитие он получил в системе социально-бытового обслуживания, общественного питания, торговле, рекреационной сфере (особенно в гостиничном деле и туризме). Однако в таких отраслях, как культура, здравоохранение, образование, рыночные отношения не только развиваются в рамках определенной специфики, но и с ограниченными возможностями. Для названных отраслей характерна значительная доля наличия в них нерыночного сектора, в том числе государственных организаций и учреждений. Государственное вмешательство в процесс производства (потребление) услуг объясняется неразвитостью данной сферы в определенных отраслях и регионах РФ.

Быстрое развитие отраслей услуг (образование, культура, здравоохранение и т. п.) предпринималось ранее во многих странах и в основу брались активные рыночные отношения. Результаты этих попыток обобщены термином «проблемы неполного рынка»: даже высокие средние показатели по обеспечению общественных потребностей в данной категории услуг сопровождалась полным исключением их из потребления большей части населения этих государств.

Рынок гостиничных услуг своей основной целью ставит создание и удовлетворение спроса населения на услуги этого сектора экономики. Население, однако, располагается довольно неравномерно и сконцентрировано в определенных ареалах.

Известно два типа расселения — *компактный* и *дисперсный*. Компактный тип представляет собой плотную сеть поселений, взаимосвязанных системой дорог, инфраструктурой, транспортным сообщением. Для дисперсного типа характерно существование небольших поселений, находящихся на таком расстоянии друг от друга, когда взаимодействие между ними затруднено.

Исходя из этого выделяют два типа рынка услуг: компактный и дисперсный. Основой для их выделения служит принцип территориальной (или географической) сегментации.

Гостиничная индустрия сегодня представляет собой отрасль с растущим уровнем конкуренции на рынке гостиничных услуг. Несмотря на трудное становление рыночных отношений в России, в Краснодарском крае за последние годы открылось немало отелей: в Краснодаре — гостиница «Престиж», в Сочи — гостиницы «Рэдиссон-Лазурная» и «Пик-отель», в Геленджике — отель «Надежда», в курортном поселке Агой — одноименный мотель, в курортном поселке Небуг — мотель «Молния», а по всему Черноморскому побережью — масса малых семейных гостиниц.

Новые предприятия создаются, но через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса.

Так, только на Кубани, в г. Краснодаре, закрылись гостиницы «Кубань» на 203 места и «Театральная» на 160 мест, в районном центре станицы Ново-Покровской — «Нива» на 56 мест, в г. Белореченске — «Кавказ» на 162 места, и процесс этот продолжается.

В настоящее время, когда существует жесткая конкуренция в этой отрасли, плохо работать, то есть плохо обслуживать гостей, невыгодно: падает спрос на услуги такой гостиницы, а за этим стоит низкий коэффициент загрузки и уменьшение доходов предприятия.

Конкуренция — сильный стимул для улучшения работы гостиницы, что в конечном итоге сказывается положительно и на нас с вами.

В России среднестатистический ресторан не может просуществовать более двух лет, а статистика США для аналогичных предприятий устанавливает срок не более четырех лет.

В этих условиях, если предприятия сферы услуг хотят выжить, они, кроме иных программ и планов, должны иметь последовательную, соответствующую обстоятельствам стратегию обслуживания.

Для того чтобы создать стратегию обслуживания, руководству предприятия или организации следует, прежде всего, понять, что представляет собой та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в этой среде занимает данное предприятие или организация. Хорошо разработанная стратегия любого гостиничного предприятия должна давать ответы на следующие вопросы:

- какие нужды потребителей мы удовлетворяем;
- обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем конкуренты;
- как мы должны организовать обслуживание, чтобы длительное время быть конкурентоспособными и получать доход?

Иными словами, стратегия обслуживания основана на трех главных компонентах любого предпринимательства в этой сфере — потребности клиентов, способность предприятия удовлетворить эти потребности и долгосрочная и стабильная прибыльность гостиничного предприятия.

Стратегия обслуживания — это тот инструмент, который направляет прибыльный гостиничный бизнес в фарватер нужд клиентов. Она — основа всех отношений между гостиничными предприятиями и их многочисленной клиентурой.

Гостиничная индустрия может быть сегментирована по территориальному признаку и номенклатуре услуг: полный пансион для бизнес-туристов, курортное обслуживание, обслуживание в центре города или на его окраинах, вдоль автомагистралей и т. п. Каждый из этих сегментов отвечает потребностям потребителей различных категорий.

Чтобы соответствовать специфическим потребностям рынка, в котором они выбрали для себя определенный сегмент, гостиничные предприятия и должны создавать стратегию обслуживания.

Поскольку нужды потребителей зависят от обстоятельств, то и стратегия обслуживания должна быть обусловлена ими. Например, если комфортность отеля, стоимость услуг, высокий уровень организации питания, а также скорость обслуживания и безукоризненные манеры персонала являются приоритетными для клиентуры, значит, ресурсы нужно направить на удовлетворение именно этих нужд, а не на создание посадочной площадки или прокладку водопровода для подачи морской

воды в крытые бассейны. Поэтому необходим метод, благодаря которому можно было бы определить те элементы обслуживания, которые для потребителей определенного рыночного сегмента являются главными.

В результате изучения потребностей, которые заставляют клиентуру заказывать определенный класс обслуживания (услуги), появляются возможности разделить элементы сервиса каждого отеля, а иногда и его служб, подсобных предприятий или предприятий, дополняющих общий технологический цикл, по степени их важности для безукоризненного удовлетворения заказов и заявок. Типология элементов обслуживания, с точки зрения удовлетворения нужд гостиничной клиентуры, состоит из четырех классификационных групп.

*Критические элементы* — это главные факторы, которые оказывает непосредственное воздействие на поведение клиента именно этого отеля. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для гостиничной клиентуры. Если отели хотят выжить в бурном море конкуренции, то они должны сделать все, чтобы предложить именно эти весьма простые элементы обслуживания: чистоту и уют в содержании номерного фонда, исправное состояние инженерных сетей, оборудования и коммуникаций; безопасность пребывания в гостинице; технологически правильно приготавливаемую и вкусную пищу и т. п.

Критические элементы вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты в отеле эти минимальные стандарты или нет. Критическими они называются еще и потому, что гостиничному предприятию, предоставляющему клиенту определенный класс обслуживания, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

*Нейтральные элементы* — это цвет униформы обслуживающего персонала отеля, палитра красок интерьера здания, расположение охраняемой автомобильной стоянки, умелое оформление интерьера помещений — цвет ковров и напольных покрытий, декоративные вазы, картины и т. п. Эти элементы, конечно, значительно меньше влияют на уровень удовлетворения потребителей.

*Приносящие удовлетворение* элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены. Например, корректное обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные дополнительные услуги, оказываемые клиентуре

(согласно перечню, утвержденному администрацией), цветы, преподносимые гостям от имени администрации отеля, и т. п.

Очевидно, что подобные «пустячки» делают гостиничное предприятие более заметным на фоне аналогичных предприятий, представляющих рынок гостиничных услуг данного региона. Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, но они доставляют клиентам удовольствие, если их оказывают.

*Приносящие разочарование* — это элементы, которые вызывают отрицательную реакцию. Естественно, они определяются плохим обслуживанием. Здесь и неудачно выбранная или организованная стоянка для автомашин, заставляющая гостей тратить много времени на дорогу от нее до отеля, и отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, переполненные залы ресторанов и буфетов, неухоженные туалеты, грязные пепельницы и т. п.

Следует помнить в связи с изложенным, что в условиях рыночных отношений и высокой степени банкротств стабильного положения на рынке гостиничных услуг добиваются лишь те предприятия, которые способны создать и проводить долговременные стратегии обслуживания. Давно прошли те времена, когда гостиничное хозяйство управлялось непрофессионалами, а сфера услуг была второстепенной. Канула в лету и тенденция стабильного планирования высокого коэффициента загрузки гостиниц. Сейчас рынок гостиничных услуг далеко не тот, что был ранее, и нормально работают в новых экономических условиях исключительно профессионалы. Создание стратегии обслуживания в общем технологическом процессе отеля — это и есть тот инструмент, который необходим для выживания в период нестабильных рыночных отношений.

Теперь уже не только специалисты, но и тысячи россиян, побывавших в последние годы за границей, пришли к плачевному для российского гостиничного сервиса выводу: при ценах на гостиничные услуги равных, а иногда и более высоких, чем на Западе, — качество обслуживания в наших отелях, как правило, низкое.

Этим доводом никак нельзя пренебрегать, ведь по оценке экспертов Всемирного Совета туризма и путешествий — неправительственной международной организации, объединяющей крупнейшие компании сферы туризма, на туристические услуги в настоящее время приходится 12,3% всех потребительских расходов. Сегодня туризм представляет собой одну из крупнейших отраслей, которая дает более 10%

мирового валового национального продукта, и в туризме работают 212 млн чел., что составляет 10,6% общей численности работающих, то есть в сфере туризма занят каждый девятый. Развитие туризма в последние пять лет позволило дополнительно создать 29 млн рабочих мест, а к 2005 году предполагается привлечь еще 93 млн человек. Следовательно, на отрасль туризма будет приходиться 11,3% прогнозируемой общей численности занятых во всем экономико-хозяйственном потенциале мира.

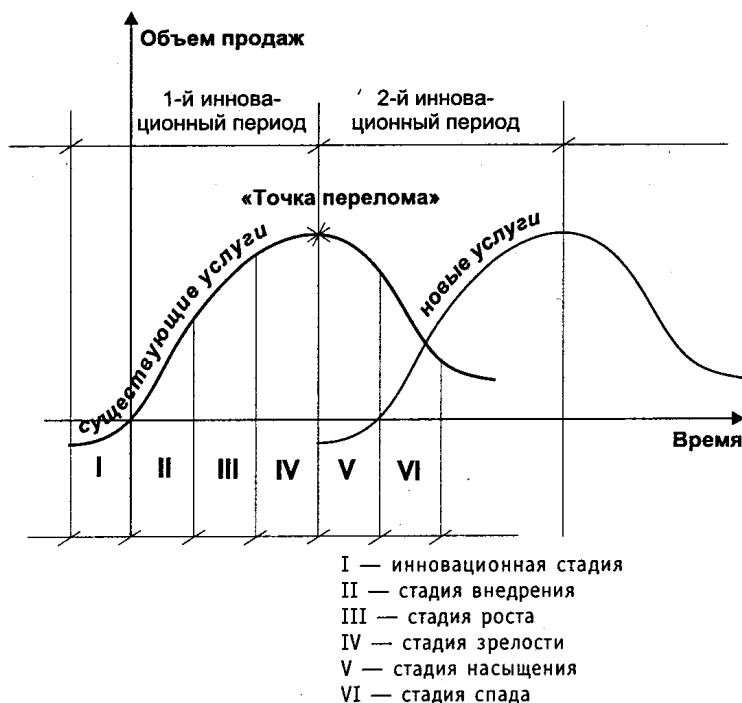
Жизненный цикл любой услуги (новой, разумеется) немислим без ее инновационной стадии, т. е. стадии разработки. Только по ее завершении фирмы и компании приступают к внедрению услуги на рынок, используя для этого адекватные меры маркетингового воздействия, в частности, проводя активную информационно-рекламную кампанию относительно новой услуги.

Необратимый характер имеет процесс конкуренции, т. к. он является стимулирующим механизмом, который активизирует инновационные разработки всех участников рынка услуг.

Подобное состояние характерно для стадии зрелости, в которой наблюдается относительная стабильность рыночных позиций на фоне конкурентных тенденций. Наиболее действенным инструментом маркетингового воздействия на этой стадии принято считать модификацию производимой услуги с целью достижения ее максимального соответствия структуре потребительского спроса.

Процесс внедрения новых услуг, а также совершенствования (учитывая пожелания потребителей услуг) уже имеющихся характеризуется как инновационный, т. к. смысл инноваций не столько в достижении определенной степени новизны, сколько в достижении дополнительного эффекта.

Исчерпание возможностей в области модификации<sup>1</sup> услуги приводит к наступлению следующей стадии жизненного цикла — стадии насыщения, на которой происходит постепенное абсолютное снижение объема продаж и прибыли. При этом особенно важно четко зафиксировать момент перехода из одной стадии в другую, выделив «точку перелома» (рис. 4).



**Рис. 4. Соотношение жизненных циклов существующей и новой услуги**

Логика жизненного цикла предполагает прекращение производства любой услуги вследствие сужения и трансформации потребительского спроса. Основой длительного функционирования в рыночной среде является замена морально устаревшей услуги новой. Только в этом случае функционирующие предпринимательские структуры в сложных условиях рынка услуг приобретают способность к решению комплексных стратегических задач.

Представленная на рис. 4 графическая иллюстрация этого процесса позволяет достаточно четко очертить отдельные инновационные периоды. Первый связан с приращением инновационного потенциала по уже обращающейся на рынке услуге, вто-

<sup>1</sup> Под модификацией услуги понимается совокупность ее разновидностей, представляющих единую группу с однородными признаками, но с некоторыми отличиями, соответствующими определенным рыночным сегментам. Модификация является следствием качественного процесса, связанного с совершенствованием всей ассортиментной группы предоставляемых фирмой услуг.



рой — по услуге, призванной ее заменить (тонкая линия). На рубеже инновационных периодов и должны осуществляться основные инвестиции в развитие производственно-хозяйственной деятельности. Это обусловлено двумя обстоятельствами:

— естественной потребностью в инновациях вследствие снижения основных экономических показателей и необходимости обновления товарного предложения;

— достаточным объемом прибыли (максимальным по сравнению с другими этапами жизненного цикла), соответствующим реальным задачам в области инвестирования.

Важно подчеркнуть, что смещение начала инновационного периода чревато многими негативными последствиями. Если приступить к инвестированию в новые разработки позже, за пределами этапа, соответствующего «точке перелома» (например, на рубеже стадий насыщения и спада), существует опасность попасть в условия недостаточной финансовой обеспеченности инноваций, что может сказаться как на качестве разработок, так и на суммарных экономических показателях.

На стадии насыщения рынка услугами хотя и существуют возможности для поддержания нерыночных позиций, они, как правило, не несут инновационной составляющей.

Исходя из изученного нами практического опыта работы гостиниц «Ленинград», «Кавказ», «Приморская» г. Сочи по разработке и внедрению новых гостиничных услуг, было установлено, что основными побудительными факторами являлись: наличие подобных услуг у конкурента, у лучших зарубежных отелей, дань меняющимся вкусам потребителей и т. п.

Никаких экономических обоснований для этих нововведений не проводилось.

Разработанная и используемая в гостиницах Краснодарского края методика определения перспективных гостиничных услуг позволяет утверждать, что последний этап при внедрении новых услуг в гостиницах — это их коммерциализация. После выхода услуги на рынок необходимо заставить ее работать согласно бизнес-плану, который был составлен ранее. Стремление к достижению более высоких целей требует от организаторов гостиничного сервиса умения стать лидерами в предоставлении разработанных услуг. Соответствующие и значимые данные для быстрого развития и повышения качества этих услуг, а также исключения ситуаций, когда приходится отказываться от проекта, не дождавшись его развития, исходя из анализа по внедрению новых услуг в гостиницах Краснодарского края, успешно обеспечивает информационная система.

### 4.3. Совершенствование управления гостиницами

Многие российские предприятия сферы услуг (а гостиничного хозяйства особенно) столкнулись сегодня с серьезной проблемой — отсутствием эффективной системы управления. Старые советские предприятия сферы услуг в условиях централизованного планирования народного хозяйства не нуждались в выработке реакции на изменение условий хозяйственной деятельности и соответственно в создании открытых систем управления, а новые коммерческие компании зачастую вообще не имеют традиций организованного управления. В результате под давлением внешних и внутренних изменений гостиницы теряют управляемость и несут финансовые потери.

В рамках нового управленческого мышления появляются и новые оценочные показатели, характеризующие эффективность производства гостиничных услуг, предлагается введение экономических показателей, не применявшихся ранее в гостиничном деле. Этими показателями являются: показатель доходности номерного фонда; индекс доходности номерного фонда; индекс прибыльности номерного фонда; индекс ликвидности номерного фонда; коэффициент потенциальных возможностей; индекс потенциальных возможностей; коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами; коэффициент оказания дополнительных платных услуг.

Внедрение этих оценочных показателей будет способствовать качеству принимаемых управленческих решений, уместности внедрения бригадной формы работы, повышению конкурентоспособности гостиницы.

Методика прогнозирования спроса, на основе которой составляются прейскуранты цен на все виды услуг в гостиницах, тесно связана с определенными расчетами, характеризующими производство этих услуг. Данные, полученные в результате этих расчетов, берутся в основу ценообразования.

Задача службы размещения гостиницы, работающей в условиях жесткой конкуренции рынка гостиничных услуг, не только распродать свободные номера, но и достичь высокой доходности номерного фонда за полные сутки (с 0 часов и до 24 часов).

Один из путей повышения доходности гостиниц — это методика прогнозирования спроса, используемая в целях максимизации дохода от основной деятельности гостиниц. Умение прогнозировать спрос, планировать его максимальное удовлетворение производственной мощностью гостиницы — одна из задач современного менеджмента. В основе методики про-

гнозирования спроса — извлечение экономической выгоды из расхождения между спросом и предложением, прогнозируемым для определенных интервалов времени на основе имеющихся наблюдений, опыта работы и т. д. Хотя для гостиниц выгодно продавать каждый номер по высшей (прейскурантной) цене, однако на деле это далеко не так. Многие номера сдаются по сниженным ценам. Это коллективные заявки для участников массовых мероприятий (спортивные соревнования, совещания, ярмарки и т. д.), заявки туристических фирм, заявки инвалидов войны и труда и т. д. В большинстве гостиниц по прейскурантной цене сдается только небольшой процент всех номеров. Это происходит опять-таки потому, что скидки с прейскурантных цен на гостиничные услуги (льготные цены) стимулируют спрос. Коллективное бронирование мест в гостинице (рис. 5) обычно производится задолго до даты заселения, а индивидуальное (рис. 6) за несколько дней. Методика прогнозирования спроса в предыдущие годы определяет количество и категорию номеров, которые нужно сдать, и цену для получения максимального дохода. Рассчитывая по этой методике цены за номера, необходимо учитывать не только, за какой срок производится резервирование, но и категорию номерного фонда.

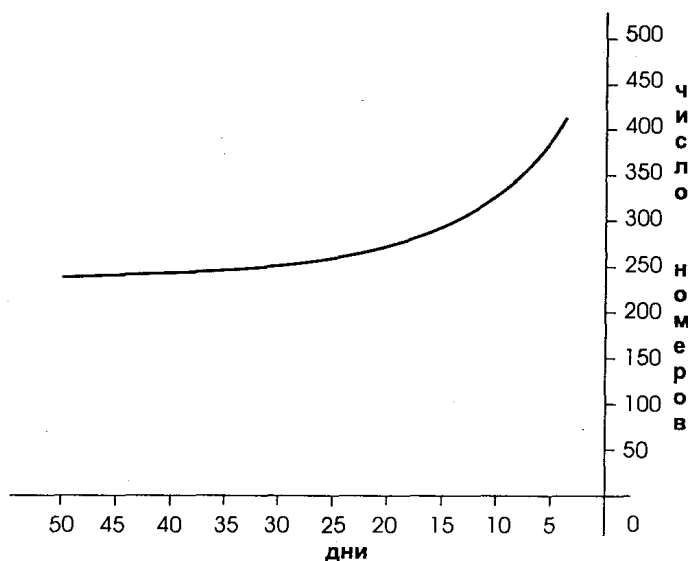


Рис. 5. Кривая коллективного резервирования номеров

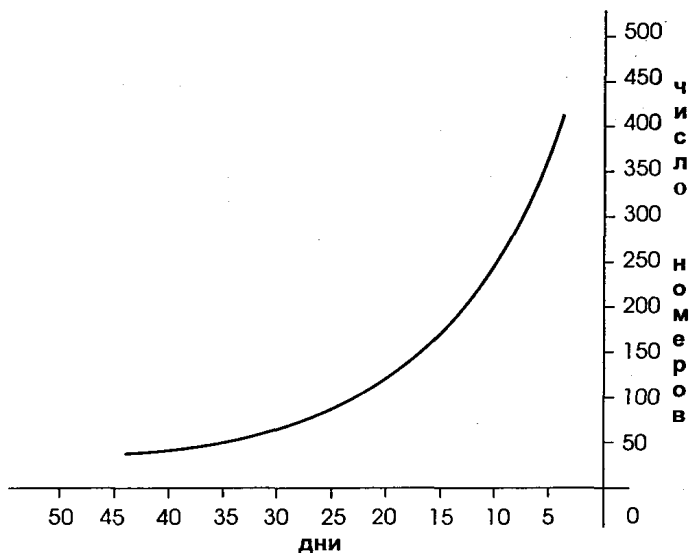


Рис. 6. Кривая индивидуального резервирования номеров

Усиление позиций в конкурентной борьбе предприятий гостиничной сферы зависит сегодня от качества управления. Совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. Новое управленческое мышление выражается в постоянной борьбе со всеми видами потерь, постоянном поиске улучшений в методах и формах организации производства услуг.

Новое управленческое мышление предполагает использование сплошного контроля качества всех видов услуг во всей технологической цепи их производства.

Особое внимание должно уделяться обучающей деятельности гостиницы. Изучаться должны и передовые гостиничные технологии, и иностранные языки, так как без их знаний в объеме, необходимом для понимания зарубежной клиентуры, достичь безупречного сервиса невозможно. Обучение обслуживающего персонала гостиниц осуществляется собственными силами (квалифицированными специалистами, имеющими большой практический опыт).

Как и приобретение знаний, навыков и умений, повышение квалификации является результатом самой производственной деятельности.

В современных условиях одним из направлений повышения эффективности работы гостиниц является бригадная фор-

ма организации и оплаты труда. В специализированных или комплексных бригадах, как правило, высокая производительность труда, низкие потери рабочего времени, экономное расходование материальных и трудовых ресурсов.

Комплексные или специализированные бригады комплектуются из администраторов, переводчиков, горничных, уборщиц, т. е. абсолютно всего персонала гостиницы.

Бригадный метод позволяет рационально организовывать труд ее членов, результатом чего является резкое повышение производительности труда, улучшение качества выполняемых работ. Повышение материальной заинтересованности членов бригад в конечных итогах работы, в предоставлении гостиничной клиентуре дополнительных платных услуг создает предпосылки для создания стабильных трудовых объединений рабочих и служащих гостиничного предприятия.

Оплата труда, зависящая от его качества и добросовестности к порученному участку работы, начисляется активом бригады согласно КТУ (коэффициенту трудового участия).

Новое управленческое мышление немислимо без нового подхода ко всем видам производственного планирования и прогнозирования. Так, нескольким целям служит маркетинговый план:

- определяет направления, по которым должна строиться и развиваться маркетинговая деятельность гостиницы;
- увязывает маркетинговые цели с общими задачами гостиничного производства;
- обязывает гостиницу исходить из реальной обстановки на рынке;
- помогает соотносить маркетинговые расходы с финансовыми возможностями гостиницы.

Обсуждение плана маркетинга в коллективе гостиницы способствует созданию духа единой команды и является хорошим тренингом для рядовых работников. Известно, что от занятого в производстве гостиничных услуг персонала во многом зависит и конкурентоспособность предприятия. Мерами, обеспечивающими профессионализм и компетентность работников гостиниц, как результат наших многочисленных наблюдений и изучения специальной литературы по организации гостиничного бизнеса, являются:

- подбор кадров на свободные вакансии из числа лиц, имеющих базовое специальное или высшее образование или необходимый опыт работы в гостиничной отрасли;
- создание системы непрерывного производственного обучения с отрывом или без отрыва от работы, проведение тренин-

говых занятий, доведение маркетинговой информации до каждого рядового служащего;

— организация наставничества, закрепление молодых малоопытных работников за работниками с большим стажем работы, способными передать свой положительный опыт другим;

— использование таких мер, как совмещение профессий и расширение зон обслуживания, что способствует повышению профессиональных качеств персонала;

— стимулирование профессионализма работников через систему поощрения и наказания работников, создание заинтересованности работников в повышении зарплаты и продвижении по службе.

Объектом исследования потребительского спроса на гостиничные услуги является потенциальный клиент, а цель исследований состоит в выявлении наиболее перспективных сегментов спроса на гостиничные услуги, изучение возникающих потребностей, желаний, интересов. Это исследование включает в себя три этапа: определение критериев сегментации рынка; выбор целевого сегмента (сегментов); позиционирование гостиничного продукта.

Эффективному управлению гостиницей способствует и своевременное и объективное составление бизнес-плана. Необходимость разработки и составления бизнес-плана обусловлена следующими основными причинами.

1. Процесс составления бизнес-плана и формулирования замысла заставляет объективно, критически и беспристрастно оценить деловой проект в целом.

2. В законченном виде бизнес-план представляет собой руководящий документ, обеспечивающий, при надлежащем использовании, эффективность управления и функционирования гостиницы.

3. Оформленный бизнес-план позволяет тем, кто знакомится с ним, понять общий замысел и служит основой привлечения финансовых ресурсов.

Важность планирования невозможно переоценить. Объективный взгляд на вещи позволяет выявить сильные и слабые стороны, полностью определить потребности, на раннем этапе установить возможности и приступить к разработке плана действий по оптимизации достижения целей гостиницы. Бизнес-план позволяет упредить возникновение трудностей или — выявить их источники, и, таким образом, определить способы их устранения.

Опыт работы гостиниц Краснодарского края ценен творческим подходом к поиску новых гостиничных услуг, а также

улучшением существующих, которые могут быть источниками инноваций в различных сферах деятельности гостиниц. Для этого в штате гостиниц создают исследовательские подразделения (службы).

Структура управления гостиницы определяется составом органов управления, характером их специализации. Формально она закрепляется уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями. Различают три основные разновидности структур управления: линейная, линейно-штабная и многолинейная (функциональная) структура.

Так, структура управления гостиничным комплексом «Звездный», предоставляющим отдых на курорте в гостинице, мотеле, кемпинге, предусматривает оптимальную и особо эффективную управленческую систему как результат многолетнего труда руководства комплекса.

Основная сложность в том, что в данном комплексе не только разная комфортность номерного фонда в гостинице, но и разные средства размещения: кроме гостиницы — мотель, кемпинг.

Особо сложную структуру управления имеет гостиница «Рэдиссон-Лазурная».

В настоящее время в гостиницах Краснодарского края испытываются следующие организационные структуры управления: линейная; линейно-штабная; многолинейная (функциональная); матричное управление.

*Линейное управление* — наиболее упрощенная система, предусматривающая единоначалие. Внедрена она в гостиницах с небольшим номерным фондом, как правило, в сельской местности.

*Функциональное управление* используется в крупных гостиницах и гостиничных комплексах.

*Матричное управление* по содержанию отличается от функционального лишь объектами управления. Оно характерно для гостиничных комплексов, состоящих из ряда корпусов, а иногда и гостиниц. Этот вид управления внедрен в гостиничном комплексе «Москва», гостиничном комплексе «Звездный» г. Сочи.

Из перечисленных форм управления гостиницами в чистом виде применяется только линейное управление. В подавляющем большинстве гостиниц используется сочетание (линейной, линейно-штабной, функциональной структур управления).

В соответствии с современными требованиями в рамках любой структуры делают упор на децентрализацию полномочий, с тем чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (то есть по вертикали), повышением эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры применяют в гостиничных комплексах «Дагомыс», «Звездный», «Жемчужина», «Рэдиссон-Лазурная», когда окружение гостиничных предприятий характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при производстве диверсифицированных услуг, также меняющейся технологии предоставления основных и дополнительных услуг.

Если изменение в окружающей среде происходит сравнительно медленно, а гостиница относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной *централизованная* система управления. Эта система управления осуществляется в гостиницах: «Новороссийск» г. Новороссийска, «Кавказ», «Приморская» г. Сочи, «Анапа» г. Анапы и многих других. Преимущества структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за всеми видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что социализированные и комплексные бригады, а также отдельные службы начнут увеличивать свою численность в ущерб гостинице в целом.

Подводя итоги, уместно вывести основные принципы менеджмента, без знания которых не стоит ожидать эффективно-го управления.

1. **Эффективный менеджмент** — это непрерывный процесс овладения профессиональными навыками управления. Деятельность менеджера включает в себя не только управление, но и повышение уровня своего профессионализма, деловых качеств.

2. **Менеджмент** — это система управления, которая формируется под влиянием рыночных механизмов экономики. Знание этих механизмов определяет успех управления.

3. В сложных процессах современного управления уделяют основное внимание цели. Она определяет перспективность и последовательность управления, лежит в основе стратегии поведения и развития гостиницы, интегрирует деятельность всего обслуживающего персонала.



4. **Планирование** является одной из важнейших функций управления. План — это мостик от цели к организации производства услуг. План позволяет найти рациональный вариант распределения и использования ресурсов. В процессах разработки плана проводится очень важная работа по анализу обстановки, тенденций рынка, возможностей приобретения ресурсов, достижения определенных результатов. В планировании участвует весь обслуживающий персонал гостиниц. Это способствует интеграции усилий, достижению атмосферы партнерства, организационной ясности деятельности.

5. **Хорошая организация управления** предполагает: четкость распределения функций, простоту организационных процедур, ответственность, информированность и мотивирование производительной работы.

6. **Главным фактором эффективного функционирования гостиницы** является деятельность ее персонала. Управлять персоналом — это значит умело его подбирать, расставлять по функциям, повышать его квалификацию, мотивировать эффективную работу, исследовать интересы и обеспечивать хорошие условия работы.

7. **Управление** — это принятие решений. Но решения принимает не только менеджер, но и тот, кто исполняет.

8. **Управление, ориентированное на потребителя гостиничных услуг**, — это маркетинг. Такое управление требует исследования потребностей потребителя, спроса и предложения на рынке, сильных и слабых сторон конкурентов.

9. **Управление производственными операциями в гостинице** — это управление процессами превращения ресурсов в готовый гостиничный продукт.

10. В современных условиях рыночной экономики главным фактором реализации гостиничных услуг является их качество. **Качество** — это совокупность свойств, отвечающих требованиям потребителя, и способность гостиничного продукта пользоваться наибольшим спросом на рынке гостиничных услуг.

11. **Менеджмент в гостиничном деле** как социально-экономическое явление находится в постоянном развитии. Развитие — это движение в будущее.

12. Как и всякая деятельность, работа менеджера предполагает использование определенного инструментария. Систему инструментов, используемых в управлении, можно назвать **механизмом управления**. Следует выбирать такую организацию работы, которая обеспечивала бы максимально возможное раскрытие способностей, опыта, квалификации персонала.

#### 4.4. Рыночные преобразования в гостиничном хозяйстве Краснодарского края

Предлагаемая нами оригинальная методика оценки эффективности маркетинговой стратегии гостиниц на примере курорта Большой Сочи представляет практическую значимость при анализе рынка гостиничных услуг.

Таким образом, на потребительском рынке гостиничных услуг курорта Большой Сочи сложилась ситуация, при которой величина предложения гостиничных услуг со стороны продавцов этих услуг превысила величину спроса на данные услуги со стороны потребителей этих услуг. Если учитывать, что большая часть потребительского рынка гостиничных услуг курорта Большой Сочи не находила спроса, то налицо отрицательный спрос на эти услуги. В состоянии отрицательного спроса рынок находится уже несколько лет.

*Индекс спроса (Z)* определяется соотношением востребованной части потребительского рынка гостиничных услуг или невостребованной к общей емкости потребительского рынка, то есть:

$$Z = \frac{+M_{hot}}{M_{hot}} \text{ или } Z = \frac{-M_{hot}}{M_{hot}}$$

Особо стоит отметить нерегулярность спроса, значительную подверженность рынка гостиничных услуг курорта сезонным колебаниям, погодным условиям.

Таким образом, потребительский рынок гостиничных услуг города, курорта, района города — это совокупность существующих и потенциальных покупателей этих услуг. Если десять лет тому назад рынок гостиничных услуг курорта Сочи нельзя было рассматривать иначе, как рынок продавца (то есть такой рынок, на котором продавцы гостиничных услуг имели больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям), то в последние годы мы имеем дело с прочно установившимся рынком покупателя, то есть таким рынком, на котором больше власти имеют покупатели гостиничных услуг, где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам. В связи с этим, особо актуальными и важными для всего рынка гостиничных услуг курорта Большой Сочи становятся задачи управления маркетингом, заключающегося в воздействии на уровень, время и характер спроса на услуги гостиниц самой разной комфортности таким образом, чтобы это помогало гостиницам в их круглогодичном успешном функционировании.

*Индекс рыночной эффективности* ( $W$ )<sup>1</sup> — определяется соотношением показателя загрузки конкретного отеля ( $L$ ) к общему показателю востребованных гостиничных услуг (мест) на потребительском рынке гостиничных услуг ( $M_{hot}$ ), то есть:

$$W = \frac{L}{+ M_{hot}}$$

где  $W$  — индекс рыночной эффективности гостиницы;

$L$  — показатель загрузки в койко-сутках;

$+ M_{hot}$  — показатель востребованных мест на рынке гостиничных услуг.

Важным направлением маркетинга является *сегментирование рынка* — деление на группы потребителей.

Рынок гостиничных услуг курорта Большой Сочи разбивается на четыре сектора:

I — повышенной комфортности;

II — высокой комфортности;

III — средней комфортности;

IV — умеренной комфортности.

Сегмент предлагаемых услуг гостиницами II сектора (высокой комфортности) оказывается самым многочисленным — 39,7%, наименьший сегмент у гостиниц I сектора (повышенной комфортности) — 4,6%.

Наблюдается увеличение потребительского спроса III сектора (средней комфортности), снижение спроса высокой и умеренной комфортности. Это позволяет сделать вывод о том, что курорт Сочи из элитарного превратился в курорт отдыха потребителей среднего достатка.

Единая ассортиментная политика как совокупность целеориентированных стратегических и тактических действий по обеспечению сбалансированного видового разнообразия услуг и рационального соотношения услуг с позиций цикличности производственно-рыночных процессов опирается на ряд основополагающих принципов.

Важнейшими из них являются:

— принцип синергизма;

— принцип стратегической гибкости.

*Принцип синергизма* заключается в обеспечении взаимной увязки и взаимного дополнения услуг или их ассортиментных групп. Такое взаимное дополнение позволяет создать целост-

<sup>1</sup> Волков Ю. Ф. Индексы спроса и рыночной эффективности как характеристики потребительского рынка гостиничных услуг. Ж. «Отель», 1998, № 5. С. 22-25.

ную систему ассортиментных составляющих (ассортиментную систему), обладающую способностью достигать синергетического эффекта, который базируется на использовании внутренних взаимосвязей системных элементов и их потенциала.

*Принцип стратегической гибкости* основан на сочетании услуг (ассортиментных групп) в зависимости от особенностей технологии, целевых сегментов, конкретных условий, а также иных факторов внешней среды.

Можно выделить большое количество проблем, с которыми сталкиваются гостиницы Краснодарского края. Это — отсутствие клиентов, неравномерность загрузки, низкий уровень доходов, убыточность производства, износ основных фондов, отсталая технология обслуживания, конкуренция и многое другое. Индексы рыночной эффективности, с помощью которых исследовалась динамика рынков гостиничных услуг городов Краснодара и Сочи, способствуют изучению рынка конкурентной среды.

Таким анализом пользуются руководители гостиниц Краснодарского края при определении состояния и перспектив работы гостиничного сектора в регионе (городе), его позитивных и негативных характеристиках, преимуществах и упущениях конкретной гостиницы при продаже своих услуг.

В гостиницах происходит постоянная амортизация зданий, оборудования, мебели, инвентаря, а с другой стороны, научно-технический прогресс и взыскательные запросы гостиничной клиентуры заставляют внедрять и использовать новые образцы инженерного и технологического оборудования, художественно оформленные интерьеры номерного фонда и мест общего пользования, мебель, белье, инвентарь. Игнорирование этих требований ведет к обветшанию гостиниц и потере товарного вида, созданию у клиентов неблагоприятного впечатления об обслуживании и имидже.

В доперестроечный период гостиницы сооружались и использовались не как место отдыха и развлечения, а как место для ночлега людей, приезжающих в командировку. Особенности потребительского спроса, нужды и желания клиентов при этом мало учитывались. Почти всем клиентам предоставлялись безальтернативные одинаковые гостиничные услуги: ночлег в малогабаритном номере на 2–4 человек с миниатюрным санузлом или без него. По проектам в гостинице не предусматривались помещения или площади для развитой инфраструктуры. Поэтому очень часто уже после ввода в эксплуатацию таких гостиниц их администрации приходилось изымать

часть комнат из номерного фонда для приспособления их хозяйством под буфеты, бары, парикмахерскую и другие бытовые службы. Выглядели они неуютно и не могли обеспечить высокое качество обслуживания.

В настоящее время для ликвидации прежних упущений в проектировании и строительстве гостиниц принимаются меры, однако кардинальные изменения без инвестиций невозможны. Именно инвестирование гостиничного бизнеса окончательно упразднит имеющиеся еще несоответствия отечественных гостиниц мировым гостиничным стандартам.

Проведение реконструкции и капитального ремонта номерного фонда, мест общего пользования, лифтового хозяйства в гостинице «Кавказ» г. Сочи увеличило число клиентов в 1998 году в 2 раза, в 1999 году в 3 раза по сравнению с 1997-м. Проблемы постоянного шума от проходящего мимо гостиницы автотранспорта решили оконные стеклопакеты, поглощающие шум. Для творческого отдыха и досуга разбиты теннисные корты, построен бассейн с подогреваемой морской водой.

Особую красоту придают фасаду гостиницы каскады фонтанов, а в вечерние и ночные часы — оригинальная подсветка. Бары с широким выбором напитков и всевозможных угощений постоянно заполнены. Зал спортивных тренажеров посещают отдыхающие из ближайших санаториев. Однако повысившийся доход и востребованность у клиентуры гостиничного продукта не снимают острой проблемы возврата банковского кредита. Ситуация сложная. По этой причине дальше многолетних планов не движется практическая работа по реконструкции гостиниц «Чайка», «Москва» г. Сочи. Иностранцы по причине несовершенства российского законодательства от инвестирования уклоняются. Катастрофическое состояние этих гостиниц ведет к их уходу с рынка гостиничных услуг г. Сочи. Необходимость реконструкции и капитального ремонта в одной из лучших гостиниц г. Сочи — гостинице «Ленинград», побудило ее пожертвовать своим статусом АО и слиться с гостиницей «Рэдиссон-Лазурная». Основная причина — отсутствие инвестиций, в которых остро нуждается гостиница «Ленинград».

По прогнозам Минэкономики РФ, без радикального оживления капитальных вложений в российские предприятия уже через 2-3 года в среднем в работающем состоянии останутся около 15% производственных мощностей. Но несмотря на столь тревожные прогнозы, все предыдущие попытки перебороть негативные тенденции в инвестиционной сфере были настолько

не эффективны, что не смогли серьезно улучшить ситуацию. По мнению экспертов Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ — авторов макроэкономического прогноза развития страны на 1999–2003 годы, проблема активизации инвестиций — самая важная для современной России. Время для ее решения — день сегодняшний, так как велика вероятность, что уже через год-другой экономику России не удастся мобилизовать на борьбу с кризисом даже путем титанических усилий. Если верить экспертам ЦЭКа, то следующий шанс «пойти на подъем» представится не ранее 2003 года.

В данной ситуации нами предлагается немедленно принять Программу инвестирования экономики РФ, обратившись к самой многочисленной категории инвесторов, доверие которой предстоит восстановить, — гражданам России. Так, в 1999 году правительство РФ рассчитывало привлечь около 10% валовых сбережений населения, а это составляет сумму порядка 5 млрд долларов США, но до сих пор в статотчетности нет данных по этой инициативе. Согласно данным социологических опросов, на сегодняшний день граждане РФ сохранили интерес лишь к трем видам долгосрочных вложений: покупке валюты, жилищному строительству и вкладам в Сбербанк.

Что касается вкладов (а их сумма в Сбербанке превышает 120 млрд руб.), то их можно рассматривать как реальный потенциал для инвестирования сферы услуг, т. к. только она способна обеспечить быструю окупаемость и прибыльность. Гостиничный бизнес, особенно в городах Черноморского побережья Краснодарского края, особо привлекателен. Однако недопустимо просто взять эти средства у Сбербанка и направить на возрождение сферы услуг.

Государство поступило бы мудро и дальновидно, отделив целевые инвестиционные вклады от других, обеспечив их гарантиями, а уж после этого приступило бы к кредитованию этого важного сектора российской экономики: сферы гостиничных услуг.

России необходим инвестиционный бум, чтобы выйти из экономической трясины, требуется в считанные годы довести объем капиталовложений до 25–45% ВВП (сегодня менее 15%). Иного выхода нет. Это подтверждает опыт стран, уже прошедших тот путь от депрессии до расцвета, на который мы вступаем, — Гонконга, Венгрии, Таиланда, Китая, Малайзии.

### Литература

*Браймер Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства /Пер. с англ. Е. Б. Цыганова. М.: Аспект-Пресс, 1996. С. 47.

*Волков Ю. Ф.* Индексы спроса и рыночной эффективности как характеристики потребительского рынка гостиничных услуг. Ж. «ОТЕЛЬ», 1998. № 4.

*Волков Ю. Ф.* Потребительский рынок гостиничных услуг г. Краснодара. Ж. «ОТЕЛЬ», 1996. № 5.

*Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д.* Маркетинг: гостеприимство, туризм. М.: «ЮНИТИ», 1996. С. 92.

Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. Госкомстат РФ. М.: Юнити, 1996.

## Глава 5

# Маркетинговые исследования в гостиничном бизнесе

### 5.1. Основы маркетинга

Функционирование гостиничного предприятия требует совершенствования организации, планирования и управления производственно-хозяйственной деятельности, разработки новых экономических подходов, а также необходимости решения следующих периодически возникающих проблем:

- быстро менять перечень основных гостинично-ресторанных услуг, приспособляясь к запросам различных групп потребителей этих услуг;
- расширять перечень дополнительных услуг, как платных, так и бесплатных;
- постоянно вести работу по повышению эффективности производства услуг, укреплять их конкурентоспособность;
- повышать гибкость производства, оперативно внедрять новейшую технику, оборудование, передовую технологию;
- совершенствовать организацию сбыта гостиничного продукта (услуг) путем исследования рынка, стимулирования объема продаж.

Для достижения этих целей предназначен маркетинг. Маркетинг представляет собой комплекс мер по изучению условий, связанных с процессом реализации гостиничного продукта (услуг), а именно:

- исследование гостиничного продукта (услуг);
- анализ объемов реализации услуг;
- изучение рынка услуг, форм и каналов их продвижения;
- конкурентоспособность услуг;
- исследование мотивов поведения гостиничной клиентуры;
- рекламная деятельность;
- разработка эффективных способов продвижения гостиничных услуг;

Сам термин «маркетинг» происходит от английского слова «маркет» (рынок) и поэтому означает деятельность в сфере рынка



и сбыта, т. е., с одной стороны, он предназначен для всестороннего изучения рынка, спроса на товар, желания покупателей и учета всего этого в деятельности производителя, а с другой стороны — активно воздействует на эти компоненты с помощью комплексного изучения рынка, планирования производства товаров, выявления неудовлетворенного спроса, изучения каналов и способов стимулирования сбыта, воздействия на организацию и управление производством.

Все это формирует функции и содержание маркетинга, что позволяет дать ему следующее определение: маркетинг — это управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем они нуждаются и что хотят получить у производителей гостиничных услуг, обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.<sup>1</sup>

Основу современной туристской отрасли составляет гостинично-ресторанный бизнес, поскольку обеспечивает первичные потребности человека в отдыхе и пище. Прогнозирование числа туристских поездок к 2010 году превысит 1 миллиард, и туристы истратят на свои путешествия 1,55 трлн долларов. В ряде развитых стран индустрия гостеприимства уже давно рассматривается как самостоятельное звено общей экономической системы, привлекая значительные материальные, финансовые и человеческие ресурсы. Несмотря на то, что с 1995 года продолжается сокращение числа средств размещения и емкости их номерного фонда (в настоящее время номерной фонд РФ составляет чуть больше 0,01% общего мирового гостиничного фонда), существенно изменился подход к организации гостиничного дела, качеству предоставляемых услуг.

Сегментация рынка гостиничных услуг фиксирует разделение рынка на определенные составляющие, учитывая потребности (запросы, вкусы) отдельных групп потребителей. Гостиницы определяют разные способы сегментации, разрабатывают профили полученных рыночных сегментов, выделяют целевой рынок, окончательно формируют выбор одного или нескольких сегментов для последующей маркетинговой работы. Постоянно ведется работа по позиционированию гостиничных услуг и разработке соответствующего комплекса маркетинговых действий.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Р. Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998.

Основными принципами сегментации рынка потребителей являются:

- географический;
- демографический;
- социально-экономический;
- геодемографический;
- представление о выгоде;
- частота потребления и преданность торговой марке;
- психографический;
- ситуационный;
- чувствительность к проявлениям маркетинговых мероприятий.

Для поиска оптимального количества сегментов характерны два метода:

- концентрированный (рис. 7);
- дисперсный (рис. 8).

*Концентрированный*, или «метод муравья», предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу. Этот метод не отличается быстротой, однако не требует значительных затрат.

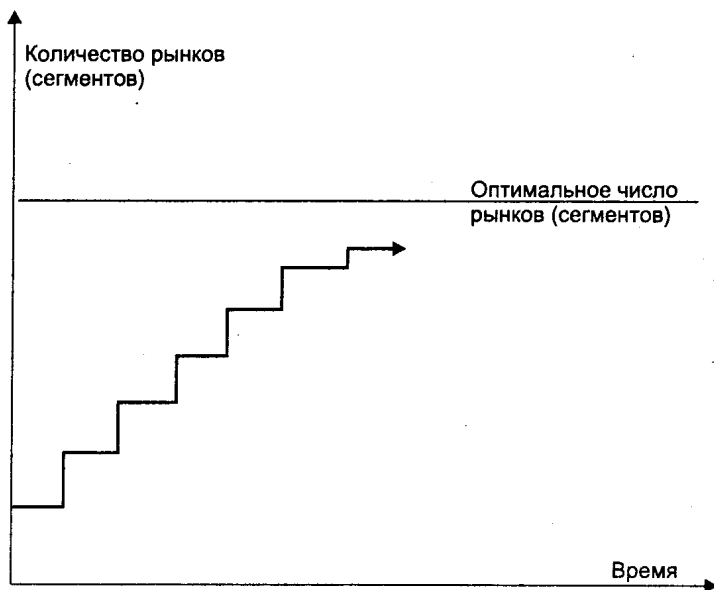


Рис. 7. Концентрированный метод поиска оптимального рынка — «метод муравья»

*Дисперсный*, или «метод стрекозы», реализуется путем проб и ошибок. Он предполагает выход фирмы сразу на максимально возможное количество сегментов рынка, с тем чтобы впоследствии постепенно осуществить отбор наиболее выгодных, «плодоносных» рыночных сегментов.

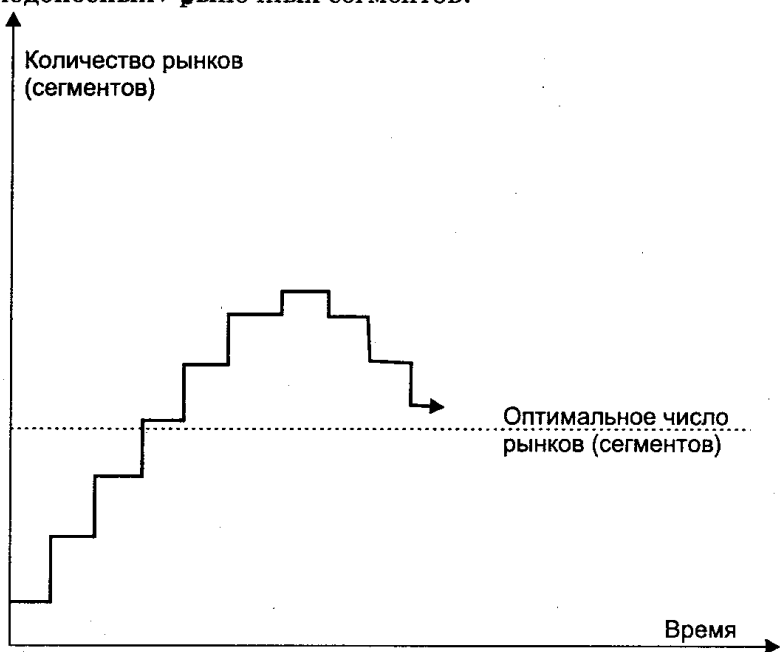


Рис. 8. Дисперсный метод поиска оптимального рынка — «метод стрекозы»

**Позиционирование** гостиничных услуг — это оценка гостиничной клиентурой места, позиции, выбранных конкретной гостиницей по отношению к конкурентам. Довольно часто оценка определяется по отзывам других потребителей, уже пользовавшихся гостиничным продуктом этих предприятий, а также информационно-рекламными источниками, издаваемыми производителями гостиничных услуг.

Периодически (раз в месяц, квартал) следует проводить исследования по выявлению сильных и слабых сторон в деятельности предприятия. Осуществляется эта цель использованием «карты SWOT-анализа для предприятий гостиничного сервиса» (табл. 13).

Анализируется маркетинг, финансовое состояние, производственная и организационная деятельность предприятия с представлением в карту определенной оценки, разумеется, объективной.

## Контрольная карта SWOT-анализа для гостиницы

Деятельность	Оценка					Значимость		
	Сильные стороны основные	Сильные стороны незначительные	Нейтральные факторы	Слабые стороны основные	Слабые стороны незначительные	Высокая	Средняя	Низкая
Маркетинг								
Репутация гостиницы	+							
Доля рынка гостиницы	-							
Качество обслуживания								
Эффективность ценовой политики								
Эффективность системы распределения								
Эффективность методов коммуникации и продвижения услуг								
Эффективность работы службы маркетинга								
- отдела продаж								
- отдела рекламы								
Эффективность внедрения новых видов услуг								
Эффективность позиционирования гостиничных услуг на рынке								
Финансы								
Издержки								
Потоки денежных средств								
Доступность капитала								
Рентабельность								
Производство услуг								
Производственные мощности								
Трудовые ресурсы								
Ритмичность работы								
Технический уровень								
Организация управления								
Руководители-лидеры								
Заинтересованность сотрудников								
Ориентация на клиента								
Гибкость								

Примечание. «+» — наличие фактора, «-» — его отсутствие.

Многие исследования гостиницы начинают с анализа взаимодействий структурных звеньев, бригад, смен. Довод, что каждый отдел является либо «поставщиком» (услуг, клиентов) для своих коллег, либо «заказчиком», неоспорим. Определение недостатков в работе структурных звеньев гостиницы способствует принятию мер по их исправлению.

Дж. Сток, ведущий консультант Бостонской консалтинговой группы, предложил следующее определение: компанией-победительницей становится организация, которой удалось реализовать не только имеющиеся, но и потенциальные деловые способности. Каждая гостиница должна уделять особое внимание управлению несколькими базовыми процессами, такими, как совершенствование обслуживания, разработка новых видов услуг, организация сбыта, коммуникация гостиничных номеров и услуг общественного питания, которые вносят основной вклад в получение дохода и прибыль предприятия, а потому требуют согласованной работы всех отделов. Хотя каждый отдел может обладать особыми деловыми способностями, основная задача гостиницы заключается в попытке реализации потенциальных возможностей в управлении процессами, что обеспечит превосходство над конкурентами. Это называется конкуренцией, основанной на использовании потенциальных возможностей.

Результаты маркетинговых исследований внутренней и внешней среды, в которой осуществляет свой бизнес гостиничное предприятие, объединенные (обобщенные) в общий ситуационный анализ, выявляют его рыночные возможности. Исходя из принципов объективности и беспристрастности следует прогнозировать как трудности предстоящих периодов, так и выявленные новые возможности (рис. 9).

Контрольная карта SWOT-анализа состоит из нескольких частей, а ее форма может меняться по усмотрению лиц, проводящих исследования. Основное внимание, как правило, сосредотачивается на слабых сторонах гостиничного предприятия. Исключение из перечня неэффективных, пользующихся малым спросом услуг, концентрация внимания обслуживающего персонала на определенных основных видах обслуживания способствует экономическому оздоровлению всего производства. С использованием новых форм продаж услуг гостиничного сервиса, доступом к национальным и международным системам бронирования у гостиницы появляются реальные шансы стать прибыльной и рентабельной.

Для того чтобы справляться с угрозами и действительно использовать возможности, недостаточно только знать о них. Можно знать об угрозе, но не противостоять ей и тем самым потерпеть поражение на рынке. Можно знать о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

	Возможности 1. 2. 3. . .	Угрозы 1. 2. 3. . .
Сильные стороны 1. 2. 3. . .	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. . .	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 9. Матрица SWOT

Предусматривается интерактивное использование матрицы.

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа характеристики гостиничного предприятия. В верхней части матрицы выделяются два раздела (возможности и угрозы). На пересечении этих разделов и образуются четыре поля для дальнейшего исследования:

- «СИБ» (сила и возможности);
- «СИУ» (сила и угрозы);
- «СЛВ» (слабость и возможности);
- «СЛУ» (слабость и угрозы).

Записи в эти поля вносятся в качестве предложений в результате анализа взаимодействия вышеперечисленных характеристик.

Используя матрицу, следует, однако, иметь в виду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.

Так, неиспользованные возможности могут стать угрозой, если их использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать для гостиницы сильную дополнительную сторону, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Полученные выводы и предложения служат основой выработки маркетинговых стратегий. В процессе практической работы гостиничными предприятиями могут разрабатываться и иные методы маркетинговых исследований, способных осуществить прогнозирование ситуации на рынке услуг более точно.

Известный специалист в области маркетинга И. Ансофф предложил удобную модель для выявления новых возможностей интенсивного роста (рис. 10).

Рынок	Продукт	
	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 10. Матрица И. Ансоффа «Продукт — рынок»

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение предприятия:

- на существующем рынке с существующим продуктом;
- существующем рынке, но с новым продуктом;
- новом рынке, но с существующим продуктом;
- новом рынке с новым продуктом.

Эта матрица позволяет выработать следующие стратегические альтернативы.

1. *Стратегия глубокого проникновения на рынок* осуществляется тогда, когда предприятие работает с уже достаточно разработанным существующим гостиничным продуктом, сформировавшимся на рынке этих услуг. Эта стратегия особо эффективна на расширяющемся или продолжающем расти рынке. Эффективна она и на сформировавшемся, но не насыщенном услугами рынке и направлена на увеличение объема продаж

путем интенсивной рекламы и иных форм стимулирования сбыта и продаж. Не исключены попытки увеличения емкости рынка гостиничных услуг за счет снижения цен при условии срабатывания фактора ценовой эластичности спроса.

2. *Стратегия развития рынка* дает эффект при выявлении новых сегментов и наличия устойчивого спроса на производимый гостиничный продукт.

3. *Стратегия развития гостиничного продукта* особо умелна при наличии серьезных оснований коренного улучшения предоставляемых услуг или создания принципиально новых.

4. *Стратегия диверсификации*, или выход с новым продуктом на новый рынок, неотделима от рискованных ситуаций. Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, может быть различной.

Матрицу, иллюстрирующую зависимость доли предприятия гостиничного сервиса на рынке этих услуг от темпов роста емкости этого рынка, предложила Бостонская консалтинговая группа. Основное ее достоинство — возможность каждой гостиницы классифицировать свой продукт по его доле на рынке услуг относительно основных конкурентов и темпам роста продаж основных и дополнительных услуг.

Продукты, занимающие в матрице аналогичное исходное положение, объединяются в однородные группы. Образная выразительность названий, составляющих матрицу, принадлежит ее разработчикам (рис. 11).

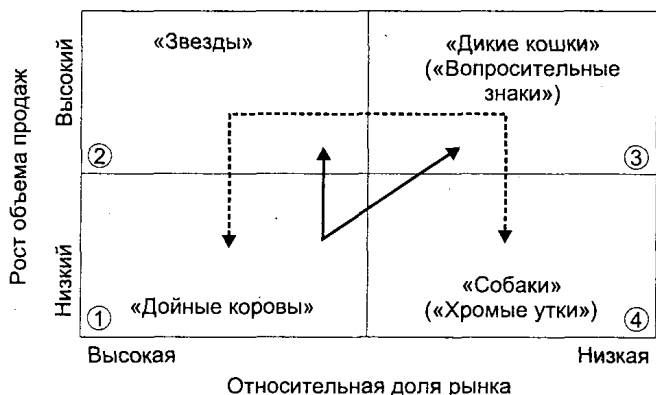


Рис. 11. Матрица Бостонской консалтинговой группы



В первом секторе находятся продукты, именуемые «дойными коровами». Они имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Такие продукты — основной источник доходов фирмы.

Во втором секторе располагаются «звезды». Это продукты, занимающие значительную долю рынка, и спрос на них растет высокими темпами. В будущем они обещают стать «дойными коровами» — основными генераторами прибыли.

«Дикие кошки», или «вопросительные знаки», расположенные в третьем секторе, незначительно воздействуют на рынок (низкая доля) в развивающейся отрасли (высокий рост объема продаж). Вместе с тем поддержка со стороны покупателей незначительна, ведущее положение на рынке занимают конкуренты, отличительные преимущества продукции предприятия не ясны. В условиях острой конкуренции предприятие должно решить, следует ли увеличить расходы на продвижение своей продукции, должно активнее искать новые каналы сбыта и найти возможности улучшить характеристики производимых товаров и услуг.

В четвертом секторе находятся «собаки», или «хромые утки». Это продукты с ограниченным объемом сбыта (низкая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (низкий рост). Несмотря на длительное присутствие на рынке этой продукции, ей не удалось привлечь к себе достаточного потребительского спроса и пришлось отстать от своих конкурентов. От этих товаров необходимо избавляться. Их присутствие на рынке убыточно и может нанести предприятию невосполнимый ущерб.

Определение ценности гостиничного продукта посредством матрицы Бостонской консалтинговой группы способствует выработке следующих маркетинговых стратегий.

1. *Наращивание.* Цель — увеличить долю предприятия на рынке, даже отказываясь от краткосрочной прибыли ради достижения этой цели. Наращивание уместно в случае с предприятиями-«вопросами», которые имеют шансы стать «звездами», если увеличить их долю на рынке.

2. *Удержание.* Цель — сохранить долю предприятия на рынке. Такая стратегия уместна в случае с сильными «дойными коровами», если они продолжают приносить большие прибыли.

3. *Пожинание плодов.* Цель — увеличить сиюминутный приток наличности, не обращая внимания на долгосрочный эффект, который может оказать влияния на предприятие. Та-

кая стратегия уместна в случае со слабыми «дойными коровами», чье будущее сомнительно, когда предприятие заинтересовано в получении от них дополнительной прибыли.

Иногда также выгодно «пожинать плоды» с «вопросов» и «изгоняемых собак».

4. *Горизонтальная интеграция.* Цель — усилить конкурентную позицию предприятия на рынке за счет поглощения конкурентов.

5. *Избавление.* Цель — продать или ликвидировать предприятие и потратить полученные от этого деньги на что-то другое.

## 5.2. Конкурентные тенденции, перспективы развития отрасли

Конкурентный анализ отрасли состоит из нескольких этапов:

- определение профиля отрасли — размер рынка;
- темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле гостиничного продукта (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж);
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- количество конкурентов и их сравнительные размеры;
- количество покупателей, их сравнительное число;
- наличие в отрасли вертикальной интеграции;
- легкость или сложность входа в отрасль и выхода из нее;
- темпы технического прогресса в отрасли;
- степень дифференциации продукта конкурентов (сильно, слабо или практически идентично);
- является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек;
- уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в РФ.

При оценке сил конкуренции используется модель М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил (схема 11):

- конкуренция среди существующих в отрасли гостиниц;
- потенциальная угроза входа в отрасль новых конкурентов;
- предприятия других отраслей, производящие услуги-заменители;
- поставщики;
- потребители.

## Схема 11

## Пять Сил Портера

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая эффективность бизнеса</li> <li>- государственная политика и лицензирование</li> <li>- высокий профессионализм и большой опыт работы</li> <li>- низкие затраты на вход в отрасль, высокие вложения по раскрутке</li> <li>- проблема развития розничной сети</li> </ul>	
<b>Поставщики (+)</b>	<b>Конкуренция соперничество</b>	<b>Покупатели</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- издержки по смене поставщика</li> <li>- невелика конкуренция между поставщиками</li> <li>- зависимость поставщиков от турбизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая прибыльность</li> <li>- нет монополии, много конкурентов</li> <li>- жесткая конкуренция по направлениям</li> <li>- жестокая конкуренция за клиента</li> <li>- низкая дифференциация продукта</li> <li>- низкая лояльность к торговой марке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая прибыльность покупателей</li> <li>- низкая лояльность к торговой марке</li> <li>- зависимость от качества услуг</li> <li>- ценовая чувствительность</li> <li>- низкие издержки по смене интересов</li> <li>- низкая концентрация покупателей</li> </ul>
	<b>Угроза заменителей (+)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- западные туроператоры</li> <li>- Интернет</li> <li>- другие гостиничные компании с аналогичным или похожим продуктом</li> </ul>	

Наиболее значимой конкурентной силой является обычно конкуренция среди существующих в отрасли фирм. Она проявляется в стремлении соперничающих предприятий улучшить свою рыночную позицию, в наступательных действиях с целью подняться над конкурентами или победить отдельного кон-

курента, в защитной тактике с целью отстоять занимаемые позиции. Инструментами внутриотраслевой конкуренции являются: цены на гостиничный продукт (основные и дополнительные услуги), качество продукта, реклама, способность к реализации нововведений, мощь собственной или партнерской распределительной сети и другие. На этом этапе анализа задача заключается в общей характеристике внутриотраслевого соперничества, определении правил, по которым она ведется в данной отрасли, и оценке силы внутриотраслевой конкуренции в настоящее время и в перспективе.

Угроза появления в отрасли новых фирм — следующая сила конкуренции, которая должна быть проанализирована. Серьезные последствия этого появления проявляются в снижении доходности деятельности отрасли, борьбе за передел рынков, увеличении маркетинговых затрат. Величина угрозы зависит от рентабельности отрасли по отношению к средней в народном хозяйстве и от наличия и значительности входных барьеров. Входные барьеры представляют собой препятствия, которые необходимо преодолеть для успешной конкуренции, создав для этого необходимые резервы, и которые обычно не существуют для фирм внутри отрасли. К ним относятся:

1. Экономия на масштабах. Если этот фактор действует в отрасли, то новичку необходимо сразу же выходить на большие объемы, чтобы быть конкурентоспособным. Это требует серьезных капиталовложений и наличия организационного опыта.

2. Трудность доступа к производственному опыту и секретам производства.

3. Ориентация покупателей на известные торговые марки и их приверженность известной им продукции.

4. Большая потребность в капитале, не связанная с экономией на масштабах.

5. Специфические отраслевые преимущества уже действующих фирм, априорно обеспечивающие им возможности более низких издержек. Например, это может быть связано с доступом к сырью или другим ресурсам или с наиболее выгодным местоположением.

6. Доступ к каналам распределения. Существующие фирмы, так или иначе, стараются привязать к себе участников каналов распределения, что создает дополнительные сложности перед новичками.

7. Государственная политика регулирования в отношении данной отрасли.

## 8. Международные торговые ограничения.

В некоторые периоды развития отрасли появление новых фирм не приводит к усилению соперничества, но, как правило, наличие этой силы конкуренции заставляет предприятия, работающие в отрасли, создавать наступательные или оборонительные стратегии на случай вторжения новичков.

Как серьезная конкурентная сила должны рассматриваться поставщики комплектующих материалов, ресурсов, услуг и благ, которые гостиничным предприятием не производятся.

Покупатели, так же как и поставщики, могут с большей или меньшей силой оказывать влияние на конкурентную ситуацию в отрасли. Считается, что покупатели обладают большой силой, когда:

- а) продукция стандартизирована и не дифференцирована;
- б) покупатели нечувствительны к издержкам, связанным с заменой поставщиков;
- в) от продукции отрасли не зависит решающим образом качество продукции у покупателей;
- г) покупатели хорошо информированы о положении в отрасли.

Наиболее неприятная ситуация складывается, когда конкуренция среди функционирующих фирм, входные барьеры — низкие, конкуренция со стороны товаров-заменителей сильная, а поставщики и потребители обладают достаточной силой, чтобы влиять на ситуацию, добиваясь своих целей. Однако, даже когда все пять сил конкуренции значительны, отрасль может сохранять привлекательность для отдельных фирм, которым в рамках своих стратегий удается защитить свои позиции.

Можно сказать, что удачная стратегия должна решать две задачи в отношении сил конкуренции:

- как можно сильнее изолировать свое предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
- использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

Определение конкурентных позиций соперничающих предприятий состоит в точном установлении стратегических групп, функционирующих в отрасли.

Несмотря на то, что все предприятия объединяет факт принадлежности к определенной отрасли, они могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например, по размеру, по рынкам, на которые они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегичес-

кая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Последовательность действий при этом следующая.

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

а) соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);

б) географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);

в) степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);

г) ассортимент (широкий, узкий);

д) используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);

е) уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

В конкретных случаях используются дополнительные, важные для анализа характеристики.

2. Размещение предприятий на двухкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик.

3. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу.

Здесь описана общая процедура составления карты, хотя реальная техника сложнее. Например, если выбранные характеристики коррелированы между собой априори, то такая карта практически бесполезна. Чтобы избежать ошибок в начальный период работы с этим инструментом, целесообразно использовать пары всех выделенных характеристик, чтобы выбрать те карты (одну или несколько) стратегических групп, которые представляются наиболее интересными.

Понимание принадлежности конкурентов к отдельным стратегическим группам и позиций самих групп важно с разных точек зрения. Самой сильной конкуренции следует ожидать со стороны предприятий, входящих в одну группу. Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем больше шансов соперничества между ними. И, наконец, тенденции изменения отрасли могут быть благоприятными для одних стратегических групп и неблагоприятными для других, а активизация некоторых движущих сил может быть разрушительной для конкретных групп конкурирующих предприятий. Такая ситу-

ация может вызвать попытки предприятий из неблагоприятных стратегических групп переместиться в другие, что изменит характер конкуренции в отрасли.

Изучение конкретных конкурирующих предприятий сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Это трудная задача, но верно оцененные действия конкурентов дают предприятию шанс подготовиться к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Понятно, что нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Существуют три базовые стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Процедуру проведения анализа каждого конкурента можно разделить на шесть стадий.

1. Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.

2. Оценка стратегических намерений: быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу, переместиться на одну или две позиции в рейтинге отрасли, победить конкретного конкурента (не обязательно лидера), сохранить свою позицию, выжить.

3. Цели относительно своей рыночной доли: агрессивное расширение, как через поглощение, так и через внутренний рост, увеличение доли через внутренний рост (за счет сокращения долей других фирм), расширение через поглощение, сохранение существующей доли рынка, готовность уступить долю для достижения краткосрочных задач по прибыли (упор на рентабельность, а не на объемы продаж).

4. Конкурентное положение: становится сильнее, хорошо укрепленное, в состоянии защитить свою позицию, держится в определенной группе, старается переместиться на более сильную позицию, становится слабее, но борется, старается занять положение, которое может быть защищено.

5. Характер действий: преимущественно наступательный, преимущественно защитный, комбинация наступательных и

защитных действий, агрессивный, допускающий высокую степень риска, консервативное подражание.

6. Конкурентная стратегия: лидерство в снижении издержек, фокусирование на определенной рыночной нише (высокодоходная группа населения, покупатели с низкими доходами, географически определенная ниша, покупатели со специальными потребностями и т. п.), дифференциация продукции, основанная на: качестве, дополнительных услугах, технологическом превосходстве, ассортименте, репутации фирмы и т. п.

После того как деятельность каждого из ближайших конкурентов будет рассмотрена под таким углом зрения, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать их конкретные шаги, сегмент рынка, где следует ожидать атаки, задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.) и другие параметры. Когда проясняются возможные действия конкурентов, тогда допускается планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать. Для определения поставленных целей можно применить анкету (табл. 14).

*Основные категории конкурентных преимуществ (ККП) в отрасли* — есть общие для всех предприятий меры, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Установление ККП для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению, учитывая их характерность для отрасли.

Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. ККП должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. Они не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые ККП, некоторые из которых приведены ниже. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3–5 наиболее важных на ближайшую перспективу ККП, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для конкретной отрасли.

#### *1. ККП, связанные с организацией производства:*

— способность быстрого осуществления технологических или организационных нововведений;



Таблица 14

**Характеристика услуг, предоставляемых в гостинице  
и на аналогичных предприятиях отрасли  
(индустрии гостиничного сервиса)**

Перечень услуг	Фактическое наличие услуги		Исполнение услуги		Оценка в баллах	Примечание
	Отметка администрации предприятия	Отметка эксперта	При проверке экспертом	Результаты анкетирования предприятия		
1	2	3	4	5	6	7
<p>1. Служба приема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- круглосуточный прием;</li> <li>- порядок бронирования, оформления и оплаты в гостинице (его соответствие Правилам предоставления услуг в РФ и порядку, определенному администрацией предприятия);</li> <li>- информация посетителей при оформлении проживания в гостинице о предоставляемых услугах, порядке их оплаты;</li> <li>- о действиях при пожаре, в других экстремальных ситуациях;</li> <li>- быстрое и вежливое размещение гостей</li> </ul> <p>2. Швейцар (4 и 5 зв.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находится у входных дверей, встречает и провожает посетителей;</li> <li>- вежлив и внимателен;</li> <li>- знает места расположения предприятий обслуживания в гостинице, часы их работы;</li> <li>- действует по должностной инструкции, утвержденной для данного предприятия</li> </ul> <p>3. Подноска багажа (из машины в номер и из номера в машину);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- круглосуточно;</li> <li>- обязательная;</li> <li>- по просьбе посетителя;</li> <li>- выполнение данной услуги через службу швейцаров-носильщиков, отдел встреч и проводов и другое специализированное подразделение</li> </ul> <p>4. Утренняя побудка (по просьбе);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- через службу портье, консьержек, дежурных по этажу, старших горничных</li> </ul>						

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
<p>5. Уборка номера горничной:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ежедневная (проветривание помещений в течение 20 мин. зимой через форточку, летом - через открытые окна);</li> <li>- мытье посуды с последующим накрыванием чистым полотенцем до конца уборки;</li> <li>- уборка постели с обязательным перевертыванием перинки, встряхиванием простыни и пододеяльника, взбиванием подушки, накрыванием покрывалом;</li> <li>- удаление пыли с мебели;</li> <li>- удаление пыли пылесосом из ковров, с полов;</li> <li>- соблюдение последовательности уборки (спальня, гостиная, прихожая, санузел)</li> </ul> <p>6. Уборка кровати горничной</p> <p>7. Вечерняя подготовка номера (проветривание, уборка, подготовка постели, конфетка ко сну)</p> <p>8. Смена постельного белья:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- один раз в пять дней;</li> <li>- один раз в три дня;</li> <li>- ежедневно</li> </ul> <p>9. Смена полотенец:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- один раз в три дня;</li> <li>- ежедневно</li> </ul> <p>10. Строгая регистрация смены постельного белья в специальном журнале службы горничных</p> <p>11. Стирка и глажение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исполнение в течение суток;</li> <li>- исполнение в течение 12 час.</li> </ul> <p>12. Глажение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исполнение в течение часа;</li> <li>- предоставление утюга, гладильной доски</li> </ul> <p>13. Исполнение стирки и глажения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в службе гостиницы;</li> <li>- в специализированном предприятии по договору</li> </ul> <p>14. Химчистка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исполнение в течение суток;</li> <li>- исполнение в течение 12 час;</li> <li>- исполнение в специализированном предприятии по договору;</li> <li>- в химчистке, расположенной в гостинице</li> </ul> <p>15. Мелкий ремонт одежды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- через службу горничных;</li> <li>- наличие портновской мастерской</li> </ul> <p>16. Чистка обуви:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- персоналом гостиницы;</li> </ul>						

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
<p>— автоматом методом самообслуживания</p> <p>17. Почтовые и телеграфные услуги:</p> <p>— отправление и доставка заказной корреспонденции, телексов;</p> <p>— телефаксов;</p> <p>— выполнение почтовых и телеграфных услуг через собственный пункт почтовой связи</p> <p>18. Вручение корреспонденции посетителям через сотрудников гостиницы</p> <p>19. Машинопись, копирование документов, услуги секретаря, стенографиста, переводчика (в т.ч. синхрониста), посыльного, других услуг бизнес-центра.</p> <p>20. Предоставление в пользование (самостоятельное или с участием обслуживающего персонала) компьютеров, электронных средств связи, видео- и аудиооборудования</p> <p>21. Хранение ценностей в сейфе администрации:</p> <p>— абонентное обслуживание</p> <p>22. Хранение багажа:</p> <p>— наличие камеры хранения на предприятии</p> <p>23. Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.):</p> <p>— предоставление транспорта, переводчика, подноски багажа, помощь в размещении</p> <p>24. Аренда (прокат) автомобилей:</p> <p>— условия аренды для посетителей</p> <p>25. Вызов такси</p> <p>26. Банковские услуги:</p> <p>— круглосуточный обмен валюты;</p> <p>— организация платежей через специализированные службы гостиницы, имеющие лицензию на данный вид деятельности</p> <p>27. Парковка (персоналом гостиницы) и подача из гаража (со стоянки) к подъезду автомобиля посетителя:</p> <p>— выполнение услуги через швейцаров-носильщиков;</p> <p>— другую специализированную службу встреч и проводов</p> <p>28. Основные виды технического обслуживания автомобилей:</p> <p>— в гостинице (мойка, чистка салона, замена масла, долив тормозной и охлаждающей жидкости, регламент электрооборудования, информация о близлежащих станциях техобслуживания);</p>						

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
<p>— в мотеле (наличие смотровой ямы или эстакады, возможность подзарядки аккумулятора)</p> <p>29. Бронирование билетов на различные виды транспорта:</p> <p>— выполнение заказов на оформление транспортных билетов через представителей специализированных предприятий, расположенных в гостинице</p> <p>30. Бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия (выполнение заказа через театральный стол в гостинице, бюро обслуживания, службу консьержек)</p> <p>31. Туристские услуги</p> <p>— туристская информация;</p> <p>— продажа экскурсий, услуг гидов-переводчиков, инструкторов-проводников;</p> <p>— организация и продажа туров;</p> <p>— размещение бюро обслуживания в отдельном, благоустроенном помещении;</p> <p>— режим работы дежурного, продающего туристские услуги</p> <p>32. Медицинские услуги:</p> <p>— медицинский кабинет, круглосуточный дежурный медицинский персонал;</p> <p>— продажа лекарств, средств гигиены;</p> <p>— медицинское страхование</p> <p>33. Услуги питания</p> <p>1) Условия обслуживания:</p> <p>— возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое питание);</p> <p>— работа хотя бы одного ресторана, кафе или бара в любое время суток;</p> <p>— начало предоставления завтрака не позднее 7.00;</p> <p>— окончание предоставления завтрака:</p> <p>— не ранее 10.00;</p> <p>— не ранее 11.00</p> <p>2) Бронирование мест в ресторане (наличие табличек «зарезервировано» в торговых залах ресторана, обслуживание метрдотелем гостей с визитными карточками гостиницы в первую очередь)</p> <p>3) Обслуживание в номере:</p> <p>— в часы завтрака;</p> <p>— без взимания дополнительной платы;</p> <p>— с 7.00 до 24.00;</p> <p>— круглосуточно;</p> <p>— наличие меню завтрака в номере</p>						

Окончание таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
4) Типы обслуживания посетителей: — «шведский стол»; — обслуживание официантами, в т. ч. «обнос»; — по меню «а-ля-карт» 5) Разнообразный ассортимент блюд, изделий, напитков: — фирменных; — сложного приготовления; — изысканных, заказных 6) Постоянное наличие пищевого льда в ресторане 7) Музыкальное обслуживание в торговых залах: — камерное; — эстрадный ансамбль; — вечерняя концертная программа 8) Вызов такси 9) Дополнительные услуги предприятий общественного питания.						

- низкие издержки производства;
  - высокое качество предоставляемых услуг;
  - высокая фондоотдача;
  - выгоды, связанные с местоположением предприятия;
  - наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
  - отлаженное партнерство с надежными поставщиками клиентуры (турфирмами, такими же предприятиями, но из других регионов, отдельными посредниками и т. п.);
  - высокая производительность труда (для предприятий с доминированием ручного труда);
  - низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
  - возможность учета индивидуальных запросов покупателей гостиничных услуг.
2. *ККП, основанные на маркетинге:*
- хорошо организованная собственная сеть продажи гостиничных услуг;
  - низкие издержки;
  - высококвалифицированный персонал, занятый сбытом гостиничного продукта;
  - доступный и хорошо организованный сервис;

- безукоризненное выполнение заявок;
- широкий перечень основных и дополнительных (платных и бесплатных) услуг;
- наличие сертификатов качества, безопасности всего перечня услуг;
- гарантированное соблюдение прав потребителей гостиничного продукта согласно закону о защите прав потребителей.

*3. ККП, основанные на обладании профессиональными знаниями, опытом и деловой подготовкой:*

- профессиональное превосходство, признанный талант;
- обладание секретами производства;
- наличие опыта в организации гостиничного производства, знание основных технологий сервиса;
- использование деликатной и захватывающей рекламы;
- умение быстро разрабатывать и предвидеть новые услуги и формы обслуживания.

*4. ККП, связанные с организацией и управлением:*

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменения рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная команда.

*5. Возможности выделения и других ККП, например:*

- наличие хороших отзывов о сервисе у потребителей гостиничного продукта;
- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и других.

Среди множества доводов, аргументов и перспектив решения поставленной задачи особое внимание должно быть уделено следующим.

1. Потенциал роста отрасли.

2. Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный или неблагоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп.

3. Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.

4. Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).

5. Каковы тенденции изменения сил конкуренции.

6. Серьезность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.

7. Степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций.

8. Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это способствует укреплению позиций лидера отрасли. Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов. Предприятие может подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной. Кроме того, возможна ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижений успеха в других отраслях, где у предприятия есть определенные интересы.

### 5.3. Анализ состояния предприятия

*Анализ состояния предприятия* в рамках разработки или корректировки стратегического плана предусматривает:

1 — оценку того, насколько хорошо работает сегодняшняя стратегия;

2 — SWOT-анализ;

3 — сравнительный анализ издержек;

4 — сравнительный анализ конкурентоспособности предприятия;

5 — определение будущих стратегических проблем предприятия.

1. *Обобщенными показателями* успешно действующей стратегии могут быть:

— увеличение или уменьшение доли рынка гостиничных услуг;

— изменение рентабельности производства;

— динамика объема чистой прибыли;

— окупаемость капиталовложений;

— сравнение темпов роста продаж фирмы и роста рынка в целом.

Если стратегия в целом успешна, это не означает, что нет необходимости вносить корректировку в ее отдельные элементы. Процесс стратегического управления не заканчивается разработкой планов, он включает активную обратную связь и корректировку отдельных элементов. Новые условия могут потребовать пересмотра некоторых функциональных стратегий, а анализ практических действий может показать слабую эффективность отдельных шагов и необходимость изменения конкурентной политики.

2. *SWOT-анализ* основное влияние уделяет сильным и слабым сторонам предприятия, а также его возможностям и угрозам.

Название SWOT составлено из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы. Имеются в виду внутренние параметры предприятия, которые можно отнести к его сильным и слабым сторонам, и внешние возможности и угрозы. Использование этого инструмента дает возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Его идея заключается о том, что успешная стратегия должна строиться на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз.

*Сильные стороны:* высокая репутация, опыт в конкурентной борьбе в данной отрасли, финансовые ресурсы, адекватные задачам развития, наличие и использование фактора экономии на масштабах производства, изолированность или защищенность (хотя бы по некоторым направлениям) от давления конкурентов, передовая технология, хорошая рекламная кампания, сильная управленческая команда, лучшая производственная база, хорошая организация процесса внедрения новых продуктов и др.

*Слабые стороны:* отсутствие ясной стратегии, устаревшее оборудование, слабая управленческая команда, недостаточная квалификация и опыт ключевых специалистов, отставание по техническим параметрам выпускаемой продукции, слишком узкий ассортимент, плохая репутация, слабая распределительная сеть, отсутствие финансовых ресурсов, необходимых для реализационной стратегии, и др.

*Возможности:* выход на новые рынки; выход на дополнительные группы покупателей; продажа сопутствующих товаров; вертикальная интеграция; ослабление внешнеторговых барьеров; быстрый рост рынка; ослабление позиций конкурентов; другие.



**Угрозы:** вторжение в отрасль мощных компаний с низкими издержками или высоким качеством продукции; низкий темп роста рынка; увеличение продаж товаров-заменителей; ужесточение внешнеторговых барьеров; изменение потребностей или вкусов потребителей; неблагоприятные демографические изменения; ужесточение государственного регулирования; другие.

3. **Сравнительный анализ издержек** помогает определить те статьи и группы затрат, которые имеют наибольшее значение для реализации стратегии предприятия, и наметить конкретные шаги по созданию конкурентных преимуществ или по ликвидации преимущества предприятий-конкурентов.

4. **Сравнительная оценка конкурентоспособности** предприятий дает возможность сравнить силу предприятия и его ближайших конкурентов.

Последовательность анализа следующая:

Определяются 5–10 наиболее важных для данной отрасли ККП. Для каждого фактора определяется его вес исходя из значимости. Сумма весов по всем выведенным ККП равна 1.

Позиция каждого конкурента по отдельному ККП оценивается экспертным путем исходя из некоторой шкалы. Оценки могут быть, например, от 1 до 10, где 1 — самая слабая позиция, а 10 — самая сильная.

Определяется общая оценка конкурентоспособности путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого конкурента.

В табл. 15 показан пример определения сравнительной оценки конкурентоспособности.

Таблица 15

ККП	Вес	Мы	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Качество услуг	0,20	7/1,4	5/1,00	9/1,80
2. Репутация предприятия	0,25	8/2,0	7/1,75	10/2,50
3. Используемые передовые гостиничные технологии	0,10	9/0,9	6/0,60	6/0,60
4. Издержки производства	0,25	8/2,0	7/0,50	5/1,25
5. Дополнительные услуги	0,20	6/1,2	3/0,60	8/1,60
Итого	1,00	7,50	4,45	7,75

Позиции, по которым выявлены существенные слабости или сила предприятия, должны быть использованы при выработке стратегии. Общее правило таково, что те позиции, по которым отмечено превосходство, должны быть использованы для усиления конкурентной позиции. По тем позициям, где преимущество у конкурентов, должны быть выработаны меры, препятствующие им использовать эти преимущества.

5. *Определение стратегических проблем предприятия* на завершающем этапе исследований можно получить, рассмотрев перспективы предприятия через развернутые ответы на нижеследующие вопросы, хотя большинство проблем уже видны из предшествующего анализа:

— Является ли существующая стратегия удовлетворительной с точки зрения движущих сил отрасли?

— Воспринимает ли сегодняшняя стратегия будущие ККП?

— Насколько хорошо сегодняшняя стратегия обеспечит защиту от сил конкуренции в будущем?

— Насколько сегодняшняя стратегия защищает от потенциальных внешних угроз и элиминирует внутренние слабости?

— Насколько уязвимо предприятие для атак конкурентов?

— Какие дополнительные усилия нужны для повышения конкурентоспособности предприятия?

В процессе подготовки ответов на эти вопросы, помимо решения частных проблем или хотя бы их ясной формулировки, должна быть решена одна общая — может ли предприятие использовать сегодняшнюю стратегию с небольшими изменениями или необходим ее концептуальный пересмотр.

В основе любой успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Конкретные их виды весьма разнообразны и зависят от состояния и возможности предприятия. Это может быть и способность продавать продукцию по самым низким ценам, и обеспечение наивысшего качества продукции среди конкурентов, и комплекс дополнительных услуг покупателю, и наиболее выгодное местоположение. Использование конкурентных преимуществ как основы стратегии означает, что она должна не только поддерживать и защищать имеющиеся, но и способствовать созданию новых.

Структура стратегического плана может быть примерно следующей:

— предположения о характере изменений внешней среды, тенденций развития отрасли и положения предприятий в отрасли;

— статистические цели предприятия;

- общая стратегия;
- план действий по созданию конкурентных преимуществ;
- функциональные поддерживающие стратегии: производство; НИОКР; маркетинг и сбыт; финансы; человеческие ресурсы; другие.

Учитывая изменяющиеся со временем вкусы и потребности гостиничной клиентуры, гостиницы постоянно работают над внедрением в производство новых услуг. Каждый вид проходит определенный жизненный цикл. Он рождается, эволюционирует и, наконец, умирает, когда появляются более «молодые», совершенные виды услуг.

Новая услуга воспринимается часто как новый продукт. Она служит решению существующей проблемы или удовлетворению возникших потребностей у группы клиентов. При дальнейшем развитии новая услуга должна приобретать особенности, характерные исключительно для нее. Установились определенные требования к разработке новых видов услуг:

1. **Готовность руководства.** Если руководство не осознает прогрессивного значения создания новых видов услуг, то гостиница будет постепенно отставать от других предприятий гостиничного сервиса, которые внедряют такие услуги непрерывно.

2. **Развитие новаторских видов услуг.** Накопленный опыт свидетельствует, что новый вид услуг, внедренный с высокой степенью творчества, хотя является более рискованным, но обычно бывает наиболее успешным и стоит риска.

3. **Сокращение времени внедрения новой услуги на практике.** Продавцы новых услуг постоянно стоят перед необходимостью сокращать период времени от идеи до ее внедрения вследствие растущего спроса на вновь предложенную услугу.

4. **Отказ в случае неудачи.** Иногда новую услугу так и не удается внедрить или рынок ее потребления перестал существовать, пока она разрабатывалась.

5. **Достижение высокого качества в период внедрения.** Образность и индивидуальность услуги являются решающими факторами.

6. **Обеспечение необходимых человеческих, денежных и технологических ресурсов.**

7. **Привлечение всех сотрудников к разработке новой услуги.** Услуги по своей природе больше, чем товары, требуют взаимодействия людей.

8. **Развитие уникальных отношений партнерства с будущими клиентами на стадии разработки услуги.** Прочная зависи-

мость между обеспечением успеха новой услуги и возможностью заинтересовать в ней клиентов еще на стадии ее разработки. Новые услуги должны быть ориентированы на специфический рыночный сегмент и определенные потребности клиентов.

9. Создание необходимых условий для сотрудников, работающих над развитием идеи.

10. Обеспечение процесса развития услуги, которая эффективно отвечает потребностям заказчика. Сегодня предоставление новой услуги требует более интенсивных и срочных вложений, партнерских отношений с заказчиками, отлично разработанного процесса в оказании услуги, отвечающего возросшим требованиям заказчиков.

Сам же процесс разработки новой услуги представлен на рис. 12. Он отражает необходимость комбинации соблюдения формальностей и необходимых для выхода на рынок этапов, чтобы повысить рейтинг новой услуги. Названные выше этапы позволяют определить функциональное значение каждого, дать краткую характеристику основных исследований и работ.

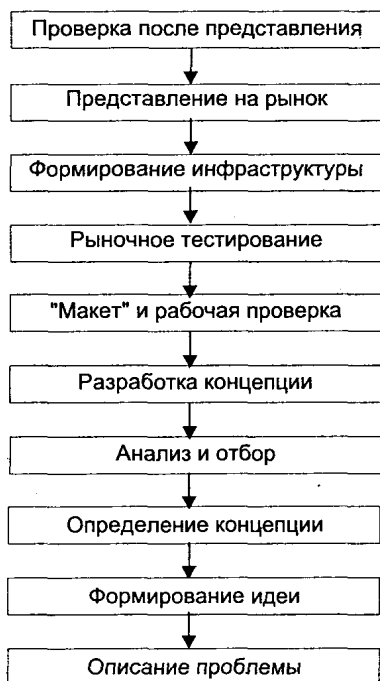


Рис. 12. Этапы процесса разработки новой услуги

**Описание проблемы.** Успешное приближение к идее создания новой услуги начинается с определения состава клиентов или потребностей, которые существуют на рынке.

**Формирование идеи.** Гостинице следует оторваться от закрытых заседаний и искать идеи у таких источников, как продавцы услуг, имеющиеся и потенциальные заказчики, партнеры и конкуренты.

**Определение концепции.** Одобренная идея должна принять четкие очертания, направления ее реализации и достижения конечной цели. Эта стадия может быть очень сложной из-за того, что неизвестно, какие проблемы могут возникнуть в связи с новой услугой.

**Анализ и отбор.** Прежде чем вносить в концепцию разработки новой услуги средства, затратить время, надо проанализировать и отобрать концепции с наибольшим потенциалом, соответствующие стратегическим целям гостиничного предприятия.

**Разработка концепции.** Процесс разработки концепции включает детальное описание услуг и выгоды от их предоставления, оценку покупательских возможностей заказчика и объема рынка, предполагаемых расходов, анализ состояния конкурентов. Кроме того, на этой стадии должны быть разработаны все важные системы и процессы поддержки.

**«Макет» и рабочая проверка.** Кроме детального письменного описания, команда разработчиков должна подготовить макет процесса оказания услуг. Этот этап обеспечивает обратную связь для оценки значимости, потенциальных преимуществ, главных препятствий и объема затрат при разработке новой услуги.

**Рыночное тестирование.** Как только определены предполагаемые выгоды от новой концепции оценки, проводится тестирование подготовительной системы. Перед представлением услуги на рынке ее разработчики должны ответить на многие вопросы.

**Формирование инфраструктуры.** При создании инфраструктуры какой-либо услуги большое внимание уделяется структуре, системам, процессу, людям, что также требует значительных денежных вложений.

**Представление на рынок.** Для достижения высокого уровня качества предоставления новой услуги гостинице следует использовать специальную небольшую команду по оказанию данной услуги, иметь ограниченный контингент заказчиков, достаточно времени, прямую связь с главными потребителями и немедленную обратную связь.

*Проверка после представления* — завершающий этап и, как правило, особо ответственный. Именно на данном этапе последний раз взвешиваются все доводы «за» и «против» и новая услуга внедряется в технологический цикл общего производства гостиничного продукта.

Этапы процесса разработки новой услуги позволяют делать вывод, что для обеспечения успеха в будущем при внедрении новых услуг необходима реализация следующих принципов:

- сопоставление целей новой услуги с бизнес-планом;
- создание многофункциональной услуги;
- определение и использование форм выражения новой услуги, чтобы сделать идею более осязаемой;
- проведение широкого исследования рынка на начальных стадиях, а также перед представлением услуги на рынок;
- придание особого значения отдельным стадиям разработки в зависимости от принятой стратегии;
- определение и соблюдение индивидуальной и коллективной ответственности; обеспечение условий для разработки и создания портфеля новых услуг;
- укрепление связей и сотрудничества между руководством и командой разработчиков.

Самая большая преграда на пути развития новых услуг сегодня — это стремление руководства гостиниц к получению краткосрочной прибыли. Поддаваясь давлению текущих дел, руководители уклоняются от финансирования нововведений в сфере гостиничных услуг.

Хотя при таком отношении можно получить определенную прибыль от существующих услуг, однако это рано или поздно приведет к параличу новых программ, что должно обеспокоить властные структуры государства.

Организаторами гостиничного дела предлагается система увязки перспектив реализации этих услуг с возможностями ресурсообеспечения и прибыльностью, основанной на методе экспертных оценок, с использованием методики анализа производственно-коммерческой гостиничной стратегии, которая может применяться более широко в анализе коммерческого риска, если при оценке (ранжировке) услуг по их ожидаемой прибыльности для составления «баланса потребительских предпочтений гостиничных услуг» использовать анализ рентабельности по группам услуг уже внедренных, аналогичных.

Количество баллов, присваиваемых при ранжировке исследуемого перечня услуг по показателям ресурсообеспечения, реализации и прибыльности, определяют экспертным путем на

основе учета различных факторов. При выяснении перспектив продаж этих услуг следует анализ проводить по степени спроса или прогнозируемым темпам роста продаж. В основу оценок предлагается брать жизненный цикл продукции гостиниц (их основных и дополнительных, платных и бесплатных услуг) от их появления на рынке услуг до роста, зрелости, старения.

Ранжировка по степени спроса может быть составлена примерно так: услуги, спрос на которые будет возрастать (перспективы продаж хорошие), — 4 балла; услуги, спрос на которые остается на прежнем уровне, — 3 балла; услуги, спрос на которые ухудшается, — 2 балла; услуги, почти не находящие спроса, — 1 балл.

На основе анализа реализации определенных услуг (основных или дополнительных), их ресурсобеспечения и прибыльности составляется «баланс потребительских предпочтений гостиничных услуг» (табл. 16) по наиболее важным (спорным) услугам в аспекте рассматриваемых совокупностей критериев выбора.

Разноплановость рассматриваемых в балансе групп услуг объясняется возможностью подобного разнообразия при их выборе в гостинице. Функционирование же гостиничных (или при гостиницах) предприятий питания (ресторанов, кафе, баров, буфетов и т. д.) будет осуществляться в рамках нескольких товарных групп. Ассортимент блюд, напитков, а также иная гастрономическая продукция исследуются, в том числе и при помощи «баланса потребительских предпочтений предприятия питания». Используя сводные показатели данных баланса, выбирают по наибольшей сумме баллов оптимальные блюда, напитки, закуски и т. д.

Если в процессе предоставления гостиничных услуг (номерной фонд различной комфортности, а также дополнительные услуги, входящие в его стоимость) в службе продаж гостиницы возникает вопрос о том, какое сочетание достоинств сервиса наиболее рационально для максимального повышения конкурентоспособности реализуемой услуги, то можно использовать двудольный граф, вершины которого распадаются на два множества  $Z$  и  $G$  (рис. 12а).

Так, каждой вершине из множества  $Z$  соответствует, например, определенный класс обслуживания (как это имеет место в любой гостинице при выборе номера), соединенный ребрами графа с вершинами множества  $G$ , каждой из которых соответствует определенное достоинство того или иного класса обслуживания.

Таблица 16

## Баланс потребительских предпочтений гостиничных услуг

№ п/п	Характеристика услуги	Основная или дополнительная	Платная или бесплатная	Ресурсообеспечение	Востребованность	Прибыльность	Сводный показатель
1	Предоставление автомобиля с водителем на 2 часа	доп.	бесплат.	4	4	4	12
2	Использование спутниковой связи	доп.	плат.	4	2	3	9
3	Предоставление автомобиля на прокат	доп.	плат.	3	2	3	8
4	Предоставление номера однокомнатного, одноместного	осн.	плат.	4	4	4	12
5	Вручение почтовой корреспонденции	доп.	бесплат.	4	2	-	6
6	Прокат спортивного инвентаря	доп.	плат.	1	3	2	6



Проанализировав покупательский спрос на гостиничные услуги посредством используемых в маркетинге анкетного опроса или других форм изучения, мотивации покупателей при совершении покупок услуг гостиницы, предлагается проводить ранжировку достоинств услуг по степени их важности для покупателей. Количественную оценку достоинств в упрощенном варианте можно также осуществлять на основе показаний опытных специалистов, работающих в непосредственной связи с потребителями услуг гостиницы, одним из методов экспертных оценок. Метод этот характеризуется тремя особенностями: анонимностью, использованием результатов предыдущего тура опроса, применением статистических методов для обработки результатов групповых ответов (при размещении групп туристов, участников совещаний, симпозиумов и т. д.). Метод реализуется путем опроса групп специалистов посредством заполнения специальных анкет. Определяются при этом качественные оценки основных достоинств того или иного класса или формы обслуживания в гостинице путем «взвешивания» каждого из них по балльной системе в следующем порядке:

1) определенное число экспертов приступает к количественной оценке качественной значимости каждого из показателей (достоинств), в данном примере оценка проводится по 4-балльной системе;

2) после первого тура опроса экспертов исчисляется обобщенный коэффициент значимости  $j$ -го показателя по формуле

$$Q'_j = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij}^1}{n},$$

где  $Q_{ij}$  — количественная оценка значимости  $j$ -го показателя, выставленная  $i$ -м экспертом после первого тура опроса;

$n$  — число экспертов;

3) каждого эксперта информируют о значениях  $Q'_{ij}$  и  $Q_j$  по результатам первого тура с необходимой мотивацией;

4) во втором туре экспертного опроса эксперты определяют (с соответствующими обоснованиями и уточнениями)  $Q''_j$ ;

5) по формуле, аналогичной первой, устанавливаются окончательные коэффициенты «весомости» каждого  $j$ -го показателя  $Q''_j$  (в частности, каждого из достоинств услуги):

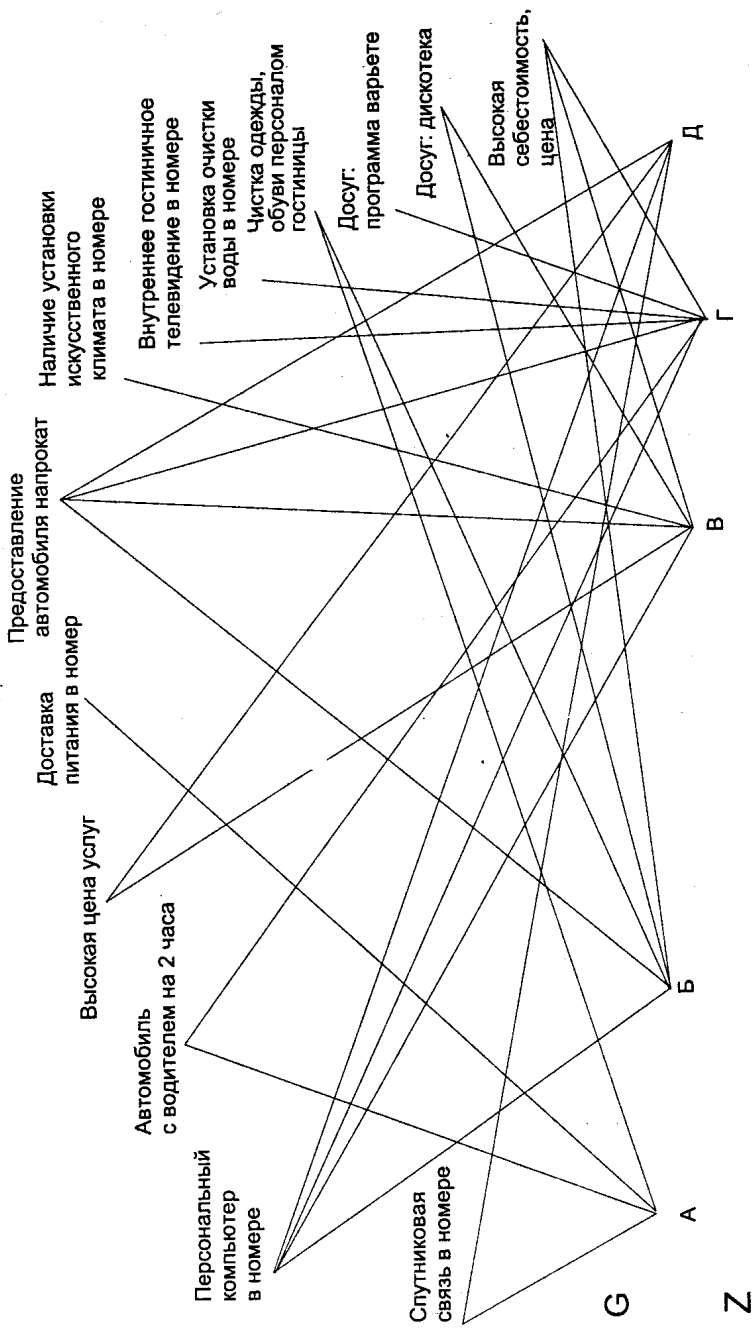


Рис. 12а. Рациональное сочетание достоинств услуг

$$Q_j^r = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij}^r}{n},$$

которые и следует использовать в рейтинге покупательского спроса.

Возможен и третий тур экспертного опроса. Совпадение мнений экспертов в рейтинговых оценках с каждым туром, как правило, становится более тесной.

В этом примере данные ранжировки по результатам экспертных оценок выглядят следующим образом (результаты в баллах):

- возможность пользования в номере спутниковой связью (за дополнительную плату) — 4
- возможность пользования в номере персональным компьютером (за дополнительную плату) — 4
- предоставление автомобиля (с водителем) на 2 часа (в счет стоимости номера) — 4
- высокая цена основных и дополнительных платных услуг — 4
- предоставление питания по индивидуальному меню в номер (за дополнительную плату) — 4
- предоставление автомобиля напрокат (за дополнительную плату) — 3
- предоставление возможности создания необходимого температурного режима (наличие установки искусственного климата, в счет стоимости номера) — 3
- предоставление возможности просмотра программ внутреннего гостиничного телевидения (в счет стоимости номера) — 3
- предоставление возможности пользоваться очищенной водой (наличие установки по очистке воды, в счет стоимости номера) — 2
- чистка, глажение одежды, чистка обуви персоналом (в счет стоимости номера) — 2
- досуг для проживающих: программа варьете в ресторане (в счет стоимости проживания, а продукция ресторана за плату) — 2
- досуг для проживающих: дискотека (в счет стоимости проживания) — 1
- высокая себестоимость и цена — 3

Исходя из показаний построенного графа и приведенной ранжировки, определяется рейтинг покупательской привлекатель-

ности (спроса) по каждому классу обслуживания (комфортности номерного фонда), принимая во внимание сумму всех достоинств:

$$=4+4+4+2=14$$

$$=4+3+2+3-3=9$$

$$=4+4+3+2+3-3=13$$

$$=4+4+3+3+2+1-3=14$$

$$=4+4+3+4=15$$

Самые лучшие показатели у категории Д. Это служит важным доводом считать именно этот класс обслуживания гостиниц наиболее перспективным. Рассмотрение же отдельно от основной деятельности (от основных услуг, заключающихся в предоставлении номеров разной комфортности и мест в них) дополнительных услуг может рассматриваться по каждой услуге отдельно или по группам аналогичных услуг. Гостиничные услуги, спрос на которые невысок, не следует исключать из перечня. Надо уменьшить их удельный вес в структуре общих услуг в соответствии с уровнем потребительского спроса на эти разновидности услуг, так как и они, хотя и в малом количестве, но будут востребованы. Хотя круг потребителей этих услуг будет уже, но и их спрос требует своего удовлетворения, что является источником дополнительных доходов, которые гостиница может не получить, если не предложит эти услуги соответствующему кругу потребителей. От этих доходов гостинице следует отказываться лишь в том случае, если они окажутся недостаточно рентабельными относительно связанных с ними затрат.

Показатель емкости потребительского рынка услуг гостиничного сервиса определяется общей суммой инвентарных мест гостиниц определенного населенного пункта (предположим, Ростова-на-Дону) или курортной местности:

$$M_{hot} = h_1 + h_2 + h_3 + \dots + h_n,$$

где  $M_{hot}$  — показатель емкости рынка,

$h_1, h_2, h_3, \dots$  — емкость номерного фонда гостиниц конкретного рынка гостиничных услуг.

Довольно редко в российской практике стал находить удовлетворение спрос на гостиничные услуги в полном объеме того рынка, на котором работают гостиницы. Емкость рынка гостиничных услуг делится на востребованную часть и невостребованную. Востребованная часть ( $+M_{hot}$ ) определяется суммой занятых койко-мест ( $g$ ) во всех гостиницах, образующих емкость рынка этих услуг, то есть:

$$+M_{hot} = g_1 + g_2 + g_3 + \dots + g_n,$$

Невостребованная часть ( $-M_{hot}$ ) определяется суммой невостребованных койко-мест в каждой гостинице ( $u$ ), образующих единое рыночное пространство, а именно:

$$-M_{hot} = u_1 + u_2 + u_3 + \dots + u_n,$$

Соотношение востребованной и невостребованной частей общей емкости рынка гостиничных услуг позволяет установить ситуацию на рынке, при которой определена величина предложения услуг со стороны продавцов этих услуг находит спрос со стороны покупателей этих услуг, а также случаи наиболее успешных продаж. Иногда имеет место и игнорирование со стороны покупателей.

Свойство потребительского рынка гостиничных услуг — иметь либо отрицательный, либо положительный спрос — обосновывает введение специального показателя — индекса спроса. Индекс спроса ( $Z$ ) в численном выражении отражает либо положительный (востребованную часть потребительского рынка гостиничных услуг) спрос, либо отрицательный (невостребованную часть потребительского рынка гостиничных услуг) спрос. Перед числом ставится знак, либо «+» (положительный спрос), либо «-» (отрицательный спрос).

Индекс спроса ( $Z$ ) определяется соотношением востребованной части потребительского рынка гостиничных услуг (положительного спроса) или невостребованной части (отрицательный спрос) к общей емкости потребительского рынка гостиничных услуг, то есть:

$$Z = \frac{+M_{hot}}{M_{hot}} \quad \text{или} \quad Z = \frac{-M_{hot}}{M_{hot}}.$$

Показатель, превышающий большую часть потребительского рынка гостиничных услуг либо в положительном, либо в отрицательном спросе, будет определять состояние этого рынка.

Особо стоит отметить нерегулярность спроса, значительную подверженность рынка гостиничных услуг, особенно курортов, сезонным колебаниям, погодным условиям.

Если в летние месяцы (особенно в августе) многие гостиницы заполняют свой номерной фонд почти полностью, то в зимние месяцы загрузка ниже 30%. Важное значение имеет показатель рыночной эффективности загрузки гостиниц.

*Индекс рыночной эффективности ( $W$ )*<sup>1</sup> на рынке гостиничных услуг определяется соотношением показателя загрузки

<sup>1</sup> Волков Ю. Ф. Индексы спроса и рыночной эффективности как характеристики потребительского рынка гостиничных услуг. Отель. 1998. №5, с. 22–25.

конкретного отеля ( $L$ ) к общему показателю востребованных гостиничных услуг (мест) на потребительском рынке гостиничных услуг ( $M_{hot}$ ), то есть:

$$W = \frac{L}{+ M_{hot}}$$

где  $W$  — индекс рыночной эффективности гостиницы;

$L$  — показатель загрузки в койко-сутках;

$M_{hot}$  — показатель востребованных мест на рынке гостиничных услуг.

Нужно помнить, что сама по себе эффективность загрузки — не что иное, как соотношение между достигаемым эффектом, определяемым вложениями в материальную базу гостиницы, что обеспечивает клиентам необходимые гостиничные услуги.

Определить эффективность загрузки гостиницы в зависимости от валового показателя востребованной части потребительского рынка очень важно, так как при сопоставлении этого показателя с показателем гостиницы-конкурента реально просматриваются маркетинговые промахи, вследствие чего коренным образом меняется и маркетинговая стратегия.

Одним из направлений маркетинга является сегментирование рынка — разбивка на четкие группы потребителей, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги.

Основными параметрами по разделению на сегменты являются высокое качество обслуживания и стоимость предлагаемых услуг. Исходя из этих важных показателей, рынок гостиничных услуг разбивается на четыре сектора:

I — повышенной комфортности;

II — высокой комфортности;

III — средней комфортности;

IV — умеренной комфортности.

Индексы рыночной эффективности способствуют изучению каждым субъектом рынка конкурентной среды, в которой осуществляет свою деятельность гостиница.

Этот анализ ставит целью определение места каждой гостиницы на региональном (местном) рынке гостиничных услуг, определение ее доли в общих гостиничных услугах в планируемом перспективном периоде. Рассматриваются показатели:

— оценка собственных возможностей гостиницы: количество номеров и мест, их категоричность, классность, местоположение, специализация самой гостиницы, ее инфраструктура

ра, состояние основных фондов, возможность и планы ее реконструкции, модернизации и др.;

— оценка гостиничной базы в регионе (городе): количество гостиничных предприятий, общее количество номеров (мест), классность, специализация и местоположение других гостиниц, их материально-техническое состояние, планы строительства новых гостиниц и др.;

— политика местной администрации в отношении гостиничного сектора, наличие льгот и других мер поддержки со стороны администрации;

— уровень (коэффициент) среднегодовой загрузки номерного фонда;

— сезонное распределение загрузки номерного фонда, сравнительный анализ;

— средние цены и средние доходы на номера (места), сравнительный анализ;

— численность обслуживающего персонала на один номер (место), сравнительный анализ;

— средняя себестоимость номера (места), сравнительный анализ;

— туристско-гостиничная и транспортная инфраструктура в регионе (городе), наличие объектов, привлекающих иностранных или иностранных граждан в южный регион (город).

### Контрольные вопросы

1. Что составляет основу маркетинга?
2. Дайте расширенное толкование термина «маркетинг».
3. Назовите основные принципы сегментации потребительского рынка гостиничных услуг.
4. Назовите основные виды планов, используемых в гостиничном бизнесе.
5. Решение каких задач предусматривает в гостиничном бизнесе анализ отрасли?
6. Какие дополнения, по вашему мнению, стоило бы внести в контрольную карту SWOT-анализа для гостиниц?
9. Какие этапы свойственны конкурентному анализу отрасли?
8. Составьте иную форму карты, по вашему убеждению, дающую возможность проведения любого (по вашему выбору) анализа хозяйственной деятельности гостиницы.
9. Какие требования устанавливаются к разработчикам новых гостиничных услуг?

### Литература

*Бородина В. В.* Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. М.: Книжный мир, 2002.

*Гербылева З. М.* Экономика туризма: Учеб. практ. пособие, 2-е издание. Мн.: БГМУ, 2001.

*Исмаев Д. К.* Маркетинг гостиничных услуг в России: Учебное пособие. М.: Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 1999.

*Кристофер Эт.* Ресторанный бизнес. /Пер. с англ. М.: Рос. Консульт, 1999.

*Папирян Г. А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: Экономика. 2000.

*Скобкин С. С.* Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе.: Учеб. практич. пособие. М.: Юристъ, 2001.

*Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство: Учебник /Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1999.



## Глава 6

# Риск-менеджмент

### 6.1. Классификация рисков

Риск-менеджмент (или управление риском) определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия индустрии гостеприимства, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Вся индустрия гостеприимства зависит не только от объективных, но и субъективных причин. В подавляющем своем большинстве предприятия индустрии гостеприимства являются юридически самостоятельными хозяйствующими субъектами, что означает не только возможность самим определять свою финансовую и производственную стратегию, но и отсутствие обязательств государства по предоставлению поддержки в случае аварии, забастовки или иных неблагоприятных проявлений.

Самостоятельность одновременно означает и риск прекращения производства услуг или банкротства. Каждая гостиница или ресторан обязаны принимать собственные меры в создании необходимых резервов или привлечении финансирования из иных источников для организации мероприятий по ликвидации образовавшихся или приближающихся убытков.

**Риск** — это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб хозяйствующему субъекту, обладающему данным риском. Невозможность точно определить время (а иногда и место) возникновения события называют случайностью (иногда непредсказуемостью). Ухудшение или потерю свойств имущества, иных ценностей (в том числе и интеллектуальных) человека называют **ущербом**.

Потеря свойств имущества выражается в его разрушении, ухудшении потребительских свойств, потере стоимости. В предпринимательской практике ущерб имущественным интересам часто выражается в виде потери или снижении прибыли. Он может быть выражен в натуральном виде (физический) или в стоимостном выражении (экономический).

Большинство неблагоприятных событий обладает свойством вероятности их реализации. Вероятность события — это его

математический признак, означающий возможность рассчитать частоту наступления события при наличии достаточного количества статистических данных (наблюдений).

Риск как отдельное событие обладает двумя наиболее важными свойствами — вероятностью и ущербом. Риск как совокупность событий обладает набором его реализаций, каждая из которых обладает своей вероятностью и размером ущерба.

Каждое неблагоприятное событие порождается некоторым набором исходных причин, т. е. инцидентов. Цепочка последовательных шагов, ведущих от инцидента к конечному событию, называемому главным, — это сценарий. Зная вероятность возникновения исходных инцидентов и промежуточных шагов, можно рассчитать вероятность реализации данного сценария и соответствующего ему главного события.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках: по роду опасности; по характеру деятельности, с которой связаны риски; по природе объектов, которые подвержены риску.

По роду опасности выделяют техногенные (или антропогенные), природные и смешанные риски.

Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т. д. Примером могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т. д.

Смешанные риски — это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

По характеру деятельности риски бывают:

1. Предпринимательские — связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др. К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы.

2. Профессиональные, связанные с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.

3. К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые.

4. Транспортные риски могут возникнуть при перевозке гостиничной клиентуры, прибывшей в определенную местность, где находится гостиница (из аэропорта, вокзала, морского порта), перевозке ее багажа, а также всевозможных грузов гостиницы или функционирующего при ней ресторана. Особое внимание должно быть уделено транспортным рискам, возможным при выполнении экскурсионных программ, предоставляемых бюро путешествий (турфирмой) определенной гостиницы.

Одни и те же по характеру риски могут проявиться в различных областях хозяйственной деятельности. Например, риск изменения валютного курса встречается и в инвестиционной, и в коммерческой деятельности, связанной с экспортно-импортными поставками.

Производственные (технологические) риски характерны для производственной деятельности гостиниц и ресторанов: выход из строя оборудования, инженерных сетей, коммуникаций, сложных технических комплексов, а также повреждения зданий, сооружений, машин, механизмов, станций, отдельных узлов и т. д.

По природе объектов, подверженных риску, различают:

- риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;
- имущественные риски (риски наступления гражданской ответственности).

Управление риском — многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб при наступлении неблагоприятных событий. Минимизация ущерба и снижение риска — понятия не адекватные, однако существуют различные финансовые механизмы управления, в частности страхование, которые обеспечивают компенсацию ущерба, никак не влияя ни на его размер, ни на вероятность наступления.

Начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках, называется анализом риска. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки.

Оценка — это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. В это время формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуа-

ций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и его оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Более того, часто анализ идет в двух противоположных направлениях — от оценки к выявлению, и наоборот. В первом случае уже имеются (зафиксированы) убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные их последствия.

В хозяйственной жизни предприятий индустрии гостеприимства могут встречаться следующие риски: экологические, промышленные, инвестиционные, предпринимательские, финансовые, коммерческие, страновые, кредитные, технические, политические и т. д.

Под экологическим риском понимается вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц. Он может возникнуть в процессе строительства и эксплуатации производственных объектов и является основной частью промышленного риска.

Ущерб окружающей среде выражается в виде загрязнения или уничтожения лесных, водных, воздушных и земельных ресурсов (например, в результате пожара или строительных работ), нанесения вреда биосфере и сельскохозяйственным угодьям.

Под словосочетанием «нанесение ущерба жизни и здоровью третьих лиц» понимается результат вредного воздействия факторов производственной деятельности на окружающее промышленный объект население, выражающийся в виде увеличения заболеваемости и смертности.

Гостиницы и другие средства размещения людей и питания, расположенные вблизи промышленных предприятий, подвержены промышленным рискам.

Под промышленным риском понимают опасность нанесения ущерба этому предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса в результате событий различного характера:

— природного — землетрясение, наводнение, оползни, ураган, смерч, удар молнии и т. д.;

— техногенного — износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при его проектировании или монтаже, злоумышленные действия и др.;

— смешанного — нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека.

Нанесение ущерба третьим лицам происходит в результате взрыва или распространения ядовитых веществ за пределы предприятия. При этом возможен как имущественный ущерб населению и организациям, так и физический ущерб здоровью людей.

**Инвестиционные риски** связаны с возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов.

Они классифицируются в зависимости от особенностей реализации проекта и способа привлечения средств. В общем случае выделяют следующие:

- кредитные;
- возникающие на первой стадии инвестиционного проекта;
- предпринимательские, связанные со второй стадией инвестиционного проекта;
- страновые.

## 6.2. Предпринимательские риски

**Предпринимательские риски** — различают внутренние и внешние.

Внешние связаны с нанесением убытков и неполучением предпринимателем ожидаемой прибыли вследствие нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или по другим не зависящим от него обстоятельствам.

Внутренние зависят от способности предпринимателя организовать производство и сбыт продукта гостинично-ресторанного сервиса. На них влияют следующие факторы: уровень менеджмента, себестоимость, качество и надежность продукта, условия сбыта, реклама, организация продажи продукта гостинично-ресторанного сервиса, наличие оборотных средств, клиентура и др.

Ущерб от предпринимательских рисков бывает прямым и косвенным.

*Прямой ущерб* — это потери основных и оборотных фондов, физический ущерб персоналу, физический и имущественный ущерб третьим лицам (населению и организациям).

*Косвенный ущерб* — это неполучение дохода (упущенная выгода) вследствие перерыва в хозяйственной деятельности по различным причинам.

Предпринимательские риски могут быть обусловлены следующими причинами:

— природными — землетрясение, наводнение, ураган, смерч, удар молнии, шторм (на море), извержение вулкана и т. д.;

— падение летательных аппаратов и их частей;

— износ зданий и сооружений, поломки машин и оборудования;

— ошибки персонала;

— злоумышленные действия;

— нарушение своих обязательств контрагентами предпринимателя по сделкам;

— непредвиденные расходы — судебные и иные.

Предпринимательские риски включают в себя следующие основные виды:

— риски невостребованности произведенных услуг;

— риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов);

— риски усиления конкуренции на рынке гостиничных услуг;

— риски изменения конъюнктуры рынка гостиничных услуг;

— риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;

— риск потери имущества предпринимательской организации;

— форс-мажорные риски.

*Риск невостребованности гостиничных услуг и ресторанной продукции.* Он возникает вследствие отказа потребителей от приобретения произведенного определенным гостиничным предприятием или функционирующими при нем предприятиями питания продукта. Причин возникновения такого риска может быть много, и их разделяют на внутренние и внешние.

Внутренние причины зависят от деятельности самого предприятия (гостиницы, ресторана), его подразделений, служб, смен, бригад и отдельных работников. К ним можно отнести:

— квалификацию обслуживающего персонала (работников);

— организацию технологического процесса производства услуг;

— организацию обеспечения гостиницы или ресторана материальными ресурсами;

— организацию продажи услуг;

— организацию рекламы производимых услуг;

— управление предприятием;

— маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг и др.

Уровень риска невостребованности услуг зависит от уровня квалификации обслуживающего персонала предприятия сферы услуг, его деловых качеств и личной заинтересованности. Организация технологического процесса в производстве гостиничного продукта также сказывается на уровне риска невостребованности услуг. Использование физически устаревших производственных фондов приводит к частым поломкам инженерных сетей, коммуникаций, оборудования. В результате увеличивается время ремонта, повышаются затраты себестоимости койко-мест, снижается качество услуг.

Причины несоблюдения технологического процесса в гостинице можно объединить в две группы:

— зависящие от персонала: низкий уровень управления, ошибки в планировании, недостаточное знание технологии производства, использование устаревшего оборудования, слабый контроль качества, применение недоброкачественных материалов, сырья, комплектующих изделий, низкая производственная дисциплина, слабая мотивация работников и др.

— не зависящие от гостиницы: внезапное отключение электроэнергии, перебои в водоснабжении, аварийные остановки оборудования инженерных сетей, коммуникаций и т. п.

На уровень риска опосредованно влияют качество сырья и материалов, своевременность их поступления на предприятие, а также цена. Особенно отрицательно это влияет на ресторанный бизнес. Замена необходимых продуктов на другие может увеличить риск в том случае, если заменяющие продукты или дороже, или не соответствуют техническому уровню изготавливаемой продукции. А это приводит к увеличению цены производимой продукции и падению спроса на нее даже при улучшении качества.

Непосредственное влияние на уровень риска невостребованности услуг могут оказывать и другие внутренние факторы:

— организация сети сбыта и системы продвижения услуг к потребителю;

— выбор каналов сбыта — использование услуг оптовых и розничных фирм-посредников или самостоятельная реализация услуг потребителю.

Возможность возникновения риска невостребованности услуг при неэффективной организации сбыта вероятна для следующих ситуаций:

— если гостиница опирается на собственные каналы сбыта, руководство может ошибиться в подборе и расстановке кадров в службе сбыта, в организации оплаты труда, недооценить или переоценить значимость сети штатных региональных и разъездных сбытовых агентов;

— если гостиница в целях сохранения большей экономической независимости отказывается от услуг фирм-посредников и создает собственную сбытовую сеть, издержки содержания которой вызывают уменьшение объема прибыли. Это может привести к снижению конкурентоспособности услуг и объемов их продаж;

— если гостиница предоставляет фирмам-посредникам исключительные права по сбыту услуг на локальном или региональном рынках. Недостаточная заинтересованность фирм-посредников или отсутствие необходимого опыта, низкий уровень материальных возможностей могут снизить объемы продаж гостиничных услуг.

Прежде чем предпринимать какие-либо шаги по организации рекламирования услуг, гостинице необходимо определить, с какой целью это делается, так как неправильно выбранный мотив или рекламный образ могут привести к совершенно противоположному результату по сравнению с ожидаемым.

Реклама должна быть выполнена профессионально. Не следует в целях экономии заказывать рекламу случайным агентствам.

Риск невостребованности услуг может возникать в связи с тем, что;

— реклама недостаточна или избыточна по интенсивности, частоте доведения ее до потребителя;

— реклама неверно сегментирована, то есть неверно распределены различные по содержанию рекламные ролики между различными группами потенциальных покупателей;

— выбраны не самые эффективные для определенного сегмента рынка или для определенной группы потребителей формы рекламы.

Внешние причины риска невостребованности услуг, как правило, непосредственно не зависят от деятельности гостиницы, хотя в некоторых случаях такая зависимость существует. Например, из-за плохой организации документооборота уведомление потребителю о готовности гостиничного предприятия выполнить его заявку отправлено несвоевременно, в результате потребитель отказался приобретать заказанные услуги.

Такая ситуация часто возникает в работе гостиниц с туристическими фирмами. Гостиницы забывают, что жесткие сро-



ки предварительного бронирования обязывают туристические фирмы информировать покупателей туров о категории номерного фонда и комфортности гостиницы в момент приобретения. Турфирмы, имея опыт низкой исполнительской дисциплины со стороны гостиниц (когда не выполняются заявки на заказанную категорию номерного фонда), часто становятся объектом судебных тяжб с клиентурой, недовольной отношением к ним гостиниц.

К не востребованности предварительно заказанных гостиничных услуг приводит нестабильная экономическая ситуация, в частности рост инфляции (что приводит к снижению покупательной способности населения), а также инфляционные ожидания.

Следует учитывать и политическую нестабильность. Во избежание возможности риска надо тщательно изучать и анализировать обстановку в регионах и странах нахождения фактических и потенциальных потребителей гостиничных услуг.

Демографический фактор также влияет на риск не востребованности услуг гостиниц.

*Риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов).* Многочисленные и разнообразные деловые связи между гостиницами и потребителями их услуг опосредуются заключением хозяйственных договоров в соответствии с гражданским законодательством. Хозяйственная деятельность базируется на сделках, своевременное исполнение которых хозяйствующими партнерами и потребителями является важным условием устойчивой работы гостиницы.

Чтобы по возможности избежать возникновения риска, руководители (менеджеры) гостиниц должны при заключении и исполнении хозяйственных договоров руководствоваться соответствующими статьями ГК РФ и другими законодательными и нормативными актами, регулирующими договорные отношения с хозяйствующими партнерами или физическими лицами. Предприниматели свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых не противоречащих законодательству условий договора (п. 2 ст. 1 ГК РФ). При заключении хозяйственных договоров предприниматель должен руководствоваться статьями первой части ГК РФ, входящими в главы 27, 28, 29, а также статьями части 2 ГК РФ, раскрывающими сущность отдельных видов и типов договоров: поставки, купли-продажи, подряда, аренды и др. В договорах (контрактах) важно в соответствии с законодательством РФ устанавливать размер и порядок возмещения ущер-

ба при неисполнении или ненадлежащем исполнении хозяйственных договоров.

Практика показывает, что в сфере услуг предприятия во многом рискуют от ненадлежащего исполнения партнерами договоров, их неплатежеспособности. К внешней причине появления риска в настоящее время следует отнести в первую очередь неспрогнозируемую неплатежность хозяйствующих партнеров.

Невыполнение финансовых обязательств хозяйствующих партнеров может оказаться определяющей причиной банкротства гостиницы. По статистическим данным, число убыточных предприятий в экономике в целом и в отраслях сферы услуг за последние годы резко возросло.

Риски по хозяйственным договорам (контрактам), как показывает анализ результатов заключения и исполнения договоров, включают следующие их виды:

1. Риск отказа делового партнера от заключения договора после проведения переговоров. Возникает в случае необходимости изменения предварительных условий контракта и в случае недобросовестности партнера. Этот риск имеет место как из-за вероятности «переключения» партнера на конкурирующие гостиничные предприятия, которые могут предложить лучшие условия сделки или просто быть более оперативными и готовыми оформить размещение заказа, располагать более активными и профессиональными посредниками, так и из-за ухудшения рыночной конъюнктуры для партнера, что делает для него сделку по ранее согласованной цене убыточной или нереальной для выполнения.

Для снижения риска в данной ситуации гостинице следует составлять протокол о намерениях, в котором определяется срок, в течение которого договаривающиеся стороны могут вносить необходимые изменения и указывается размер материальной ответственности в случае отказа от подписания контракта.

2. Риск заключения гостиницей договоров на условиях, отличающихся от наиболее приемлемых.

3. Риск вхождения в договорные отношения с неплатежеспособными партнерами.

Чтобы избежать подобных потерь, предприятиям следует особо тщательно анализировать платежеспособность предполагаемых партнеров.

4. Риск задержки выполнения партнерами-смежниками текущих договорных обязательств, который может привести производителя гостиничного продукта к потерям, выраженным

нарушением графиков поставок, выполнения работ партнерами. Задержки выполнения партнерами своих договорных обязательств могут происходить как по их собственной вине, так и по вине их контрагентов.

5. Риск нанесения ущерба третьим лицам, который включает в себя риск загрязнения окружающей среды и риск причинения морального и материального ущерба гражданам. Данный риск гостиница может снизить путем оговаривания в контракте условий компенсации морального или другого ущерба гражданам (т. е. предусмотреть взаимное участие заказчика определенных работ и их производителя). Кроме этого, если ущерб окружающей среде может быть нанесен производителем этих работ по вине его работников, в трудовых контрактах наемных работников следует оговорить условия компенсации ими такого ущерба.

6. Риск заключения контрактов на объемы текущего снабжения партнеров с завышенными заявками на услуги гостиниц.

Так, вместо реальной потребности 100 мест турфирма, принимая во внимание курортный сезон и возможный спрос на услуги гостиниц, заказывает 150 мест. Перед заездом групп от части мест отказывается.

*Риски усиления конкуренции.* Причин возникновения в процессе хозяйственной деятельности гостиницы риска усиления конкуренции множество, однако здесь приведены основные, на которые следует обращать внимание в первую очередь:

— утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников гостиницы, либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами;

— несовершенство маркетинговой политики, т. е. неправильный выбор рынков сбыта и неполная или неверная информация о конкурентах;

— замедленное введение нововведений по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения научно-исследовательских работ, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентных услуг;

— недобросовестность конкурентов, использующих в конкурентной борьбе любые методы;

— появление на рынке производителей гостиничных услуг, аналогичных услугам, способным удовлетворить спрос потребителей;

— появление новых предприятий-конкурентов.

Кроме вышеперечисленных, существуют и другие причины, влияющие на уровень конкуренции.

Руководителям предприятий при организации хозяйственной деятельности необходимо помнить, что законодательством России не допускается недобросовестная конкуренция.

В соответствии со ст. 178 УК РФ монополистические действия, совершенные путем установления монопольно высоких или монопольно низких цен, а равно ограничение конкуренции путем раздела рынка, ограничение доступа на рынок, устранение с него других субъектов экономической деятельности — наказываются штрафом в размере от 200 до 500 минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет. За вышеперечисленные деяния, совершенные неоднократно либо группой лиц по предварительному сговору, либо организованной группой, установлены повышенные размеры уголовного наказания.

*Риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов.*

Риск возникновения непредвиденных расходов в первую очередь возникает в случае увеличения рыночных цен на ресурсы (услуги), приобретаемые в процессе производственной деятельности, выше запланированного уровня из-за:

- ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках ресурсов;

- изменения политики ценообразования у поставщиков ресурсов, с которыми у производителя гостиничных услуг заключены долгосрочные договора, предусматривающие возможность пересмотра цен;

- уменьшения количества поставщиков, из которого гостиница может выбирать наиболее экономичных поставщиков.

В эту же группу рисков входит риск дополнительных выплат за срочность выполнения работ и поставок, заменяющих невыполненные контрагентами и партнерами, с которыми хозяйственные отношения в процессе производственной деятельности могут быть прерваны. Возникновение этого риска связано с резким удорожанием заказов, которые фирме в срочном порядке приходится размещать у альтернативных поставщиков и подрядчиков, в том случае если его контрагент и партнеры не выполняют своих обязательств или выполняют их с нарушением сроков и качества.

*Риск необходимости выплат штрафных санкций и арбитражно-судебных издержек* наступает в случае:

- загрязнения гостиницей окружающей среды, в связи с чем предстоит выплата штрафных санкций;

- причинения ущерба жизни и здоровью работников гостиницы, потребителям гостиничного продукта, населению;

- реализации гостиничных услуг, оказываемых с нарушениями требований стандартов;

- возникновения материальной ответственности, которую принимает на себя гостиница по своим обязательствам перед клиентами, особенно тех обязательств, которые производитель гостиничных услуг может не исполнить вовремя из-за внутренних или внешних причин (невыполнение обязательств его партнерами и контрагентами);

- невозможности урегулирования некоторых претензий гостиницы к контрагентам в двустороннем порядке, в связи с чем оно вынуждено подавать официальный иск в арбитражный суд или суд общей юрисдикции. В данной ситуации гостиница-истец до положительного и окончательного решения арбитражно-судебной инстанции должно нести издержки судебного процесса. В случае положительного решения для истца данные издержки могут быть возмещены ответчиком.

Сюда же относится *риск потери прибыли* вследствие вынужденных перерывов в производстве. Косвенным убытком от простоя считается упущенная прибыль, затраты, связанные с ликвидацией последствий события, вызвавшего перерыв в производстве, а также текущие расходы, которые несет гостиница независимо от того, продолжается производственный процесс или он приостановлен. Как правило, косвенный убыток значительно превышает непосредственные убытки, связанные с повреждением или уничтожением имущества.

Потеря прибыли может произойти в результате замены устаревшего оборудования, внедрения новой техники и технологии, а также вследствие проведения забастовок и в результате иных общественно-политических факторов.

Кроме этого, гостиница может понести убытки в связи с потерей денежных активов в ценных бумагах, в результате негативного изменения курса собственных акций или в результате банкротства предприятий, акции которых составляют основную часть ее «инвестиционного портфеля». Снизить уровень данного риска можно, размещая свободные денежные активы по различным направлениям, например не только в ценные бумаги, но и на депозитные счета.

К этой же группе можно отнести риск будущего повышения плавающей процентной ставки по предоставленной гостинице кредитной линии, который заключается в том, что если долгосрочный кредит предоставлен на условиях кредитной линии, рефинансируемой за счет кредитов, которые кредитор гостиницы, в свою очередь, берет у третьего лица (обычно это более крупный банк, банковская группа или государство), а ставки по кредитам рефинансирования кредитной линии увеличиваются, то на основании договора кредитор, как правило, переносит возросшие затраты на процент.

### **6.3. Финансовые и коммерческие риски**

Финансовые и коммерческие риски можно рассматривать как особую группу рисков в основе широкого спектра предпринимательских рисков.

Финансовые риски возникают в процессе управления финансами предприятия. Наиболее часто встречаются валютные, процентные и портфельные риски.

Под валютными рисками понимается вероятность возникновения убытков от изменения объемных курсов в процессе внешнеэкономической деятельности, инвестиционной деятельности в других странах, а также при получении экспортных кредитов. Среди них различают операционный, трансляционный и экономический риски.

Операционный валютный риск можно определить как возможность возникновения убытков или недополучения прибыли в результате изменения обменного курса и воздействия его на ожидаемые доходы от продаж гостиничного продукта.

Трансляционный валютный риск (его называют также балансовым) возникает при наличии у головной компании дочерних компаний или филиалов за рубежом. Его источником является возможное несоответствие между активами и пассивами компании, пересчитанными в валютах разных стран. Понижение обменного курса страны местонахождения филиала (или дочерней компании) по отношению к валюте страны местонахождения материнской компании вызывает кажущееся уменьшение его (или ее) прибыли.

Таким образом, трансляционный валютный риск возникает в следующих случаях:

- необходимости общей оценки эффективности компании, включая филиалы в других странах;
- потребности в составлении консолидированного баланса;
- пересчета налогов в валюте стран местонахождения материнской компании.

Экономический валютный риск определяется как вероятность неблагоприятного воздействия изменений обменного курса на экономическое положение предприятия.

Под **процентными рисками** понимается вероятность возникновения убытков в случае изменения процентных ставок по финансовым ресурсам.

Возникают риски, связанные с возможным невозвратом суммы кредита и процентов по нему, т. е. кредитные риски. Невозврат может произойти по различным причинам: незавершение строительства, изменение рыночной и общеэкономической ситуации, недостаточная маркетинговая проработка инвестиционного проекта, чрезвычайные события.

Для кредитора имеет значение не только сам факт возврата суммы кредита и процентов, но и сроки возврата. Задержка сроков приводит к фактическому уменьшению доходности выданного кредита, а с учетом инфляции и упущенной выгоды еще и к убыткам.

Технические риски сопутствуют строительству новых объектов и их дальнейшей эксплуатации. Среди них выделяют строительно-монтажные и эксплуатационные. Технические риски могут быть составной частью промышленных, предпринимательских и инвестиционных рисков.

К строительно-монтажным относятся следующие риски:

- утери или повреждения строительных материалов и оборудования вследствие неблагоприятных событий — стихийных бедствий, взрыва, пожара, злоумышленных действий и т. д.;
- нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже;
- нанесение физического ущерба персоналу, занятому на строительстве объекта.

По окончании строительства объекта и сдачи заказчику подрядчик принимает на себя гарантийные обязательства по обеспечению его бесперебойной эксплуатации в течение гарантийного срока. В случае обнаружения значительных дефектов строительной части работ или установленного оборудования и необходимости их устранения подрядчик может понести большие убытки и оказаться не в состоянии выполнить свои обязательства. Такой риск называется риском невыполнения послепусковых гарантийных обязательств.

**Коммерческие риски**, связанные с возможностью недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций, могут проявляться в виде следующих событий:

- неплатежеспособности покупателя гостиничного продукта к моменту оплаты услуг согласно договору;
- отказа заказчика от оплаты услуг гостиницы или ранее произведенного заказа гостиничных услуг после заключения контракта;
- снижения спроса на гостиничные услуги на рынке этих услуг.

Значение их в гостиничном бизнесе велико, и рассмотреть их необходимо более подробно.

Влияние факторов рыночного равновесия на изменение коммерческого риска в гостиничном бизнесе может быть рассмотрено гипотетически на определенном примере.

Рыночное равновесие<sup>1</sup> в любой экономической модели отражает такой баланс сил, что переменные, описываемые ею, не увеличиваются и не уменьшаются относительно абсолютных величин либо их пропорций. Экономическая модель спроса и предложения нацелена на то, чтобы объяснить соотношение цены и количества гостиничных услуг, предлагаемых на рынке этих услуг за определенный период. Рыночное равновесие в этой модели существует тогда, когда нет тенденции к изменению рыночной цены или количества предлагаемых клиентуре отелей услуг (основных и дополнительных). Это не означает, что в условиях инфляции рыночного равновесия не существует. В таких случаях точка рыночного равновесия лишь периодически меняет свои координаты. Предположим, если рынок гостиничных услуг находится в равновесии, то цена проживания в номерном фонде будет такова, что количество койко-суток, которое потребители этих услуг захотят приобрести, точно совпадает с тем количеством, которое продавцы хотят продать. Когда цены (в частности номерного фонда разной комфортности) достигают равновесной величины, они «нормируют» услуги в том смысле, что все потребители гостиничных услуг, которые хотят потреблять (приобретать) услуги по рыночной цене, получают к ним легкий доступ. Одновременно все продавцы гостиничных услуг, которые хотят продать услуги по данной цене, легко найдут покупателей. Формируется сбалансированность и стабильность в рыночной системе хозяйство-

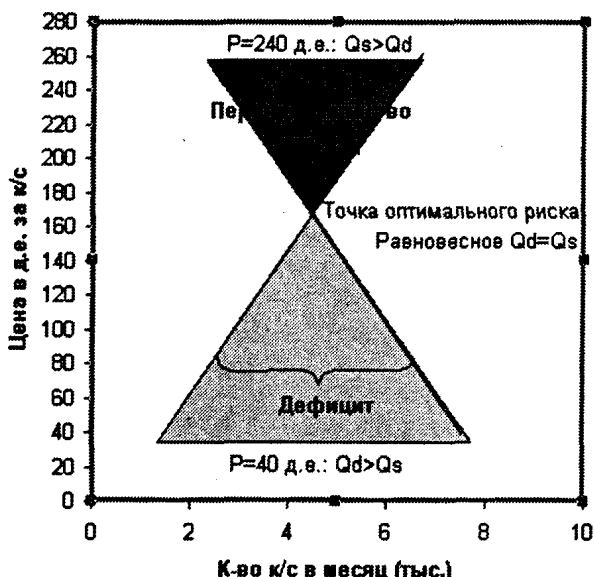
---

<sup>1</sup> Рыночное равновесие — ситуация на рынке гостиничных услуг, при которой отсутствуют как избыточный спрос, так и избыточное предложение на гостиничные услуги. Потребители гостиничных услуг могут купить все (исходя из перечня платных и бесплатных услуг конкретного отеля), а продавцы этих услуг могут продать их по существующим сложившимся на данном рынке услуг ценам.



вания, которые являются одним из важных условий достижения большей определенности. Как результат совокупной деятельности предпринимателей сферы гостиничного бизнеса (гостиничных услуг), связанных с потребительским спросом на эти услуги, они должны рассматриваться в комплексе, как внешний фактор ограничения коммерческого риска.

Изобразим кривые спроса и предложения в одних и тех же осях координат, чтобы использовать их в графическом анализе для определения равновесных цен, объемов, перечня услуг и их влияния на уровень коммерческого риска. Для этого строим графическое изображение (рис. 13).





- $S$  — линия предложения;
- $D$  — линия спроса;
-  — зона повышенного риска;
-  — зона отсутствия риска от повышения цены

Рис. 13. Анализ взаимосвязи рыночного равновесия и коммерческого риска

На рисунке цена равновесия = 167 д. е. за проживание в одноместном номере гостиницы категории 3 звезды. Равновесный объем — 4,5 койко/суток в месяц. Только при этой цене месячный объем спроса равен месячному объему предложения. Любой отход от цены равновесия приводит в действие силы, обусловленные законами рынка, чтобы вернуть его в прежнее равновесное состояние, которое и является фактором уменьшения неопределенности окружающей среды и фактором ограничения риска в точке равновесия.

При цене 60 д. е. за проживание в одноместном номере гостиницы этой же категории в течение суток, например, объем спроса будет превышать объем предложения ( $Q_d > Q_s$ ) — имеет место дефицит гостиничных услуг (проживание в номерном фонде). Дефицит равен разнице между количеством гостиничных услуг (количеством койко-суток), которое потребители гостиничных услуг хотят приобрести при данной цене, и количеством произведенного продукта, которое производители хотят продать, если это значение положительно. Поэтому дефицит иногда также называют избыточным спросом, который свидетельствует о наибольшей вероятности реализации услуг и, следовательно, минимизации риска при данной цене с запасом гарантированной возможности ее увеличения до равновесного уровня без соответствующего уменьшения вероятности реализации услуг. Поэтому пространство между линиями спроса и предложения ниже точки рыночного равновесия обозначим зоной отсутствия риска от повышения цены. Риск реализации услуг отеля в этой зоне хотя и минимален, но с увеличением цены прибыль отеля будет выше, пока на гостиничный продукт (услуги) находится покупатель, поэтому оптимальный риск будет в точке рыночного равновесия. Это связано с тем, что конкурирующие покупатели услуг, будучи не в состоянии получить требуемое им количество гостиничного продукта по определенной (данной) цене, начинают предлагать более высокие цены до тех пор, пока цена не достигнет своего равновесного уровня в 167 д.е. за сутки проживания в одноместном номере с предложением в 4,5 тыс. к/с в месяц (табл. 17).

Таблица 17

**Спрос на номера (одноместные и двухместные)  
гостиницы 3 звезд**

Цена за 1 сутки проживания (д. е.)	Объем спроса в к/с в месяц
220	2
200	3
180	3,8
170	4,5
150	4,8
120	5,4
100	6,2
80	6,6

В зону повышенного коммерческого риска конкретный отель войдет, если повысит цену выше равновесной точки, т. к. в этом случае объем спроса на гостиничный сервис не достигнет уровня предложения ( $Q_d < Q_s$ ). В таком случае разница между объемом спроса и объемом предложения называется избыточным предложением при данной цене. Например, при цене 200 д. е. за 1 сутки потребители гостиничных услуг желали бы приобрести 3 тыс. к/с гостиничных услуг. С другой стороны, производители гостиничного продукта хотели бы предложить 5 тыс. к/с в месяц при такой цене. Разница между предложением и спросом покупателей гостиничных услуг при цене 200 д. е. (месячный избыток 2 тыс. в к/с) стала бы причиной увеличения всевозможных затрат, что само по себе значительно увеличивает расходы и уровень риска, но и могла бы привести к нереализации услуг, т. е. принести отелю серьезный материальный ущерб.

Таблица 18

## Предложение номерного фонда

Цена за 1 сутки (д.е.)	Объем предложения (тыс. к/с) в месяц
220	6,2
200	5
180	4,8
170	4,5
150	3,5
120	2,8
100	2,2
80	2

Таким образом, до тех пор, пока не устранится месячный излишек, руководство отеля вынуждено урезать цены на услуги гостиничного сервиса. От этого объем спроса увеличивается, а объем предложения падает, достигая точки равновесия.

Таблица 19 иллюстрирует, как рыночная цена и уровень коммерческого риска будут меняться при наличии дефицита или избытка.

Эти изменения приводят цену к равновесному уровню, поэтому обусловленное дефицитом снижение риска в условиях рыночных отношений релятивно и непродолжительно.

Влияние изменения спроса на гостиничные услуги в рыночном равновесии на уровень коммерческого риска весьма актуально для гостиничного бизнеса. Исходя из предшествующего примера, когда цена 1 к/с равнялась 60 денежным единицам при линии спроса  $D_1$  на рис. 14 и данной цене, объем спроса и объем предложения сбалансированы и равновесный объем гостиничного продукта (суммарный объем всех видов услуг) составляет 5 тыс. в месяц, что на графике текущего равновесия соответствует точке  $E_1$ .

Таблица 19

## Коммерческий риск — рыночное равновесие

Рыночная ситуация	Соотношение между объемом спроса и объемом предложения	Рыночная цена	Уровень риска
Равновесие	$Q_d=Q_s$	Равновесная	Оптимальный
Дефицит	$Q_d>Q_s$	Повышается	Минимальный
Избыток	$Q_d<Q_s$	Понижается	Максимальный

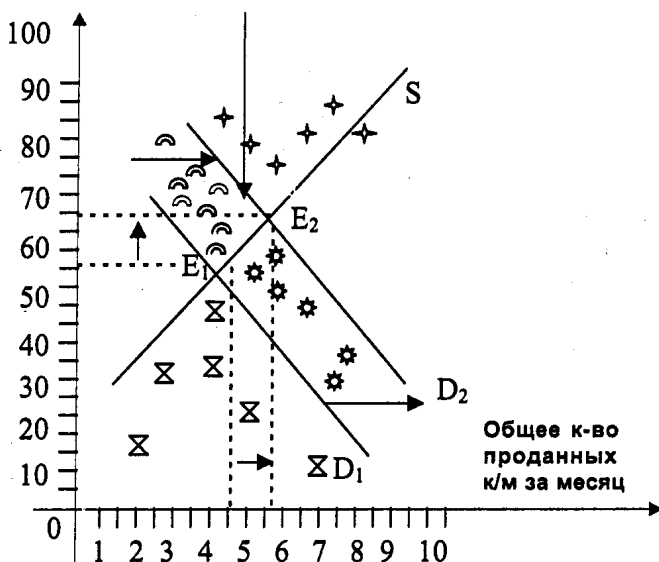
Предположим, что в последующем месяце произошло резкое увеличение дохода потребителей. Не исключен повышенный спрос на номерной фонд определенной категории. Линия спроса на эти услуги смещается вправо от  $D_1$  к  $D_2$ .



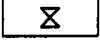

Следствием этого должно стать повышение равновесной цены. Однако для более полного пояснения представим ситуацию сохранения цен на прежнем уровне 60 д. е. за 1 к/с. При такой цене объем спроса, основанный на линии спроса ( $D_2$ ), был бы больше объема предложения. В результате на рынке гостиничных услуг имел бы место недостаток номеров определенной категории, оказывающих повышающее воздействие на цену. Новое равновесное положение будет иметь место в той точке линии спроса  $D_2$ , где  $Q_d = Q_s$ , т. е. при цене 70 д. е. за 1 к/м положение равновесия смещается из точки  $E_1$  в точку  $E_2$ , где продаваемое количество повышается до 6 тыс. к/с в месяц.

Влияние увеличения спроса выражается в повышении рыночной цены равновесия, что в свою очередь, сокращает риск гостиницы оказаться нерентабельной, т.к. уровень расходов, приходящихся на подготовку 1 к/м, не увеличивается при этом.

В связи с этим зона отсутствия риска от роста цены с перемещением рыночного равновесия из точки  $E_1$  в точку  $E_2$  увеличивается (см. рис. 14), а зона повышенного риска сокращается.

Недостаток предложения при  $P = 60$  д. е. с измен. спроса  
 Цена 1 к/м в сутки  
 (номер) д. е.



-  — зона повышенного риска  $E_1$ ;
-  — зона повышенного риска  $E_2$ ;
-  — зона отсутствия риска  $E_1$  от повышения цены;
-  — зона отсутствия риска  $E_2$  от повышения цены.

**Рис. 14.** Влияние повышения спроса на уровень коммерческого риска

Аналогично падение спроса при прочих равных условиях понизит равновесную цену, увеличит уровень коммерческого риска, уменьшит объем предложения. Так, снижение цен на услуги турбаз и пансионатов при прочих равных условиях вполне может уменьшить спрос на услуги гостиниц, или же внутри гостиницы, когда подобным тенденциям подвержен номер-

ной фонд разных категорий (например I и II), что приводит к снижению равновесной цены, следовательно, к увеличению риска, потере рентабельности со снижением равновесного объема предложения.

Создавшееся такое положение равновесия весьма рискованно для предпринимателя, ибо низкая равновесная цена требует более эффективной работы гостиницы, т. к. повышается вероятность низкорентабельной работы или банкротства, если величина издержек недостаточно низка для возможности их покрытия уменьшенным от падения спроса объемом выручки.

Влияние изменения предложения в рыночном равновесии на уровень коммерческого риска. Рыночное равновесие и связанный с ним риск будут также изменяться в ответ на изменения предложения. На рис. 15 рыночные равновесные цена и объем гостиничных услуг первоначально соответствуют точке  $E_1$ , в которой цена составляет 60 д. е. за 1 к/м, а продаваемое и покупаемое (общее количество к/с) — 5 тыс в месяц.

Предположим, что в следующем месяце происходит появление на рынке гостиничных услуг новых субъектов, например турфирм из других регионов, и соответственно, заключение договоров на продажу во временное пользование однокомнатных по более высокой цене, чем в настоящее время. Это уменьшит предложение на нем таких номеров.

Уменьшение предложения вызовет переход к новому равновесному положению в точке  $E_2$ . Цена равновесия поднимется до 70 д. е. за 1 к/м, а объем уменьшится до 4,5 тыс. к/м в месяц. Если цена не поднялась бы до нового уровня, имел бы место дефицит гостиничного продукта на этой категории на конкретном рынке гостиничных услуг. При новой равновесной цене в 70 д. е. объем предложения на новой линии предложения равен объему спроса.

Понижение предложения номеров данной категории приводит к уменьшению риска, связанного с их реализацией, и к увеличению их цены. Гостиничная клиентура отвечает на рост цены уменьшением объема спроса. «Настройка» рынка на новую более высокую цену равновесия служит для приведения уменьшившейся доступности номеров этой категории в соответствие с готовностью покупателя платить. И хотя при более высокой цене покупатели вынуждены приобретать меньшее количество к/с (останавливаться в гостинице на меньшее число койко/суток), фактор падения предложения все же окажет влияние, ограничивающее коммерческий риск, поскольку равновесие спроса и предложения при более высокой цене дает

больше гарантий на увеличение прибыли участвующим на рынке гостиницам.

На рис. 15 уменьшение предложения с перемещением равновесия в точку  $E_2$  сокращает область повышения риска и увеличивает область отсутствия риска от повышения цены.

Повышение предложения имело бы противоположные последствия — если цена равновесия не уменьшится в ответ на рост предложения, то будет избыток гостиничных услуг (номеров I категории) на рынке гостиничных услуг.

Следовательно, рост предложения передает информацию о повышении доступности гостиничных услуг (номеров этой категории) путем понижающего воздействия на цену, тем самым увеличивая коммерческий риск.

Реакция потребителей гостиничных услуг на падение цены на однокомнатные номера этой категории отражается в повышении объема спроса. Как и ранее, связь между изменением предложения и изменением спроса осуществляется с помощью изменения цены. Таким образом, достигая рыночного равновесия при меньшей цене, хотя и большем спросе, обусловленном снижением последнего фактора, обстоятельства формируют условия большего риска.

На изменение рыночного равновесия при исследовании рынка гостиничных услуг любого региона и связанную с ним величину коммерческого риска влияет фактор налогообложения, который следует отнести к категории неуправляемых внешних факторов. Предположим, что производители гостиничных услуг обложены новым специальным местным налогом ( $M$ ) или сбором, который затрагивает основную деятельность гостиниц (предоставление номеров или мест в них), а такое иногда случается, и особенно в курортных местностях. Таким образом, предположим, что за проживание гостиничной клиентуры нужно взимать по 20 рублей за каждые сутки. Предположим, что без налогообложения в месяц определенной гостиницей продается 20 тысяч койко-суток номерного фонда (одноместные и двухместные номера с полным санузлом). Гостиницей установлены преysкурантные цены на одноместные номера — в 240 рублей в сутки, а на двухместные — 360 рублей в сутки (по 180 за каждое место в номере). Соотношение одноместных и двухместных номеров в гостинице одинаковое и легко устанавливается средняя стоимость. Она будет равна 200 рублям в сутки.



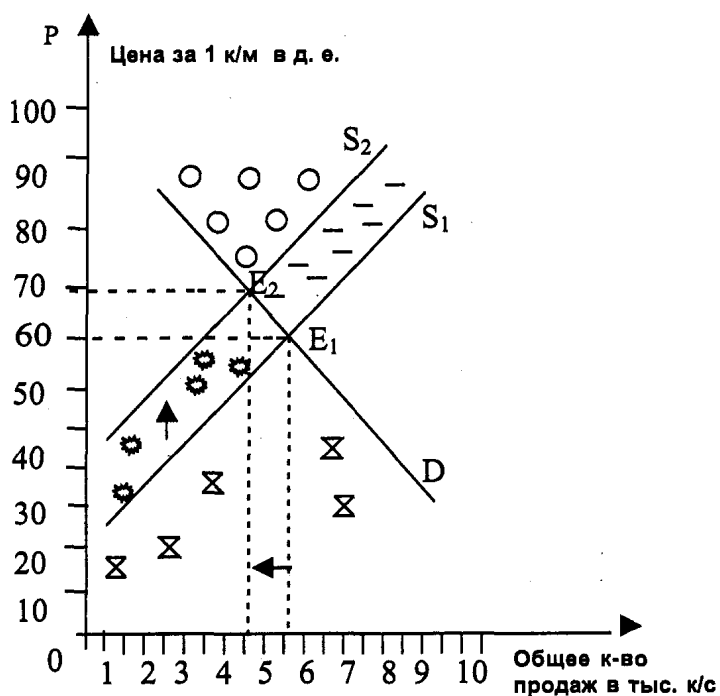


Рис. 15. Влияние уменьшения предложения на уровень коммерческого риска

Десятипроцентное обложение налогом (специальным сбором и т. п.) данной услуги гостиницы повысит цену за каждые койко-сутки и посредством этого уменьшит объем спроса, увеличивая коммерческий риск. На рис. 16 показано влияние этого налога на общую продажу услуг и изменение коммерческого риска. В конце каждого месяца продавец гостиничных услуг (гостиница) будет вынужден перечислять властной структуре (инициатору этого налога или сбора) сумму, равную 10% количества проданных гостиничных услуг. Это то же самое, как если бы их издержки выросли на 10%, и это повысит минимальную цену на 1 койко-место. Налог воздействует на предложение гостиничного продукта так же, как любое увеличение затрат, уменьшая при этом прибыльность продаж.

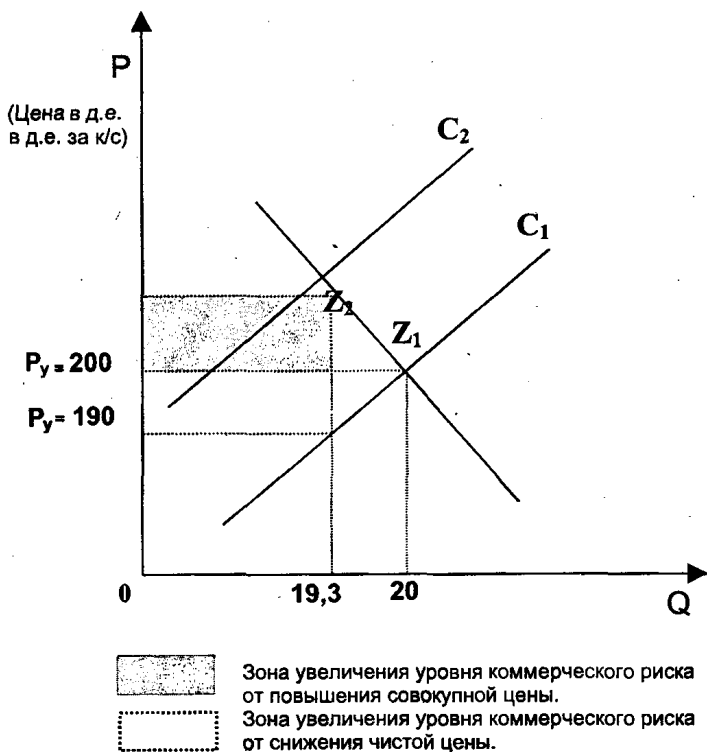
Как результат введения налога кривая предложения смещается влево и вверх с  $C_1$  до  $C_2$  (см. рис. 16). Уменьшение предложения приводит к появлению новой равновесной цены и объема основных услуг гостиницы. Совокупная цена поднимается до уровня  $P = 210$  руб. за 1 койко-место, ее получают продавцы до уплаты налога. При этом чистая цена  $P_y$ , остающаяся продавцу основных гостиничных услуг после уплаты налога 20 рублей ( $M$ ) за каждые койко-сутки, составит:

$$P_y = P - M = 210 - 20 \text{ руб.} = 190 \text{ руб.}$$

Растет уровень риска, и продавцы гостиничных услуг решают, какой объем основных услуг продать на основе чистой цены  $P$ , какую они получают после уплаты налога  $M$ . Это связано с тем, что новая цена рыночного равновесия гостиничных услуг не поднимет стоимость проживания в номерном фонде оговоренной категории гостиницы на всю величину 10%-го налога, поскольку это простое увеличение цены до 220 руб. (т. е. выше точки равновесия) с падением платежеспособного спроса породило бы избыток основных услуг гостиничной индустрии на соответствующем рынке услуг, который бы обусловил падение цен ниже 220 руб.

При новой цене равновесия в 210 руб. покупатели гостиничных услуг платят за 1 койко-место на 10 рублей меньше первоначальной цены в 200 руб. за 1 койко-сутки.

Таким образом, увеличение цены гостиничных услуг составляет часть налога, которую фактически платят потребители гостиничного продукта с уменьшением спроса. Поэтому налог в 20 руб. за каждое койко-место уменьшает спрос на него с  $C_1$  до  $C_2$ .



**Рис. 16.** Влияние повышения налога в рыночном равновесии на уровень коммерческого риска

В связи с введением налога зона коммерческого риска расширяется из-за вынужденного увеличения совокупной цены и падения спроса, так как часть гостиничного продукта получает большую вероятность остаться невостребованной.

Сокращение чистой цены с 200 руб. до 190 руб. увеличивает коммерческий риск в связи со снижением уровня рентабельности, что тоже сказывается на уменьшении предложения до  $C_2$ .

Востребованность гостиничных услуг ставит перед гостиницами задачу расширения производства гостиничного продукта. Однако отсутствие анализа хозяйственной деятельности гостиницы в условиях непредсказуемого спроса может создать не только трудности, но и привести предприятие к банкротству.

Рассмотрим ситуацию, часто возникающую в гостиницах, когда спрос на отдельные услуги (в том числе и дополнительные) подвержен тенденциям повышенного спроса.

Таблица 20

## Влияние увеличения численности работников на прибыльность производства гостиничного продукта

Дополнительное количество работников (человек)	Дополнительно произведенный гостиничный продукт (ед.)	Доходы единицы гостиничного продукта (тыс. руб.)	Дополнительный доход (тыс. руб.) гр. 2 x гр. 3	Почасовая ставка (тыс. руб.)	Дополнительные расходы на содержание работников, (тыс. руб.) гр. 1 x гр. 5	Дополнительная прибыль (тыс. руб.) гр. 4-гр. 6
1	2	3	4	5	6	7
1	19	2,80	53,20	15,00	15	38,20
2	16	2,80	44,80	15,00	30	14,80
3	13	2,80	36,40	15,00	45	-8,60
4	10	2,80	28,00	15,00	60	-32,00
5	8	2,80	22,40	15,00	75	-52,60
6	6	2,80	16,80	15,00	90	-73,20
7	2	2,80	5,60	15,00	105	-99,40
8	0	2,80	0	15,00	120	-120,00
9	0	2,80	0	15,00	135	-135,00

Изучив данные табл. 20, мы можем определить целесообразность расширения производства гостиничных услуг, а также установить конкретное увеличение числа работающих (обслуживающего персонала).

Построим по данным табл. 20 график, где: ОИ — дополнительные расходы на содержание работников;  $D_1D_7$  — дополнительный доход; ВА — предельный уровень дополнительных расходов на содержание работников (рис. 17).

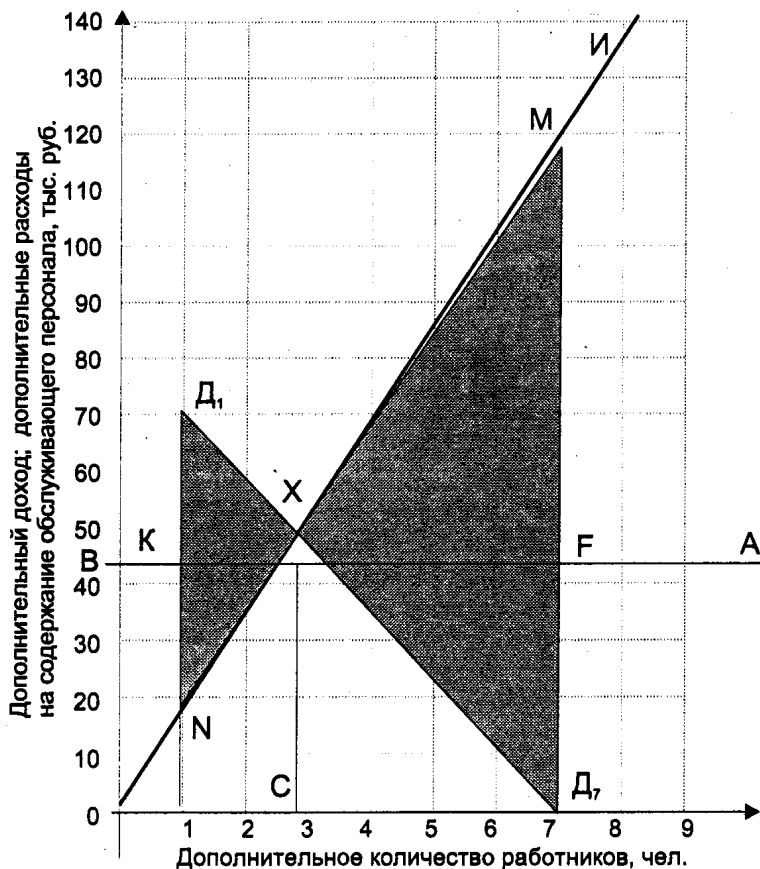


Рис. 17. График влияния увеличения численности работников на прибыльность производства гостиничных услуг

На отрезке  $[KX]$  доходы  $[KX]$  превышают  $[NX]$  расходы. Но уже на отрезке  $[XF]$  расходы  $[XM]$  превышают доходы  $[XD_7]$ , то есть производство гостиничных услуг становится убыточным. Безубыточность производства услуг достигается в точке X.

Это означает, что, приняв на работу 2,8 чел. (на графике это точка С), гостиница затратит на их содержание ровно столько же, сколько получит дополнительного дохода от их деятельности (на графике это соответствует точке В). Таким образом, в нашем примере расширять производство услуг, привлекая более 2,8 чел., не имеет смысла, оно будет убыточным. Максимальный дополнительный доход (53,2 тыс. руб.) и дополнительную прибыль (38,2 тыс. руб.) гостиница получит, если примет на работу только одного работника.

**Страновые риски** — возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории иностранных государств. Доход от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране. Потеря или уменьшение дохода происходит по различным причинам, среди которых можно выделить:

- изменение политического строя страны;
- экспроприацию или национализацию объектов иностранной собственности;
- уничтожение или повреждение объектов собственности в результате военных действий и гражданских волнений;
- изменение общегосударственного и специальных видов законодательства — таможенного, налогового и др.

**Политические риски** — являются важнейшей составной частью страновых рисков. Суть их заключается в возможности недополучения доходов или потери собственности иностранного предпринимателя или инвестора вследствие изменения социально-политической ситуации в стране. Они могут проявиться в виде следующих событий:

- изменения в валютном законодательстве, препятствующие исполнению международных контрактов или репатриации валютной выручки;
- изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности;
- национализация или экспроприация предприятий, созданных с участием иностранных инвесторов;
- внесение изменений в арбитражное право;

— военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам предпринимателей.

Политические и другие страновые риски сопутствуют различным видам предпринимательской деятельности, если она осуществляется за рубежом. В этом случае политические риски являются составной частью предпринимательских и инвестиционных.

**Выявление риска.** Для оценки риска и принятия соответствующих решений собирается исходная информация об объекте носителя риска. К основным методам получения исходной информации следует отнести:

- стандартный опросный лист;
- рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности;
- анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов;
- составление и анализ диаграммы организационной структуры предприятия;
- составление и анализ карт технологических процессов в производстве гостиничного продукта;
- инспекционные посещения служб, бригад, смен и подразделений предприятия;
- консультации специалистов в области организации сервиса;
- экспертизу документации специализированными консалтинговыми фирмами, научными лабораторными исследованиями и разработками.

Выявлению допустимого риска в работе гостиниц может служить анализ их безубыточности или анализ критических соотношений общей выручки от реализации основных и дополнительных платных и бесплатных услуг<sup>1</sup> и объема производства с затратами.

Анализ безубыточности помогает держать в поле зрения границы устойчивого положения гостиницы (допустимого риска).

---

<sup>1</sup> Услуги бесплатными могут быть только для клиентуры. Гостиницы же, организуя их в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг, несут определенные затраты. Если бесплатные услуги не отражать в анализе хозяйственной деятельности, то завышенные цены (не отражающие действительность) по издержкам предоставления основных услуг не будут реальными.

## Глава 7

# Цена и ценообразование в гостиничном бизнесе

### 7.1. Механизмы ценообразования

Цена — довольно сложная экономическая категория, и существуют две основные теории цены. По мнению сторонников одной, цена товара (а гостиничные услуги и являются товаром, с которым гостиницы выходят на рынок этих услуг) выражает его стоимость. Сторонники другой теории считают, что цена товара представляет собой сумму денег, которую покупатель готов заплатить за товар (услуги) определенной полезности. Отсюда цена услуг гостиниц — денежное выражение их стоимости.

**Ценообразование** — представляет собой процесс формирования цены на услуги. В основном имеют место 2 системы ценообразования:

— централизованная, предполагающая формирование цен государственными органами на основе издержек производства услуг гостиницами;

— рыночная, основанная на спросе на гостиничные услуги и их предложении на рынке этих услуг.

Первая система существует в гостиницах государственной (муниципальной) собственности, а для гостиниц, прошедших путь разгосударствления, характерна вторая.

Важнейшими принципами ценообразования на гостиничные услуги являются:

- обоснованность цен;
- целевая направленность цен;
- непрерывность процесса ценообразования;
- единство процесса ценообразования и контроля за их соблюдением.

По мере перехода общества к рыночной экономике центральной фигурой на рынке становится предприятие-собственник, которое самостоятельно с полной экономической ответственностью за свои действия принимает производственно-экономи-



ческие и иные решения. Только само гостиничное предприятие решает, какие услуги необходимо произвести, в каком объеме и по какой цене их продавать.

Механизм ценообразования в условиях рыночных отношений проявляется через цены и их динамику. Динамика цен формируется под воздействием двух важнейших факторов — стратегического и тактического.

**Стратегический фактор** — выражается в том, что цены образуются на основе стоимости гостиничных услуг. Процесс этот весьма сложный и труднопрогнозируемый ввиду постоянных колебаний цен вокруг стоимости.

**Тактический фактор** проявляется в том, что цены на конкретные услуги формируются под влиянием конъюнктуры рынка этих услуг.

Неотъемлемым и весьма важным элементом рынка гостиничных услуг является конкуренция со стороны других гостиниц, а также внедрение новых услуг и, конечно же, услуг-субститутов.

Рынок гостиничных услуг довольно остро реагирует на качество услуг, их востребованность со стороны клиентуры, гибкие цены.

**Рынок** — это экономический процесс, который путем сталкивания интересов продавцов гостиничных услуг и их покупателей (спроса и предложения) способствует образованию цены, и именно она сглаживает противоположные экономические интересы продавца и покупателя, приводя в соответствие спрос и предложение.

Главным условием жизнеспособности предприятий является высокий уровень качества гостиничного продукта и высокий профессионализм в управлении. Уже сейчас многие гостиницы, не выдержав конкуренции, разоряются и становятся банкротами. Они передаются в другие руки, технически совершенствуются, переходя на экономный технологический процесс в производстве гостиничного продукта, обновляются и включаются в процесс воспроизводства на новой, более эффективной основе.

В соответствии с Классификатором отраслей народного хозяйства, утвержденным Госстандартом СССР, Госкомстатом СССР и Госпланом СССР от 1.01.1976 г. (в редакции последующих изменений и дополнений), гостиницы (без туристических) относятся к объектам жилищно-коммунальной сферы, а туристские гостиницы — к объектам социально-культурной сферы.

Таким образом, гостиничные услуги регулируются законодательными и нормативными документами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и относятся к разным отраслям — отрасли «Жилищно-коммунальное хозяйство» и отрасли «Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение». Несомненно, такое разделение вносит определенные несоответствия в принятии и реализации тех или иных решений на разных уровнях.

В настоящее время существующая система ценообразования услуг жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) имеет много неясных и нерешенных вопросов. В частности, неоднозначность определения таких понятий, как затраты, стоимость, цена, тарифы на жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ), и других не позволяют разработать единый подход к формированию экономических показателей. Существующий затратный подход к формированию цены не стимулирует снижение затрат, а наоборот, побуждает в ряде случаев искусственно завышать их с целью повышения цены услуги. Такая практика не позволяет привлекать в отрасль инвестиции, игнорирует фактор спроса, делает невозможным прогнозирование.

В рамках Программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации протоколом заседания Правительственной комиссии по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации № 1 от 22.01.1999 г. была одобрена новая «Концепция ценовой и тарифной политики в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации» (утверждена 29.01.1999 г.). Принятая концепция закладывает основные направления и принципы перехода к открытой и адекватной современным экономическим условиям процедуре формирования цен и тарифов на жилищно-коммунальные услуги.

Важными моментами в этой концепции являются следующие.

1. При определении стоимости жилищно-коммунальных услуг необходимо обеспечивать:

— гибкий, вариантный подход к вопросам ценообразования и тарифообразования с соблюдением необходимых функций в сфере регулирования цен и тарифов на жилищно-коммунальные услуги на соответствующих уровнях: федеральном, субъектов Федерации, муниципальном, на уровнях предприятий и организаций ЖКХ;

— соблюдение основных принципов установления цен и тарифов на ЖКУ;

— деполитизацию механизма утверждения цены на основе профессионального и доступного для операторов подхода к формированию стоимости ЖКУ;

— правовую регламентацию процедуры предоставления, рассмотрения и утверждения цен и тарифов;

— определение интервала времени, в течение которого действуют установленные цены и тарифы;

— включение величины планово-расчетной прибыли, необходимой для осуществления расширенного воспроизводства и обновления основных фондов предприятий;

— обеспечение прозрачности расчетов тарифов для исключения повторного учета затрат;

— соблюдение принципа равноправия всех субъектов рынка жилищно-коммунальных услуг в ходе рассмотрения и согласования цен и тарифов на услуги отрасли;

— рекомендательный характер федеральных положений цено- и тарифообразования, обеспечивающих возможность учета местных особенностей производства и предоставления жилищно-коммунальных услуг путем отражения этих особенностей в региональных методических документах.

2. Основой формирования цены является себестоимость услуги.

3. Калькулирование планово-расчетной себестоимости ЖКУ ведется на основе натуральных величин потребления услуг по статьям затрат с учетом всех этапов технологического процесса производства и объема реализации услуги потребителю, а также с учетом затрат по организации расчета и сбора коммунальных платежей населения, позволяющее при необходимости выделять отдельные виды работ для передачи их производителям на конкурентной основе.

4. При едином методологическом подходе расчеты себестоимости, связанные с конкретными условиями производства услуг, климатическими, экологическими и другими факторами, должны найти отражение в нормативных и методических документах, разрабатываемых и утверждаемых на уровне Федерации.

5. Классификация затрат в соответствии с их экономическим содержанием осуществляется по следующим элементам:

— материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);

— затраты на оплату труда;

— отчисления на социальные нужды;

— амортизация основных средств;

- затраты на капитальный ремонт;
- прочие затраты, включая ремонтный фонд.

Проведение политики ценообразования и регулирования тарифов на услуги ЖКУ предопределяется условиями, в которых функционируют предприятия:

- потенциально конкурентные и конкурентные рынки, на которых цены определяются спросом и предложением и возможно их свободное (рыночное) формирование;
- рынки, которые монополизированы в силу различных причин (высокие барьеры входа на рынок, технологические причины и др.), но не связанные с естественной монополией и на них возможна конкуренция и установление цен рыночными методами;
- естественное монопольное предоставление услуг, к которому применимо регулирование цен соответствующими государственными органами.

Несомненно, что реализация ценовой и тарифной политики в ЖКХ будет зависеть от деятельности соответствующих органов ценообразования и регулирования.

Таким образом, процессы реформирования ЖКХ, в том числе и новая ценовая политика, затрагивают и гостиничное хозяйство.

Как указывалось, особенность гостиничного хозяйства заключается в том, что процесс производства в гостинице реализуется в виде определенной гостиничной услуги. Для производства и реализации комплекса услуг гостиничное хозяйство имеет основные и оборотные средства. При этом производство и реализация не зависят от времени — должна быть постоянная готовность к оказанию услуги.

В связи с неравномерностью спроса, в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и других средств.

Кроме того, при реализации и создании гостиничные услуги не нуждаются в посредниках или в помощи специальных сбытовых структур.

Важной особенностью производства этих услуг является отсутствие незавершенного производства.

Перечисленные основные особенности производства и реализации гостиничных услуг оказывают определенное влияние на формирование цены, а ее уровень зависит от:

- себестоимости услуги;
- уровня цен у конкурентов;
- соотношения спроса и предложения;

— уровня заработной платы служащих и др.

Одной из составляющих цены является, например, стоимость гостиничного номера. В соответствии с Инструкцией по учету платных услуг населению, утвержденной постановлением Госкомстата России № 156 от 24.09.1992 г., определены услуги, входящие и не входящие в стоимость гостиничного номера. Например, в стоимость не включаются услуги:

— по предоставлению в аренду телевизора, холодильника, чайника, посуды, пользование утюгом и другой бытовой техникой, вызов такси, приготовление и доставка в номер чая, кофе, воды, сигарет и т. п.;

— по мелкому ремонту одежды, обуви, чистке одежды и обуви и т. п.

В цену номера включается плата:

— за проживание;

— коммунальные услуги (отопление, водоснабжение, газ, электроэнергия, горячее водоснабжение (подогрев воды);

— радио, телеантенна;

— прочие коммунальные услуги;

— за бронирование.

Практика организации гостиничного бизнеса в некоторых гостиницах предусматривает отдельную плату с потребителей гостиничных услуг за бронирование, кроме платы за фактическое проживание в номерном фонде.

Предъявление юридическому лицу требования об оплате бронирования незаконно, т. к. юридические лица не являются потребителями гостиничных услуг (преамбула закона «О защите прав потребителей» в редакции Федеральных законов №2-ФЗ от 09.01.1996 г. и № 212-ФЗ от 17.12.1999 г., п. 2 Новых правил), а правила предоставления гостиничных услуг в РФ (как в целом, так и в части бронирования и его оплаты) регулируют исключительно отношения между гостиницей и потребителем. Отношения между гостиницей и юридическим лицом не носят публичного характера, в то время как услуги потребителям должны предоставляться гостиницами исключительно на основании публичных договоров (ч. 1. ст. 426 ГК РФ).

Что же касается физических лиц, или собственно «потребителей», то здесь для гостиниц ситуация более сложная, поскольку Правила, будучи подзаконным актом, противоречат законодательным нормам РФ и поэтому в этой «противоречащей» части не подлежат исполнению. Так, ст. 426-ГК РФ требует от гостиницы оказания услуг потребителям исключительно на основании публичного договора. Та же статья требует,

чтобы условия публичного договора были одинаковыми для всех потребителей. Однако понятно, что никаким публичным договором невозможно достичь одинаковости условий для клиента, забронировавшего номер (с оплатой за бронирование). Кроме того, бронирование является для потребителя гостиничных услуг дополнительной платной услугой, а ст. 16 закона «О защите прав потребителей» запрещает гостинице навязывание потребителю (клиенту) платных услуг.

Сегодняшнее правовое поле в РФ во многих областях человеческой деятельности характеризуется несоответствием тех или иных нормативных актов новым применяемым законам. Не задумываются об этом и гостиницы, а напрасно.

Брать плату за бронирование с юридических и физических лиц в РФ незаконно, т. к. российское законодательство не содержит правовых норм, позволяющих гостиницам делать это без риска для собственного финансового благополучия и деловой репутации.

При определении цены пользуются правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными постановлениями Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 года (в редакции Постановления Правительства РФ № 693 от 15.09.2000 года). Указанные Правила содержат порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг: цена номера (места в номере), а также порядок и форма его оплаты устанавливаются исполнителем, при этом может быть посуточная или почасовая оплата проживания.

Оказание гостиничной услуги оформляется договором, квитанцией или иным документом, в котором должны быть указаны (перечислены) все виды гостиничных услуг, полученных проживающими (потребителем услуги или комплекса услуг).

Цена гостиничного места зависит от разряда гостиницы, категории номера, качества услуги, скидок или надбавок за определенные услуги.

При формировании цен следует учитывать и такой фактор, как эластичность спроса, его соотношение с ценами. Многочисленные примеры из практики зарубежного и российского гостиничного бизнеса подтверждают необходимость балансирования цен с конкретным уровнем спроса. Так, если спрос находится на минимальном уровне, для его стимулирования гостиница вынуждена искать пути снижения цен, а если спрос превышает предложение, у нее есть все основания повысить свои цены до максимума. Конкретно такие ситуации мы наблюдаем во время проведения популярных мероприя-

тий: олимпийских игр, чемпионатов мира по футболу, всемирных выставок «ЭКСПО», кинофестивалей и др. Примером колебания цен в соответствии с уровнем спроса являются дифференцированные сезонные и несезонные цены, что иллюстрирует табл. 21, где приведены цены проживания в гостинице в разное время года.

Таблица 21

**Колебания цен в соответствии со спросом и предложением на гостиничные услуги**

Период	Цена на 1 человека, руб.
16.11.97-19.12.97 06.01.98-28.02.98	92
20.12.97-05.01.98	99
01.03.97-31.03.97	127
06.01.97-09.07.97 21.07.97-31.07.97	127
01.09.97-30.09.97 01.11.97-15.11.97	
01.04.97-19.04.97 01.05.97-31.05.97	140
01.08.97-31.08.97 01.10.97-31.10.97	140
20.04.97 - 30.04.97 10.07.97-20.07.97	161

Для того чтобы выжить и преуспеть в гостиничном бизнесе, нужно располагать достоверной и полной информацией о рынке гостиничных услуг города, региона, курорта. Рынок гостиничных услуг — это спрос на гостиничные услуги потенциальных клиентов. Анализ конъюнктуры рынка предполагает изучение цен, доходов, спроса и потенциального контингента клиентов каждой гостиницы (табл. 22).

Таблица 22

**Эффект зависимости между снижением цен и доходностью гостиницы по опытным данным, проведенным в гостинице «Ленинград» г. Сочи в 1998 году**

Первоначальный доход от сдачи номеров, руб.	Снижение цены, %	Увеличение оборота для сохранения прежнего дохода, %
100	5	33,3
150	5	20
166,5	5	18
100	10	100
150	10	50
166,5	10	43
100	15	300
150	15	100
166,5	15	82
150	15	200
166,5	20	150

Анализ не может быть идеальным: он никогда не даст всех ответов, а те, которые будут получены, могут быть верны лишь на определенное время, потому что вкусы и потребности клиентов со временем меняются. В силу этого он должен рассматриваться как постоянный процесс изучения новых потребностей и путей их удовлетворения, связанный с маркетингом и определяемый как систематический сбор, накопление и анализ данных о проблемах, связанных с реализацией товаров и услуг.

Таким образом, можно сформулировать несколько общих подходов к методике ценообразования на гостиничные услуги:

— затратное ценообразование, при котором учитываются все издержки производства с добавлением нормативной надбавки на прибыль к этим затратам, определяемой в виде процента от суммы издержек;

— ценообразование, учитывающее степень восприятия ценности гостиничных услуг их потребителями. Этот метод связан с постоянным изучением платежеспособности клиентов и их оценки предлагаемых услуг;

— ценообразование, основанное на конкуренции, которое учитывает цены на сопоставимые услуги, предлагаемые другими гостиницами, а также услуги-субституты.

Взаимосвязь спроса и предложения является основой политики цен, которую обязана взять на вооружение любая гостиница, руководствующаяся концепцией маркетинга. Главная цель этой политики состоит в управлении доходами гостиницы путем применения дифференцированных цен в зависимости от соотношения спроса и предложения для стимулирования спроса, увеличения средней загрузки номерного фонда и обеспечения таким путем общего роста доходов и прибыли.

Дифференциация цен обычно проводится с учетом различных факторов, в их числе:

— тип, качество, расположение номеров;

— сезонные колебания спроса;

— продолжительность проживания клиентов;

— сроки предварительной оплаты;

— покупка пакета услуг (включая питание и другие услуги);

— условия продажи (текущее бронирование, квота мест с правом частичной или полной аннуляции, твердая квота без права аннуляции и др.).



Преимущество дифференцированных цен на гостиничные номера можно проиллюстрировать на схемах 12, 13.<sup>1</sup>

Схема 12

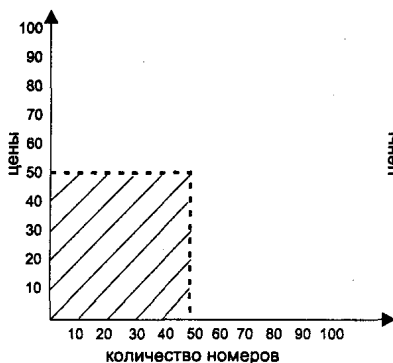
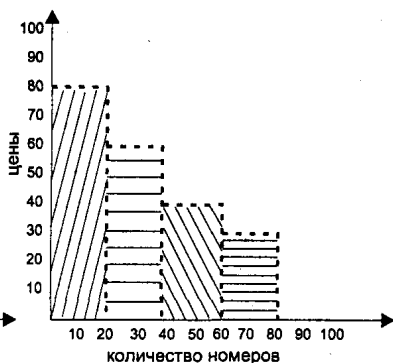


Схема 13



*Схема 12.* Гостинице, имеющей 100 номеров по единой для них цене 50 долларов, удается продать ежедневно только 50 номеров клиентам, покупательная способность которых позволяет принять эту цену. Таким образом, ежедневный доход гостиницы составит всего 2500 долларов.

*Схема 13.* Но, если гостиница начнет продавать свои номера по дифференцированным ценам, с учетом вышеупомянутых факторов, она сможет стимулировать более эластичный спрос и, таким образом, повысить загрузку своих номеров и соответственно увеличить доходы, например:

- 20 лучших номеров продаются по цене 80 долларов и приносят доход 1600 долларов в день;
- 20 хороших номеров продаются по цене 60 долларов и приносят доход в 12000 долларов;
- 20 стандартных номеров продаются по цене 40 долларов и приносят доход 800 долларов;
- 20 неудобных номеров продаются по цене 30 долларов и приносят доход 600 долларов в день.

В результате применения этих дифференцированных цен ежедневный доход гостиницы мог бы увеличиться до 4200 долларов.

Российские гостиницы все больше переходят на дифференцированные цены, устанавливая сезонные и несезонные цены,

<sup>1</sup>Исмаев Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России: Учебное пособие. Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству. М., 1999.

цены для индивидуальных и для групп, конфиденциальные (договорные цены, предоставляемые туристическим фирмам при закупке больших квот мест), цены на выходные и праздничные дни («уик-энд») и другие. Однако дифференцированные цены и различные скидки должны применяться строго в соответствии с имеющимся спросом. При высоком уровне спроса гостинице выгодно закрыть все льготные цены и скидки и продавать номера по более высоким розничным ценам. И наоборот, с понижением спроса гостинице следует начать применять возможные скидки и льготы.

Следует упомянуть о такой практике зарубежных гостиниц: при получении заявки на бронирование гостиничных номеров для индивидуальных или групп гостиницы стараются продать в первую очередь более дорогие, и только когда цены на предлагаемые номера оказываются для клиента неприемлемыми, в продажу выставляются более дешевые. Такими приемами продажи номеров пользуются также работники службы портье, когда к ним обращаются клиенты «с улицы».

За рубежом, например, в США, политика цен исходит из так называемой теории «порогов». По этой теории на основании анализа многолетней загрузки номеров на каждый конкретный день года выводятся две кривые (пороги): верхняя кривая показывает наивысший уровень загрузки; если уровень текущего бронирования на конкретную дату приближается к нижней кривой (порогу), гостиница начнет активно рекламировать предоставляемые ею скидки и льготные цены. Если же текущее бронирование начинает достигать верхнего порога, гостиница переходит к продаже номеров по максимальным ценам.

Суммируя вышеизложенное, можно выделить несколько стратегических приемов ценообразования и политики цен, применяемых в гостиничном бизнесе.

## **7.2. Взаимодействие цены и спроса на рынке гостиничных услуг**

Состояние рыночной экономики, уровень и механизм развития всех инструментов рынка, в том числе и цены, описываются с помощью таких понятий, как спрос (Demand) и предложение (Supply).

Спрос на гостиничный продукт является важнейшей категорией рыночной экономики, так как именно он в конечном счете определяет цену на основные и дополнительные платные услуги гостиниц.

Спрос — это желание и возможность потребителя пользоваться благами гостиничного сервиса в определенное время и в определенном месте. Следует различать понятие «желание» и «спрос». Не всякое желание пользоваться услугами гостиниц является спросом. Желание только тогда превращается в спрос, когда подкрепляется финансовыми возможностями потребителя гостиничного продукта. Иными словами, рынок не реагирует на потребности, не обеспеченные платежеспособностью покупателя.

Объем спроса — это то количество гостиничных услуг, которое потребитель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени.

Взаимосвязь между объемом спроса услуги гостиничного сервиса и определяющими его факторами отражена в общей функции спроса и может быть представлена следующей формулой:

$$QD_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где —  $QD_x$  — объем спроса на гостиничные услуги  $X$  в единицу времени;

$P_x$  — цена гостиничной услуги  $X$ ;

$P_y, \dots, P_z$  — цены гостиничных услуг-заменителей;

$I$  — доход покупателя гостиничных услуг;

$W$  — уровень благосостояния, т. е. покупательская способность потребителя услуг;

$T_x$  — вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта;

$F$  — потребительские ожидания;

$S$  — сезонность потребности, удовлетворяемая данными услугами;

$q$  — количество покупателей.

Закон спроса показывает связь между ценами по каждой из данных цен. При прочих равных условиях по низкой цене удастся продать больше услуг, чем по высокой.

Поэтому между рыночной ценой услуг гостиницы и тем количеством, которое может быть куплено по этой цене, устанавливается строгое соотношение. Эту взаимосвязь можно представить в виде шкалы спроса, показывающей, какое количество услуг будет куплено по различным ценам (табл. 23).

Такое изменение спроса (или количества единиц купленных гостиничных услуг) объясняется следующими обстоятельствами:

- по низкой цене купить гостиничные услуги может большее число их потребителей;
- низкие цены заставят многих покупателей предпочесть данные услуги другим;
- если цены на гостиничные услуги будут высокими, определенное число их потенциальных покупателей откажутся от покупки.

Таблица 23

**Соотношение цены и количества проданных гостиничных услуг (одноместный номер однокомнатный со всеми удобствами)**

Цена (Price) за одноместный номер в денежном выражении	Спрос (Quantity) количество проданных одноместных номеров однокомнатных со всеми удобствами
50	10
40	30
30	50
20	75
10	90

Используя данные, приведенные в табл. 23, можно построить кривую спроса DD (рис. 18).<sup>1</sup> По оси OX отложены объемы продаж одноместных номеров, по оси OY — цены за один одноместный номер. Кривая спроса DD раскрывает связь между ценой (P) и количеством гостиничных услуг одноместного номера, которое будет приобретено покупателем по данной цене.

Кривая спроса показывает, что между ценой гостиничного номера и его количеством устанавливается обратно пропорциональная зависимость. Чем выше цена, тем меньше номеров по этой цене может быть куплено. Увеличение количества номеров в продаже вызывает снижение цены на него.

Если изменяется цена номера ( $P_x$ ), то при прочих равных условиях изменяется величина спроса на него и движение идет по кривой спроса.

Если допустить, что в какой-то период времени все факторы, кроме первого, в выражении неизменны, то объем спроса реально будет зависеть только от изменения цены. Таким образом, осуществляется переход от общей функции спроса к функции спроса от цены  $QD_x = f(P)$ .

<sup>1</sup> В учебных целях кривую спроса обычно изображают в виде прямой линии, описываемой уравнением:  $QD = a - bx$ .

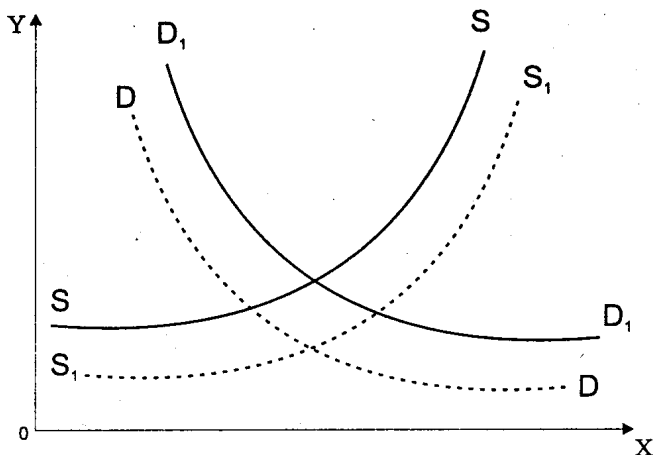


Рис. 18. Кривые спроса и предложения

В случае изменения других факторов (кроме цены) изменяется сам спрос и, следовательно, положение кривой: при падении спроса кривая спроса сдвигается вниз и влево ( $D_1 D$ ).

Таким образом, «изменение в спросе» нельзя смешивать с «изменением объема спроса». Изменение объема спроса означает движение по кривой спроса, тогда как изменение в спросе выражается в смещении всей кривой спроса влево или вправо. На изменение спроса влияют многие неценовые факторы. Наиболее существенное воздействие на поведение гостиничной клиентуры оказывают:

- цены на аналогичные услуги гостиниц-конкурентов;
- уровень денежных доходов потребителей гостиничного продукта;
- вкусы и предпочтения потребителей гостиничных услуг;
- потребительские ожидания;
- количество покупателей гостиничных услуг.

### 7.3. Взаимосвязь цены и предложения

В установлении рыночной цены на услуги гостиничного сервиса не менее важную роль играет предложение, т. е. количество гостиничного продукта, которое продавцы могут и желают предложить покупателю в определенное время и в определенном месте.

Взаимосвязь цены за единицу гостиничного номера и соответствующего ей предложения можно представить в виде следующей шкалы (табл. 24).

Таблица 24

Соотношение цены и количества проданных гостиничных услуг (одноместный номер однокомнатный со всеми удобствами)

Цена за одноместный номер в денежном выражении	Предложение одноместных номеров
50	95
40	70
30	50
20	25
10	0

Шкала предложения показывает, что при высоких ценах продавцы выставляют на продажу большее количество номеров, чем при низких. Это происходит из-за стремления получить большую прибыль.

Если при росте цен кривая спроса падает, то кривая предложения  $SS$  возрастает (см. рис. 18). В этом наглядно проявляется противоречивость интересов производителя гостиничного продукта и покупателя в отношении цены номера.

Кривая  $SS$  характеризует предложение услуг гостиничного сервиса прямо пропорциональной зависимостью между  $P$  и  $Q$ . Эта специфическая связь называется законом предложения.<sup>1</sup>

Гостиница-производитель через цену услуг получает информацию о том, в какой степени общество нуждается в ее продукции. И если уровень цены, сложившейся на рынке, возмещает затраты предприятия и обеспечивает получение желаемой прибыли, это служит самым верным признаком целесообразности производства и его соответствия спросу.

Функция предложения показывает взаимосвязь между предложением гостиничных услуг и определяющими его факторами; эта зависимость может быть выражена следующим образом:

$$QS_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, K, L, N, q),$$

где —  $QS_x$  — объем предложения одноместных номеров  $X$  в единицу времени;

<sup>1</sup> Нельзя не отметить, что такая закономерность не безусловна. Некоторые экономисты высказывают мнение о том, что общего закона предложения (подобно закону спроса, который действует практически без исключения) не существует, так как встречаются случаи, когда нет прямой зависимости между изменениями цены товара и объемом его предложения.

- $P_x$  — цена предложения одноместных номеров  $X$ ;  
 $P_y, \dots, P_z$  — цены на услуги гостиниц-конкурентов;  
 $K$  — уровень гостиничной технологии производства услуг;  
 $L$  — налоги и дотации;  
 $N$  — плата за производственные ресурсы;  
 $q$  — количество продавцов.

**Объем предложения** — это количество гостиничных услуг (основных и дополнительных), которое продавец желает продать при данных условиях. Объем предложения меняется только при изменении цены. Графически изменение объема предложения выражается в движении по кривой предложения  $SS$  (см. рис. 18). В случае изменения других факторов, влияющих на предложение, смещается сама кривая предложения ( $S_1S_1$ ).

Здесь очень важно снова обратить внимание на различие между «изменением в предложении» и «изменением объема предложения».

Изменение объема предложения означает передвижение по кривой предложения с одной точки на другую вследствие изменения цен на конкретные услуги.

Изменение в предложении выражается смещением всей кривой предложения вправо или влево при изменении одного или нескольких неценовых факторов.

К неценовым факторам, воздействующим на изменение предложения, относятся следующие.

1. *Плата за производственные ресурсы.* Изменение платы за производственные ресурсы оказывает влияние на издержки производства, следовательно, и на объем выпускаемого гостиничного продукта. Изменение стоимости любого из ресурсов, используемых в производстве, будь то стоимость сырья, транспорта или энергии, сдвинет кривую предложения. При снижении платы за ресурсы и снижении издержек производства происходит увеличение предложения товара и сдвиг кривой предложения вправо (см. рис. 18) и наоборот.

2. *Уровень гостиничной технологии производства услуг.* Совершенствование технологии создает возможности для снижения издержек производства и сбыта данных услуг и приводит к увеличению объема их предложения при любой цене; кривая предложения сдвигается вправо.

3. *Налоги и дотации.* Гостиницы рассматривают налоги как предпринимательские издержки. Поэтому проводимая государством политика в области налогов оказывает непосредственное влияние на предложение. С ростом налогов увеличиваются издержки производства и сокращается предложение.

4. *Количество продавцов гостиничных услуг.*<sup>1</sup> Увеличение на рынке числа продавцов при данном объеме производства каждого гостиничного предприятия приводит к повышению рыночного предложения (при этом кривая предложения смещается вправо) и наоборот. Цена, при которой объем спроса равен объёму предложения, называется рыночной (равновесной) ценой (рис. 19), именно по этой цене основные и дополнительные услуги гостиниц будут обмениваться на деньги.

Особенностью свободного рынка гостиничных услуг является то, что при определенном количестве предложенного гостиничного продукта он как бы сам по себе стремится к равновесию. Предположим, что гостиница предлагает услуги по цене, которая находится выше точки равновесия  $E$  (на графике точка  $P_2$ ). Потребители этих услуг считают такую цену слишком высокой, и поэтому какое-то количество гостиничного продукта ( $Q_2 - Q_1$ ) не находит покупателя.

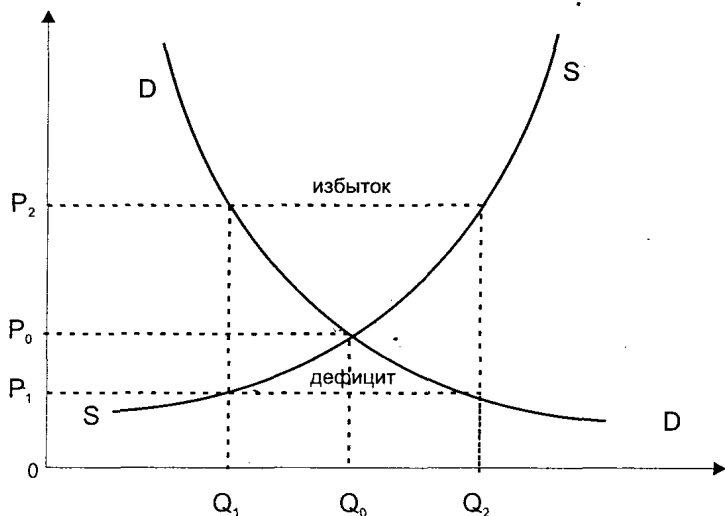


Рис. 19. Рыночная (равновесная) цена спроса и предложения гостиничных услуг

В данном случае образуется избыток гостиничных услуг — превышение предложения над спросом. Рынок перенасыщается продуктом, произведенным гостиницами (услугами), и про-

<sup>1</sup> Этот фактор воздействует на рыночные предложения, в то время как предыдущие на индивидуальные.



изводитель гостиничного продукта вынужден снизить цену, чтобы устранить излишки нереализованного продукта. Одновременно сокращается выпуск товара, его производство при снизившейся цене ( $P_1$ ), невыгодно, но по цене  $P_1$  уже соответствует больший, чем раньше, спрос  $Q_2$ , который значительно превышает объем предложения  $Q_1$ ; на рынке складывается дефицит гостиничных услуг ( $Q_2 - Q_1$ ). Цена предложения растет и перемещается по кривой спроса вверх.

Этот процесс продолжается до тех пор, пока спрос и предложение не уравниваются в точке E: график равновесия цены спроса и предложения (рис. 19) наглядно иллюстрирует зоны, характеризующие избыток и дефицит произведенного гостиничными продуктами.

Из тактических соображений гостиница может временно преклоняться на преимущественное производство других, обеспечивающих большую прибыль услуг из своего перечня, что снизит предложение первого гостиничного продукта (услуги).

Однако гостиницы не должны соблазняться возможностью поднятия прибыли за счет введения повышенных тарифов для иностранцев, как это делали и продолжают делать некоторые гостиницы.

Установление повышенных тарифов для иностранцев в РФ незаконно, т. к. потребитель гостиничных услуг — это гражданин, т. е. физическое лицо, которое может быть гражданином России, иностранным гражданином и лицом без гражданства (ст. 62 Конституции РФ, преамбула Закона «О защите прав потребителей» в редакции Федеральных законов № 2-ФЗ от 09.01.1996 г. и № 212-ФЗ от 17.12.1999 г.). Иностранцы пользуются правами потребителей, а также иными правами, установленными российским законодательством, наравне с гражданами РФ (ч. 3 ст. 62 Конституции РФ). Гостиницы обязаны предоставлять свои услуги потребителям исключительно на основании публичных договоров (ч. 1 ст. 426 ГК РФ). Цена услуг, установленная публичным договором, должна быть одинаковой для всех потребителей (ч. 2 ст. 426 ГК РФ). Иностранец, таким образом, должен рассматриваться как потребитель, а значит, и цена гостиничных услуг для него не может быть выше цены, установленной для российских граждан.

Маркетинговая служба гостиницы призвана анализировать и ожидания прибылей. Если результаты исследования рынка показывают, что в недалеком будущем ожидается повышение спроса на тот или иной вид услуг, то производитель имеет все

основания увеличить производство гостиничного продукта в расчете на последующее увеличение прибылей. Таким образом, рыночная, или равновесная цена гостиничного продукта (услуг) устанавливается при равновесии спроса и предложения в точке  $P_0$  (рис. 19).

Равновесие отражает компромисс между покупателем и продавцом, проявляющийся во взаимном согласии совершить сделку купли-продажи. Единственной уравнивающей ценой, которая может сохраняться до тех пор, пока не удовлетворяет интересы покупателей и продавцов, является цена, при которой объем предлагаемого гостиничного продукта равен объему востребованного рынком гостиничного продукта ( $Q_s = Q_d$ ). Конкурентное равновесие всегда находится в точке пересечения кривой спроса ( $DD$ ) и кривой предложения ( $SS$ ) и соответствует точке равновесия  $E$ .

Однако состояние равновесия спроса и предложения никогда не бывает статичным из-за большого количества влияющих на эти процессы факторов. Следствием этого влияния является постоянное смещение кривых спроса и предложения (вправо или влево, вверх или вниз), в результате которого происходит нарушение равновесия. Новое равновесие устанавливается в другой точке, например, в точке  $E_1$ , которое будет соответствовать новой рыночной цене  $P_1$  (рис. 20). Практика знает много случаев, когда «инициатором» нарушения равновесия выступает как спрос, так и предложение.

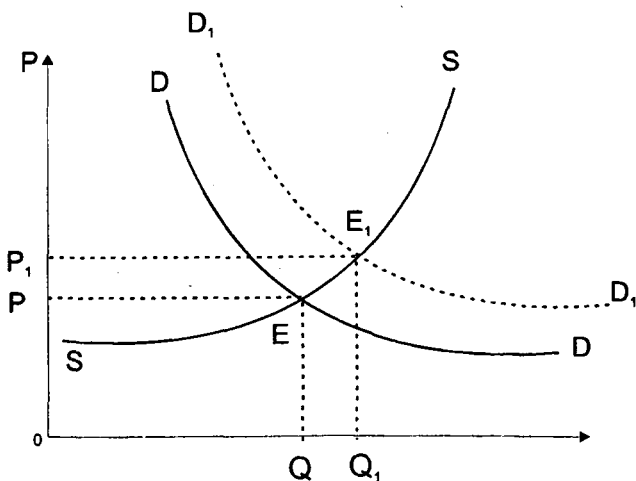


Рис. 20. Равновесие спроса и предложения

При анализе спроса и предложения наибольший интерес, как правило, представляет не их абсолютное значение, а изменение в ответ на изменение цены гостиничного продукта или какого-либо другого параметра, определяющего величину спроса и предложения. В самом деле, гостинице необходима информация о том, насколько изменится спрос под воздействием факторов (доходов, цен на другие услуги и т. п.). Количественно измерить чувствительность спроса и предложения к изменению факторов, их определяющих, позволяет эластичность.

**Эластичность** — это мера реагирования одной переменной величины на изменение другой. Иными словами, эластичность есть число, которое показывает, на сколько процентов изменится одна переменная в результате изменения другой переменной на 1%.

Особую важность представляет эластичность спроса от цен, или *ценовая эластичность*, которая показывает реакцию величины спроса в ответ на изменение цены и определяет, на сколько процентов изменится величина спроса при изменении цены на 1%. Ценовая эластичность определяет чувствительность потребителей гостиничных услуг к изменению цен, с точки зрения количества гостиничных услуг, которые они приобретают на рынке этих услуг.

Степень ценовой эластичности определяют с помощью коэффициента эластичности  $E_d$  по формуле:

$$E_d = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1 + Q_2 / 2} \cdot \frac{P_2 - P_1}{(P_1 + P_2) / 2},$$

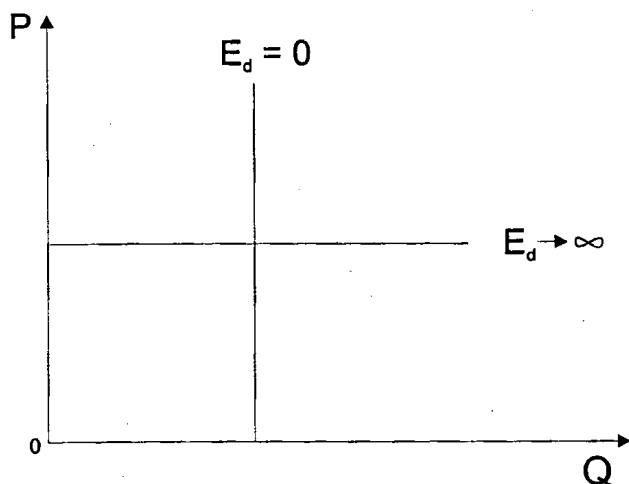
где  $Q_1, Q_2$  — объем продаж по старым ( $P_1$ ) и новым ( $P_2$ ) ценам.

В зависимости от величины коэффициента ценовой эластичности спроса различают:

- неэластичный спрос, при  $E_d < 1$ ;
- спрос единичной эластичности, при  $E_d = 1$ ;
- эластичный спрос, при  $E_d > 1$ .

В случае абсолютной неэластичности при  $E_d = 0$  (рис. 21) кривая спроса представляет собой линию, параллельную вертикальной оси (оси  $P$ ), т. е. небольшое повышение цены ведет к бесконечно большому сокращению величины спроса и наоборот. В случае абсолютной эластичности при  $E_d \rightarrow \infty$ ; кривая спроса параллельна горизонтальной оси (оси  $Q$ ) и расположена выше ее (так как  $P > 0$ ). Отсюда при абсолютно эластичном спросе ни-

какое изменение цены на гостиничный продукт не влияет на величину его спроса.



**Рис. 21. Абсолютно неэластичный спрос ( $E_d = 0$ ) и абсолютно эластичный спрос ( $E_d \rightarrow \infty$ )**

Что дает работникам гостиниц знание эластичности спроса?

Если маркетинговая служба определила, что спрос на гостиничный продукт неэластичен ( $E_d < 1$ ), то руководству гостиницы можно дать рекомендацию о повышении цены на его продукт, выручка при этом будет расти. Если спрос на продукт эластичен ( $E_d > 1$ ), то цены лучше не повышать, поскольку выручка от реализации будет снижаться. В данном случае целесообразнее рассматривать предложение о снижении цены, когда выручка будет расти за счет увеличения спроса на гостиничный продукт (табл. 25).

В своей деятельности организаторы гостиничного бизнеса должны учитывать, что чувствительность потребителей к ценам и их реакция на ценовые изменения зависят от психологических и экономических факторов. Например, эластичность спроса от цен будет ниже в случае, когда гостиничный продукт не имеет аналогов.

Таблица 25

Влияние ценовой эластичности на общую выручку и реакция покупателей на изменение цен на гостиничный продукт

Величина $E_d$	Определение эластичности спроса		Влияние эластичного спроса на общую выручку		Реакция покупателей	
	качественное	количественное	при повышении цены	при снижении цены	при снижении цены	при возрастании цены
$E_d > 1$	Эластичный	Процентное изменение количества спрашиваемого продукта гостиниц превышает процентное изменение цены	Общая выручка уменьшается	Общая выручка увеличивается	Значительно повышают объем покупок. Спрос растет быстрее, чем снижается цена	Значительно снижают объем покупок. Спрос снижается быстрее, чем растет цена
$E_d = 1$	Единичная эластичность	Процентное изменение количества спрашиваемого продукта гостиниц равно процентному изменению цены	Общая выручка неизменна	Общая выручка неизменна	Увеличение спроса прямо пропорционально снижению цены	Снижение спроса прямо пропорционально увеличению цены
$E_d < 1$	Неэластичный	Процентное изменение количества спрашиваемого продукта гостиниц меньше процентного изменения цены	Общая выручка увеличивается	Общая выручка уменьшается	Спрос растет медленнее, чем снижается цена	Спрос снижается медленнее, чем растет цена

#### 7.4. Структура рынка и ценообразование

Другим фактором, влияющим на размер гостиничных услуг, является уровень цен на сопоставимые услуги в конкурирующих гостиницах. Клиент при выборе для себя гостиницы уделяет большое внимание ее ценам, насколько они соответствуют его финансовым возможностям. Если даже при всех принятых мерах по снижению себестоимости своих услуг гостиница не сможет выйти на рынок с конкурентоспособными ценами, она недосчитается многих клиентов. Поэтому изучение цен на услуги конкурирующих гостиниц становится одним из направлений маркетинговых исследований. Идеальной целью для любой гостиницы можно считать установление ее цен на уровне ниже конкурирующих. Это требует больших усилий, и каждая гостиница в своей маркетинговой политике обязана ставить такую задачу.

Ценовая политика в гостиничном бизнесе зависит от конкурентной структуры рынка.

**Структура рынка** — это основные характерные черты рынка, к числу которых относятся:

- количество гостиниц, емкость и комфортабельность (категорийность) их номерного фонда, с которым они выходят на рынок;
- степень сходства или различия товаров разных фирм;
- легкость входа на рынок новых продавцов и выхода из него;
- доступность рыночной информации.

Существуют разнообразные варианты сочетания элементов рыночной структуры, другими словами, возможны разные модели рынка, в зависимости от которых организаторы гостиничного бизнеса либо вступают в конкурентную борьбу, либо нет. При однотипности мотива экономического интереса предпринимателей — максимализации прибыли — результаты конкурентной борьбы могут быть различными, что зависит от характера конкуренции.<sup>1</sup>

Конкурировать — соперничать, сталкиваться, участвовать в конкуренции.

Основой для конкуренции как характерного свойства рыночной системы является свобода выбора, которая проявляется в стремлении получить максимальный денежный доход.

Обычно выделяют 4 типа рынка: совершенная (чистая) конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чи-

<sup>1</sup> Конкуренция (от позднелатинского *сталкиваться* — борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров.

стая монополия (таблица 26). *Совершенная конкуренция и чистая монополия* представляют собой «идеальные» (абстрактные) модели рыночных структур, которых в реальной практике не существует.

*Монополистическая конкуренция и олигополия* характерны для большинства рынков гостиничных услуг.

Для ценообразования в гостиницах типичны:

- выбор цели;
- определение спроса на услуги гостиничного сервиса;
- анализ издержек при производстве гостиничного продукта;
- анализ цен гостиничных предприятий-конкурентов;
- выбор метода ценообразования производимого гостиничного продукта;
- установление окончательной цены на основные и дополнительные гостиничные услуги.

Таблица 26

**Характерные черты основных моделей рынка гостиничных услуг**

Характерные черты	Совершенная конкуренция	Несовершенная конкуренция		
	Чистая конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Чистая Монополия
Число фирм	Очень много	Много	Несколько	Одна
Тип продукта	Однородный	Разнородный	Разнородный или однородный	Уникальный
Контроль за ценами	Отсутствует	Присутствует, но в довольно узких рамках	Ограниченный взаимной зависимостью, значительный при сговоре	Значительный
Условия вступления в рынок	Отсутствие препятствий	Сравнительно легкие препятствия	Существенные препятствия	Вступление блокировано
Неценовая конкуренция	Отсутствует	Значительный упор сделан на рекламу, торговые знаки, марки и т. д.	Очень типичные	Значительный упор сделан на рекламу, связь фирмы с общественными организациями

**Выбор цели.** Прежде чем приступить к производству гостиничного продукта, каждая гостиница определяет цель, стоящую перед ней. При четком определении цели и положения

гостиничного продукта на рынке легче установить цену на этот продукт. Основными целями ценовой политики современных рыночных отношений являются:

- обеспечение выживаемости;
- максимализация прибыли от реализации продукта;
- удержание рынка гостиничных услуг.

Обеспечение выживаемости — основная задача, стоящая перед гостиничным предприятием, производящим свой продукт в условиях жесткой конкуренции, когда рынок гостиничных услуг недостатка в производителях аналогичного продукта не испытывает. Эту цель гостиницы выбирают в случаях, если:

— ценовой спрос потребителей услуг гостиничного спроса эластичен ( $E_d > 1$ );

— гостиницы стремятся добиться максимального роста сбыта и увеличения совокупной прибыли путем некоторого снижения доходов с каждой единицы произведенного продукта;

— низкие цены на основные и дополнительные платные услуги отпугивают конкурентов;

— существует большой рынок потребителей гостиничных услуг;

— гостиница предполагает, что увеличение объема реализации гостиничного продукта сократит относительные издержки его производства и сбыта.

Захват большей доли рынка гостиничных услуг и увеличению объема сбыта гостиничного продукта способствуют заниженные цены — цены проникновения.

Прибыль, к получению которой стремится любая гостиница, может исчисляться в относительном или абсолютном выражении.

*Абсолютная прибыль* — это доход, который получает продавец гостиничных услуг от их реализации за вычетом расходов.

*Относительная прибыль* — это доход, который получает продавец гостиничных услуг от реализации единицы этих услуг.

Обосновывая цель, основанную на максимализации прибыли, гостиница оценивает спрос и издержки применительно к разным уровням цен и останавливается на таких, которые обещают ей в будущем максимальную прибыль.

Цель, основанная на удержании рынка, состоит в сохранении гостиницей существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности. Гостиница принимает все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.



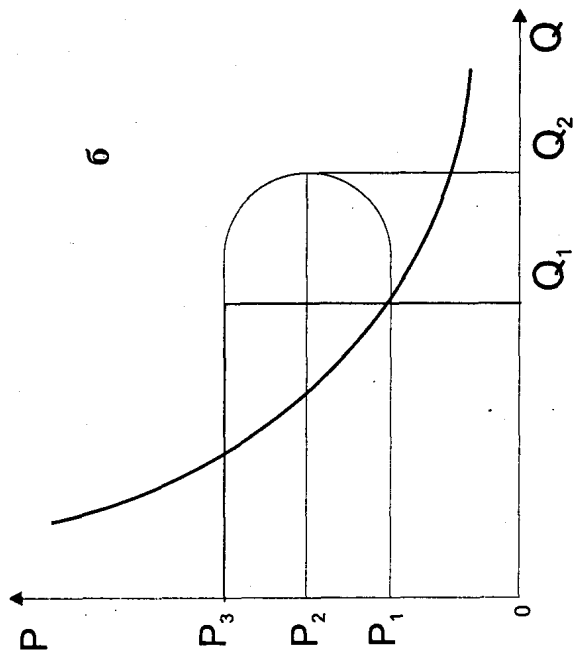
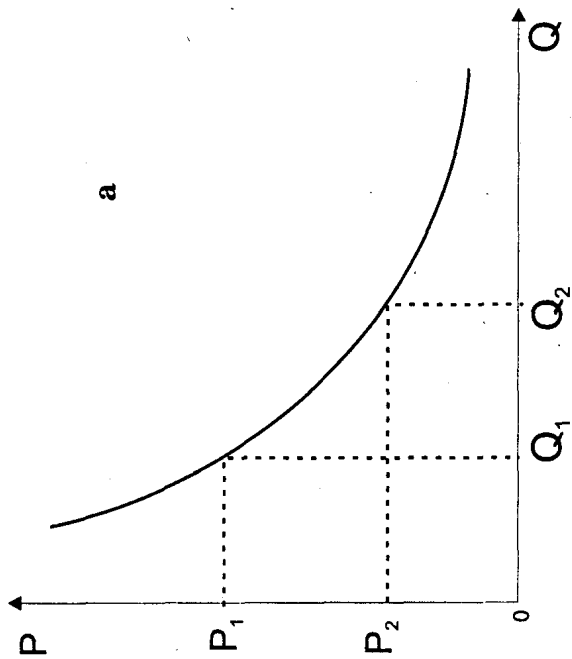


Рис. 22. Зависимость между ценой и уровнем спроса на услуги гостиничного сервиса

Работая в таких условиях, гостиницы тщательно следят за ситуацией на рынке: динамикой цен, появлением новых товаров, действиями конкурентов. Они не допускают чрезмерного завышения или занижения цен на свои услуги и стремятся снижать издержки производства и сбыта.

Определение спроса — следующий важный этап установления цены. Его нельзя устранить или отложить, так как совершенно невозможно рассчитать цену, не изучив спрос на услуги гостиничного сервиса. Однако следует иметь в виду, что высокая или низкая цена, назначенная гостиницей, сразу не отразится на спросе на услуги. Зависимость между ценой и соответствующим ей уровнем спроса отражена кривыми спроса (рис. 22):

а) для большинства гостиничных услуг;

б) для гостиничных услуг особо популярных и престижных предприятий этого сервиса.

Кривая спроса на рис. 22, а показывает, что чем выше цена, тем ниже спрос.

При прочих равных условиях покупатель гостиничных услуг с ограниченным бюджетом откажется от приобретения услуг с высокой ценой, если ему будут предложены альтернативные (турбаза, комнаты в частном секторе) по более низкой цене. Однако это соотношение будет другим, если речь идет о сбыте престижных услуг (рис. 22, б). На практике существует много примеров того, что потребители престижных услуг считают, будто рост цен с  $P_1$  до  $P_2$  вызван улучшением качества этих услуг, соответствием их моде; в результате спрос растет. Но при слишком высокой цене  $P_3$  уровень спроса оказывается ниже  $Q_1 < Q_2$ , чем при цене  $P_2$ .

Ни одна гостиница не может игнорировать изменение спроса. Различия в подходах к его определению обуславливаются типом рынка. В условиях рынка чистой монополии, где находится всего один продавец, кривая спроса показывает обратно пропорциональную зависимость между спросом и ценой, а также обоснованность спроса при той цене, которую установила гостиница. С появлением конкурентов кривая спроса на услуги продавца-монополиста будет меняться под влиянием ценовой политики других гостиниц.

Определяя величину спроса на свою продукцию, гостиница должна провести его оценку при разных ценах и попытаться выяснить причины изменения.

На величину спроса, разумеется, влияют разные факторы, среди которых выделяют потребность в гостиничном продук-

те, отсутствие замены или конкурентов, платежеспособность потенциальных покупателей, покупательские привычки и предпочтения и т. п. Приспосабливая цену услуг гостиничного сервиса к спросу, следует помнить, что спрос по-разному реагирует на цену. Как отмечалось ранее, степень чувствительности показывает коэффициент эластичности спроса. Предпринимателю необходимо обязательно учитывать значение этого коэффициента.

**Анализ издержек.** Спрос на гостиничные услуги определяет верхний уровень цены, устанавливаемой гостиницей. Валовые издержки производства гостиничного продукта (сумма постоянных и переменных издержек) определяют минимальную величину. Это важно учитывать при снижении цены, когда появляется реальная угроза понесения убытков из-за установления уровня цен ниже издержек. Такую политику гостиница может проводить только в короткий период при проникновении на рынок.

Не свидетельствуют о хорошо продуманной политике цен частые их пересмотры, вызванные колебаниями издержек и спроса. Целесообразно учитывать издержки по нормативам.

**Анализ цен конкурентов.** Существенное влияние на цену оказывают поведение конкурентов и цены на их продукт. Каждая гостиница должна знать цены на основные и дополнительные услуги конкурентов и их отличительные черты. Конкретная гостиница может использовать полученную информацию как исходную для ценообразования и определения своего места среди конкурентов.

**Выбор метода ценообразования и установление окончательной цены.** Пройдя все указанные этапы, гостиница может приступить к определению цены на свои основные и дополнительные услуги. Оптимально возможная цена должна полностью возмещать все издержки на производство, распределение и сбыт гостиничного продукта, а также обеспечивать получение определенной нормы прибыли.

Возможны 3 варианта установления цены:

- минимальный уровень, определяемый затратами;
- максимальный уровень, сформированный спросом;
- оптимально возможный уровень цены (табл. 27).

Таблица 27

## Три направления установления уровня цен

Слишком низкая цена	Возможная цена			Слишком высокая цена
	Себе-стоимость гостиничного продукта	Цены конкурентов и цены услуг-заменителей	Уникальные достоинства гостиничного продукта	
Получение прибыли по этой цене невозможно				Формирование спроса при этой цене невозможно

Наиболее распространенными методами установления цен являются следующие.

1. Метод установления цены гостиничных услуг на основе издержек их производства.

2. Метод дохода на капитал.

3. Определение цен с ориентацией на спрос.

4. Установление цены на уровне текущих цен.

Метод дохода на капитал базируется на издержках производства гостиничного продукта, а также на получении запланированного дохода на капитал.

Метод основан на том, что к суммарным затратам на единицу продукта гостиничного производства добавляется процент на вложенный капитал.

При применении этого метода рентабельность произведенного продукта рассчитывается по следующей формуле:

*Рентабельность гостиничного продукта =*

*Норма прибыли на вложенный капитал × Итого актива баланса + Сумма постоянных затрат*

*Количество единиц реализуемого продукта (услуги) × Переменные затраты на единицу продукта (услуги)*

Основные преимущества метода дохода на капитал заключаются в возможности учесть платность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации гостиничного продукта. Однако в период инфляции ставки процентов за кредит подвержены высокой степени неопределенности, что значительно усложняет использование этого метода.

Метод дохода на капитал предназначен для гостиниц с большим перечнем основных и дополнительных услуг, часть из которых является новой для рынка.

Метод определения цен с ориентацией на спрос (иначе, метод оценки реакции покупателей). Это один из самых оригинальных методов ценообразования, так как все большее число организаторов гостиничного бизнеса ориентируется при установлении цен на услуги не на издержки производства, а на восприятие потребителем.

Производитель гостиничного продукта исходит из того, что потребитель определяет соотношение между ценностью продукта и его ценой и сравнивает его с аналогичными показателями конкурентов.

При этом методе чем выше степень дифференциации гостиничного продукта, тем больше эластичность приемлемых для потребителя цен. Успешная реализация этого метода ценообразования основана на том, что производитель хорошо знает потребности своих потенциальных покупателей, умеет привлечь внимание к специфическим качествам своего продукта и реально оценивает возможных конкурентов.

### **7.5. Себестоимость производства услуг и нормативная прибыль**

Они являются исходной базой калькуляции цен и определяются как сумма всех производственных и непроизводственных затрат гостиницы на создание и реализацию своих услуг плюс норматив прибыли, необходимой для расширения производства. Гостиница не может продавать свои услуги ниже этих величин, так как в таком случае она немедленно начнет нести убытки. Поэтому задача снижения продажных цен до уровня покупательной способности своих клиентов заставляет гостиницы, в первую очередь, изыскивать пути если не сокращения, то хотя бы стабилизации своих расходов.

За рубежом гостиничные предприятия также испытывают большие проблемы с себестоимостью и ценами на свои услуги, поскольку там, так же как в России, имеет место постоянный рост стоимости топливно-энергетических ресурсов, аренды земельных участков, рабочей силы, налогообложения. Решение этой проблемы зарубежные гостиницы ищут на путях сокращения численности персонала, внедрения высокопроизводительных технологий, автоматизации производственных процессов. Предпринимаются также меры для широкого внедрения ресурсосберегающих технологий.

Известно, например, что фонд заработной платы в зарубежных гостиницах составляет в общих затратах 30–35%. Только высококлассные гостиницы с их дорогими ценами могут позволить себе штатную численность персонала в пропорции 1 человек на 1 гостиничный номер. В большинстве же гостиниц средний коэффициент численности персонала составляет 0,3–0,4 человека на один номер. В то же время во многих российских гостиницах до сих пор численность персонала определяется коэффициентом 1 человек на 1 гостиничное место.

Необходимо постоянно работать над поиском резервов экономии в расходах. За рубежом многие гостиницы, например, переходят на аренду временных работников на «пиковые» периоды заезда клиентов, что позволяет до минимума сократить численность основного персонала. Используются и другие возможности сокращения себестоимости услуг, на которые гостиницам приходится все больше обращать внимание для того, чтобы предложить доступные для клиентов цены.

Стратегия определения цен на новые услуги, может меняться в зависимости от того, как данные услуги проходят свой жизненный цикл и каким спросом пользуются на рынке. В эту общую стратегию входят:

— Стратегия престижных цен, т. е. установление достаточно высоких цен, при возможности предложения особых услуг, имеющих самое высокое качество.

— Стратегия «снятых сливок» — это установление высоких цен на гостиничные услуги, когда потребителя не волнует уровень цен и их изменение. Стратегия «снятия сливок» может дать хороший эффект только на непродолжительное время.

— Стратегия «прорыва на рынок», когда гостиница устанавливает на начальном этапе низкие цены для того, чтобы проникнуть на рынок, привлечь больше потребителей.

— Стратегия определения цены на комплекс услуг. Она использует возможность продажи пакета услуг по цене более низкой, чем сумма цен на отдельные услуги, включенные в этот пакет. При некотором снижении цен гостиница добивается увеличения общего объема продажи своих услуг и соответственно роста доходов.

— Стратегия ценового регулирования. Гостиницы могут приспособлять цены на основные услуги к разным категориям потребителей и меняющимся условиям продажи, например: скидки за объем, скидки в зависимости от времени покупки, цены для граждан РФ, цены для иностранцев, цены для государственных служащих, цены для пенсионеров и другие.

— Психологическое ценообразование. Оно учитывает такие психологические факторы, как престиж, рекомендации, округление цифр, игнорирование последней цифры при восприятии цен и др.

Как указывалось, в основу формирования цены гостиничной услуги положена себестоимость гостиничной услуги.

Себестоимость представляет собой совокупность текущих трудовых, материальных и финансовых затрат, выраженных в денежной форме.

Себестоимость услуг гостиничного хозяйства складывается из затрат, связанных с использованием основных фондов, материалов, электроэнергии и теплоэнергии, а также труда. Затраты на капитальный ремонт основных фондов включают в себестоимость услуг в форме амортизационных отчислений от стоимости основных фондов, производимых по установленным нормам.

Каждое предприятие индустрии гостиничного сервиса в зависимости от материально-технической базы и уровня организации производства и труда имеет свою структуру себестоимости, т. е. соотношение отдельных видов затрат в общем их объеме. В отличие от промышленного гостиничное предприятие связано с эксплуатационной деятельностью, и поэтому структура их затрат различна, но имеются и общие элементы: расходы на амортизацию, энергию, отопление, водоснабжение и другие.

*Нормативная база себестоимости гостиничной услуги* включает:

— Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (утверждено постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552 (по тексту — Положение о составе затрат);

— Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» (утвержден постановлением Госстандарта России от 21.02.1994 г.);

— Закон РФ № 2300–1 от 7.02.1992 г. «О защите прав потребителей»;

— Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации (утверждены постановлением Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 г. в редакции Постановления Правительства РФ № 693 от 15.09.2000 г.);

— Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятиями и организациями жилищно-коммунального хозяйства (утверждены Комитетом РФ по муниципальному хозяйству № 01–04–44 от 02.04.1993 г.). Дополнение к этому документу утверждено Министерством строительства РФ от 04.09.1995 г.

— Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость услуг организаций жилищно-коммунального хозяйства (утверждены постановлением Госстроя России № 25 от 16.12.1998 г.);

— Инструкция по учету платных услуг населения (утверждена постановлением Госкомстата РФ № 156 24.09.1992 г.).

Несмотря на наличие перечисленных документов, в практической деятельности возникают противоречия, связанные с особенностями состава затрат в гостиничных услугах. В частности, в соответствии с «Особенностями состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятиями жилищно-коммунального хозяйства», в себестоимость не включаются затраты на:

- содержание собственной службы безопасности, медицинских пунктов;
- приобретение, ремонт, химчистку (и т. п.) специальной, форменной, фирменной и представительской одежды;
- оформление помещений гостиницы, ресторанов, например, живыми или искусственными цветами, картинами и т. п.;
- содержание территории гостиниц, в частности, озеленение, асфальтирование и т. п.

Однако указанные затраты являются обязательными в соответствии с ГОСТ Р 50645–94.

В сфере гостиничных услуг документом № 01–04–44 от 02.04.1993 г. по составу затрат определено: «затраты отчетного месяца по оказанию гостиничных услуг включаются в состав расходов, учитываемых при исчислении себестоимости реализованных в этом же месяце услуг, ввиду отсутствия незавершенного производства по основной деятельности гостиничных хозяйств».

**Затраты на управление.** Управляющие компании оказывают гостиницам различные услуги, которые можно классифицировать как затраты на «управление производством», к ним можно отнести:

- затраты на содержание аппарата управления;
- затраты на содержание и обслуживание технических средств управления;
- затраты, связанные с использованием услуг связи;
- представительские расходы;
- оплата консультативных и информационных услуг;
- затраты на командировки;
- прочие управленческие.

Расходы на создание и совершенствование систем и средств управления капитального (инвестиционного) характера в себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются.

**Затраты на оплату некоторых видов управленческих услуг** можно отнести, согласно указанному выше положению, к затратам, связанным с подготовкой и переподготовкой кадров (подпункт 2 «к»), набором рабочей силы (подпункт 2 «л»), сбытом, рекламой, включая участие в выставках (подпункт 2 «у»).



В соответствии с группировкой затрат по экономическим элементам все вышеперечисленные статьи относятся к прочим затратам.

Фактическое осуществление затрат подтверждается договорами, платежными поручениями, кассовыми ордерами и прочими документами.

В п. 4 Положения о составе затрат сформулирован принцип принадлежности затрат к деятельности организации, в соответствии с которым в себестоимость ее продукции (работ, услуг) не включаются затраты по работам, выполненным в порядке оказания помощи или участия в деятельности других предприятий и организаций. Несоблюдение этого принципа расценивается как занижение налогооблагаемой прибыли. Поэтому в себестоимость услуг не могут быть включены отчисления на содержание аппарата управления межотраслевых или вышестоящих организаций (ассоциаций и т.п.), такие затраты осуществляются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятий (п. 31 письма ГНС РФ № ВГ-6-01/213 от 17.06.1994 г.).

Таким образом, кроме того, что факт оказания любой услуги должен быть подтвержден документально, важно, чтобы она относилась к производственной деятельности конкретной гостиницы.

В настоящее время осуществляется практика заключения лицензионных соглашений на право пользования торговой маркой между иностранными компаниями и российскими гостиницами. По таким соглашениям российские гостиницы должны делать лицензионные платежи (роялти), которые в соответствии с приказом МФ РФ № 97 от 12.11.1996 г. включаются в издержки производства и обращения по элементу «Прочие затраты» — списываются на себестоимость услуг гостиницы.

На статью «Затраты на содержание и обслуживание технических средств управления» списываются расходы, непосредственно связанные с обслуживанием и содержанием технических средств управления (вычислительные центры, узлы связи и т.п.). Затраты же на их приобретение, установку и сопутствующие им услуги, в том числе консультации, являются капитальным вложением и не подлежат включению в себестоимость.

**Затраты на установку систем связи** (телефонов, радиотелефонов, коммутаторов, подключения к сетям «Интернет», пейджинговой связи и т.п.) носят долгосрочный характер и учитываются как затраты капитального характера.

Управляющие компании в рамках своей деятельности предлагают гостиницам использовать те или иные компьютерные программные средства, связанные с функционированием гостиничного хозяйства. Для поддержания их в рабочем состоянии с компаниями-разработчиками и распространителями заключаются договоры на обслуживание. При отнесении затрат по таким договорам на себестоимость необходимо помнить, что те из них, которые связаны с модернизацией программных модулей, появлением у них новых средств, являются затратами капитального характера и на себестоимость не относятся. Услуги, затрагивающие лишь информационные (текстовые) модули программных средств, их профилактику, являются текущими и подлежат включению в состав затрат по данной статье расходов. Факт оказания услуг также должен быть подтвержден соответствующим образом оформленным актом.

Основанием для отнесения на себестоимость стоимости услуг связи (телефонных переговоров) в соответствии с п. 12 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного приказом МФ России № 34 н от 29.07.1998 г., являются первичные документы организации связи с информацией о состоявшихся телефонных переговорах. Получив такие документы, нужно сравнить номера телефонов по документам телефонной станции с номерами, указанными в заключенных предприятиями договорах или других документах, подтверждающих наличие у этих организаций данных номеров. При их несовпадении такие расходы не включаются в себестоимость для целей налогообложения (письмо ГНС РФ № 01-04-12 от 21.03.1995 г.).

**Представительские расходы.** Для целей налогообложения к представительским расходам относятся только расходы, осуществленные на территории РФ (письмо МФ РФ № 04-02-14/М от 22.05.1996 г.).

Расходы на проведение коммерческих переговоров за рубежом будут включены в себестоимость только после внесения соответствующих изменений и дополнений в действующее законодательство.

Представительские расходы на прием и обслуживание делегаций являются целевыми и для целей налогообложения подлежат нормированию. Они также должны быть подтверждены первичными оправдательными документами.

Для отнесения к представительским расходам переговоры должны проходить либо в рамках уже заключенного контракта, либо с целью установить взаимное сотрудничество.

В настоящее время вопрос о представительских расходах, осуществляемых нашими работниками за рубежом, до конца не решен, кроме случаев, предусмотренных «Особенностями состава затрат, включаемых в себестоимость туристского продукта организациями, занимающимися туристской деятельностью», утвержденными ГК РФ по физической культуре и туризму приказом № 210 от 08.06.1998 г., в соответствии с п. 4 которых туристские гостиницы, при наличии соответствующих лицензий и сертификатов, могут включить в состав представительских расходов затраты на прием и обслуживание представителей других организаций, включая иностранные, в том числе вне места нахождения организации, т. е. за рубежом.

**Информационные и консультативные услуги.** Включать информационные и консультативные расходы в себестоимость продукции можно только в том случае, если они непосредственно связаны с производственной деятельностью и обусловлены технологией и организацией производства (подпункт 2 «а» Положения о составе затрат).

Информация может быть подготовлена и передана различными способами. От формы (устной, письменной, электронной) и содержания консультаций и информации зависит порядок отражения затрат на эти услуги. Для отнесения на себестоимость необходимо наличие договора, в котором были бы отражены как содержание услуг, так и их непосредственная связь с управлением производством и производственной деятельностью как таковой (письмо МФ РФ № 04-00-11 от 20.03.1997 г.). Кроме того, характер оказанных консультационных и информационных услуг следует указать также в двухстороннем акте о сдаче-приемке услуг, в котором целесообразно описать их содержание и связь с производством.

**Коммерческие расходы.** В гостиницах возникают расходы, непосредственно связанные с производственной деятельностью и характерные именно для данного вида оказываемых услуг, в частности, на бронирование номеров и вхождение в международную систему бронирования. Ряд таких расходов объективно необходим, однако в Положении о составе затрат эти особенности отрасли не учтены. Изменения и дополнения № 661 от 01.07.1995 г. предоставили возможность организациям списывать расходы, непосредственно связанные с производственной деятельностью, на себестоимость, но не учитывать при налогообложении прибыли.

Списание затрат за членство в различных ассоциациях (в частности, гостиниц) на себестоимость нельзя считать обо-

снованным, так как в Положении о составе затрат подобные расходы не предусмотрены. Поскольку членство (участие) в подобных организациях является добровольным, то все расходы, связанные с этими мероприятиями, в том числе плата за членство, подлежат списанию за счет собственных источников.

Кроме того, уплату зарубежным компаниям различного рода членских взносов и сборов нельзя однозначно классифицировать как оплату услуги, оказанной на территории другой страны, а можно рассматривать как прибыль (доход), полученную в России и подлежащую соответствующему налогообложению.

К иным коммерческим расходам относятся затраты на оплату маркетинговых услуг, договоры об оказании которых в хозяйственной практике последних лет стали достаточно распространены, в том числе и в деятельности гостиниц. Гостиницы несут расходы по оплате маркетинговых программ.

В договорах на управление иногда предусматриваются не платежи за конкретно оказанные услуги, а периодические и разовые взносы за участие в различных программах. Такие расходы отсутствуют в перечне затрат, связанных со сбытом продукции и включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), поэтому относить их на себестоимость продукции нет оснований.

Сложность определения источника покрытия маркетинговых расходов обусловлена сложностью толкования самого понятия маркетинговых услуг. МФ России в письме № 16-00-17-18 от 27.01.1996 г. рекомендует при решении вопроса об отнесении на себестоимость расходов, связанных с оплатой маркетинговых услуг, в каждом конкретном случае исходить из экономического содержания оказанной услуги.

**Затраты на подготовку и переподготовку кадров.** Согласно п. 2 «к» Положения о составе затрат в себестоимость продукции включаются затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров: плата за обучение по договорам с государственными и негосударственными профессиональными образовательными учреждениями, получившими государственную аккредитацию (имеющими соответствующую лицензию), а также с зарубежными образовательными заведениями. В целях налогообложения эти расходы нормируются в пределах 2% расходов на оплату труда (письмо МФ РФ № 94 от 06.10.1992 г. с изменениями № 56 от 29.04.1994 г.).

Условием отнесения на себестоимость продукции затрат по подготовке и переподготовке кадров является производствен-

ный характер обучения, которое должно приводить к качественному изменению навыков специалистов, рабочих, служащих, используемых на предприятии для его производственных целей. Гостиницы должны иметь утвержденную программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников, обусловленную производственной необходимостью, а также приказы об их направлении в соответствующие учебные заведения, с которыми заключены договора. При невыполнении этих требований затраты на обучение могут быть отнесены только на счет собственных источников предприятия.

Согласно п. 3 ст. 57 закона РФ «Об образовании» обучение, подготовка и повышение квалификации граждан РФ в иностранных образовательных учреждениях осуществляется по прямым договорам, иных юридических и физических лиц в соответствии с международными договорами РФ. Следовательно, для отнесения на себестоимость затрат по договорам с иностранными учебными заведениями необходимо наличие соответствующего международного соглашения между страной, где будет проходить обучение, и Российской Федерацией.

Расходы на обучение, превышающее норматив, можно относить на себестоимость продукции, но без уменьшения налогооблагаемой прибыли.

В п. 31 письма ГНС РФ № НП-6-03/333 от 28.09.1993 г. «Об отдельных вопросах налогообложения физических лиц» указано, что плата за обучение включается в совокупный доход физических лиц во всех случаях, кроме оплаты профессиональной подготовки и повышения квалификации своих работников, организуемой предприятиями и организациями за свой счет в порядке ст. 184 КЗоТ РФ, в соответствии с которой для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников администрация организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет предприятия, учреждения, организации.

Методы калькулирования себестоимости услуг, используемые при определении их цены, отражают, как правило, издержки при их производстве, а только затем спрос, сложившийся на рынке этих услуг.

Гостиницы устанавливают цены на свои услуги, основываясь на фактических издержках их производства и средней норме прибыли на рынке услуг. Цена устанавливается по формуле

$$Ц = H + P + H (И + P),$$

где  $И$  — издержки производства;

$P$  — административные расходы и расходы по реализации;  
 $H$  — средняя норма прибыли на конкретном (определенном) рынке гостиничных услуг.

Организаторы гостиничного бизнеса используют в основном методы издержек (полных или предельных).

*Метод полных издержек* заключается в суммировании постоянных и переменных затрат и надбавки в размере нормативной прибыли. Преимуществами данного метода являются:

- обеспечение полного возмещения всех затрат независимо от характера их происхождения;
- наличие реальной возможности получения максимальной в данной рыночной ситуации прибыли.

Недостатками этого метода являются:

- отсутствие реальной возможности выявления резервов снижения затрат, в результате чего заинтересованность в снижении себестоимости гостиничных услуг не может быть точно определенной;
- невозможность учета факторов, влияющих на цену услуг гостиничного сервиса, что ведет к снижению конкурентоспособности гостиничных предприятий;
- ограниченное влияние уровня спроса на процесс производства гостиничных услуг, способствующего снижению роли рынка гостиничных услуг.

Методом, значительно повышающим точность калькуляции издержек производства гостиничного продукта, является *метод нормативных затрат*, называемом иногда «стандарт-костинг». Данная методика предполагает определение по всем элементам издержек нормативов затрат в расчете на единицу производимого гостиничного продукта (номера или койко-места).

Нормативными затратами считаются заранее определенные затраты на производство гостиничного блага в расчете на 1 номер (1 койко-место) с учетом его комфортности в течение одних суток. С этими нормативами, получаемыми в гостиницах расчетным путем, сравниваются фактические затраты, а полученные отклонения анализируются для выявления недостатков и нарушений в производстве основных гостиничных услуг (пользование номерным фондом разной комфортности) и принятия мер по их устранению.

Преимущества этого метода состоят в следующем:

- нормативные затраты показывают эффективные определенные затраты при производстве гостиничных благ и являются эталоном, с которым сравнивают фактические затраты;

— руководители гостиничных предприятий анализируют выявляющиеся отклонения от нормативных затрат;

— сокращается объем работ по учету, облегчается контроль за самими затратами.

Ценообразование на гостиничные услуги, основанное на прогрессивных стандартах затрат, разрабатываемых экономическими службами гостиничных предприятий, способствует приближению индивидуальных издержек предприятия к «образцовым», ориентируя их на снижение себестоимости, что стратегически важно для жесткой конкуренции.

Самым сложным делом все же является определение стандартов затрат. Для установления экономически обоснованных стандартов по производству всего перечня услуг, гостиницам необходимо анализировать технологические характеристики и цены аналогичного гостиничного продукта (перечня услуг) конкурентов, изучить требования, предъявляемые на рынке гостиничных услуг к конкретному гостиничному продукту. Выявленные таким методом стандарты должны быть соотнесены с производственной программой гостиницы.

В ряде стран Западной Европы и США получил широкое распространение метод учета затрат («директ-костинг») и определения цены на основе сокращенных затрат.

Косвенные затраты, согласно этому методу, списываются гостиницами на финансовые результаты и уменьшают их валовую прибыль.

Калькулирование по сокращенным затратам («маржинал-костинг») рассматривает влияние изменения объема производства гостиничных услуг на изменение затрат.

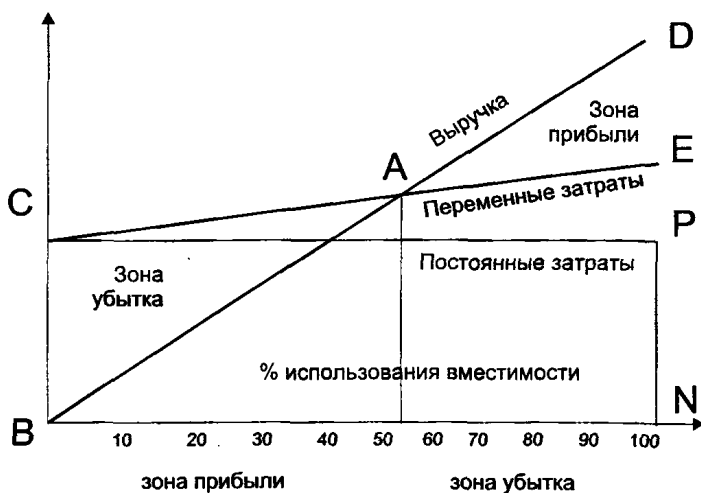
Эти оба метода взаимосвязаны и включают в себя один и тот же перечень затрат. Поэтому при калькулировании по сокращенным затратам, независимо от метода, указывают все переменные и постоянные прямые издержки.

Использование *метода предельных (маржинальных) издержек* способствует выявлению наиболее рентабельных видов гостиничного продукта. В условиях рынка организаторы гостиничного бизнеса могут так изменить производственно-технологическую программу гостиниц, что более выгодные услуги придут на смену убыточным. Постоянные затраты не распределяются по конкретным видам гостиничных услуг, а покрываются за счет валовой прибыли в целом по гостинице. С помощью метода маржинальных издержек можно найти такой вариант загрузки производственных мощностей гостиничных предприятий, при котором они реально получают максимальную прибыль.

Следует отметить, что в силу ряда причин метод маржинальных затрат мало используется в практике работы российских гостиниц. Это вызвано неурегулированностью соотношения принципов управленческого и налогового учета и достаточно высоким уровнем государственного регулирования ценообразования, а также дефицитом высококвалифицированных финансовых менеджеров сферы услуг и профессиональных маркетологов.

### 7.6. Дифференциация цен

Управление экономическими процессами, протекающими в гостинице, немислимо без постоянного анализа затрат (постоянных и переменных) при производстве гостиничного продукта, а также установления цен на гостиничные услуги. Одной из методик, призванной справиться с поставленными задачами, является «график безубыточности»<sup>1</sup>, применяемый как для годового интервала времени, так и для любого иного (рис. 23).



CE — переменные затраты

CP — постоянные затраты

BN — % использования вместимости

BD — выручка

A — критическая точка равенства выручки и затрат.

Рис. 23. График «безубыточности»

<sup>1</sup> Азар В. Дифференциация цен в гостиницах. Отель, № 12 / 1, 2001.



По условиям данного графика равенство доходов и расходов гостиницы наступает при коэффициенте использования вместимости, равном 50%. Только с достижением такого значения коэффициента вместимости гостиница начинает получать прибыль. Конечно, если конъюнктура рынка позволяет использовать более высокие цены, то критическая точка равенства доходов и затрат достигается при значительно более низком значении коэффициента использования вместимости, скажем, 20–30%, а это ведет к значительному расширению зоны прибыли при сохранении благоприятной конъюнктуры спроса на гостиничные услуги. Именно это и позволяет гостиницам в летний период получать большие прибыли. В периоды сезонных спадов спроса на гостиничные услуги приходится снижать цены, чтобы привлечь тех клиентов, которые только на этих условиях готовы отказаться от отдыха в июле — августе. Важнейшей стороной хозяйственной деятельности гостиницы является умелая дифференциация цен. Для примера рассмотрим сезонную дифференциацию цен в гостиницах курорта Калея (Испания) (табл. 28).

Таблица 28

Сезонная дифференциация цен на размещение  
в двухместном номере с полупансионом  
в гостиницах разных категорий курорта Калея в 2000 г.<sup>1</sup>

Месяцы	Цены в отелях, в песетах		
	Amaika	Garbi	Cataluna
	4 звезды	3 звезды	1 звезда
Май	3890	2320	1700
Июнь (I половина)	4645	2650	1800
Июнь (II половина)	6695	3240	2350
Июль	8185	5185	3320
Август	10200	5400	3320
Сентябрь (начало)	6370	3665	2350
Сентябрь	4755	3350	1800
Октябрь	3885	2325	1700

Цены в августе в гостинице Amaika оказались в 2,6 раза выше, чем в мае или октябре, в отеле Garbi — в 2,3 раза, в отеле Cataluna — в 2 раза. Причина дифференциации цен вызвана не природно-климатическими различиями, скажем, июля и июня, августа и сентября, а прежде всего экономиче-

<sup>1</sup> Азар В. Дифференциация цен в гостиницах. Отель, № 12 /1, 2001.

скими факторами, значительным спросом населения, приходящимися именно на август. Такая ситуация характерна для всех южных приморских курортов Европы. В августе цены оказываются выше, чем в сентябре или июне, в 1,5–2 раза. Условия отдыха у моря, и особенно в сентябре, часто более благоприятны, чем в разгар лета, но увы, цену диктует спрос. Эластичность спроса от цены проявляется в рыночных отношениях с навязчивой очевидностью.

Конечно, обо всех тонкостях дифференциации гостиничных цен в Испании или Италии, Турции или Греции, скорее всего, не знает не только конкретный турист, но и многие российские турфирмы, даже именующие себя солидными туроператорами. Та цена, с которой наш турист сталкивается в московском или саратовском, питерском или ярославском бюро путешествий, начала свой путь в Испании, в конкретном отеле, но, однако, совсем не похожа на свой испанский эмбрион.

Перед отечественными туроператорами возникает дилемма: с кем выгоднее иметь дело — с испанскими турорганизаторами или непосредственно с отелем? Однозначное решение в этом случае найти непросто. Предложения туроператоров, на первый взгляд, выглядят предпочтительнее. Но нельзя сбрасывать со счетов возможность значительного «уторговывания» объявленных гостиницами цен. Простое сравнение их показывает, что конфиденциальные цены турфирм обычно ниже, чем цены гостиниц. Это значит, что турфирма получила от отеля весьма значительную скидку и комиссионные.

Для того чтобы российская фирма приобрела известные преимущества непосредственно от отеля, она должна иметь высокую репутацию, а это само собой не приходит — должно пройти время. Репутация создается в том случае, если обеспечивается исключительная надежность в соблюдении условий договоров, большие объемы обслуживания, особенно в периоды сезонных спадов.

Сохранять сложившуюся в Испании сезонную дифференциацию цен на услуги гостиниц в России не нужно, так как у нас иначе складывается соотношение спроса и предложения. Но что более важно, степень дифференциации цен в России более сглажена и поэтому не носит явно стимулирующего спроса характера. Глубокая дифференциация цен служит задаче управления спросом, демонстрирует активную роль предложения. При реализации такой политики цен важно, чтобы летние цены в отелях были значительно выше, чем в период сезонного спада. Дифференциация цен на уровне 25–30% практически не реша-

ет задачи активизации спроса и поэтому зачастую лишь ведет к потерям дохода. К сожалению, отели приморских городов России проявляют сдержанность в использовании дифференциации цен как инструмента стимулирования спроса.

Зарубежные гостиницы в отдельные периоды года сознательно идут на установление цен значительно ниже себестоимости. Дело в том, что постоянные затраты отель несет, даже если в нем нет ни одного гостя. Поэтому нижней границей цены в отеле является ее превышение только над переменной частью затрат. Иначе говоря, полезен такой клиент, который оплатил номер по цене, способной хоть немного «погасить» постоянные затраты гостиницы.

В условиях России такой жестокой привязки спроса к июлю и августу нет. Более того, достаточно высокую интенсивность спрос сохраняет в сентябре. Это делает нашего туриста весьма привлекательным, в частности, для испанских турагентов. Оперирующие на российском рынке иностранные турфирмы продавая в 2 раза сезон максимальных цен.

Июль и август не во всех видах туризма совпадает со временем максимальных цен. Главный сезон на горнолыжных курортах приходится на конец декабря — начало января. Что же касается путешествий по городам Италии и Франции, то именно в июле и августе в гостиницах дается скидка в 20–30 %. В городских отелях важное значение имеет и внутринедельная неравномерность спроса, его падение в выходные дни.

Другой распространенной формой дифференциации гостиничных цен является территориальная. Речь идет о ценах на гостиничные услуги приморских курортов различных стран, населенных пунктов и даже в рамках одного поселения.

Хорошо известно, что цена на гостиничные услуги в Италии или Греции выше, чем в Турции. Максимальные цены различных гостиниц, скажем, средней категории обслуживания, расположенных на одном курорте, могут существенно различаться. В августе 2000 года цены за размещение с полупансионом в испанском трехзвездном отеле колебались по курортам в следующем диапазоне: Ллорет де Мар — от 5280 до 9590 песет, Тоссо де Мар — 6630–8800, Бланес — 5445–7460, Сант Сусанна — 6010–7210, Калея — 5255–6050. На основе выше приведенных данных можно сделать следующие выводы: во-первых, наиболее низкий уровень цен наблюдался в Калее, во-вторых, наиболее существенная дифференциация отмечена на большом курорте Ллорет де Мар — от 5280 до 9590 песет. Чем вызваны такие различия, можно установить

лишь после проведения детального анализа, но одно заключение все-таки сделать можно: замена (размещение) в одном трехзвездном отеле на другой может оказаться далеко не равноценной, что влечет судебные тяжбы со стороны клиентуры, квалифицирующей подобные действия обманом.

Кроме сезонного и территориального аспекта дифференциации гостиничных цен, важное значение имеет объем и качество обслуживания в отеле. Российские фирмы ориентируются на сложившийся у нас спрос, где преобладают отели категории 3–5 звезд. В то же время на испанских курортах доля таких отелей в предложении, включая частные квартиры и апартаменты, составляет менее 5%. Именно для туристов из России характерен спрос на размещение в отелях, да еще и высокой звездности. В городских отелях, например, в Барселоне, можно встретить двухзвездный отель, где цена может оказаться на уровне некоторых четырехзвездных. Однако общей закономерностью является возрастание цен за ночлег вместе с ростом числа звезд. Так, например, в Париже максимальная цена за ночлег в двухместном номере одного гостя, при условии предоставления континентального завтрака, составила на 2000 год: в двухзвездном экономическом отеле \$ 42–49, в двухзвездном туристского класса — \$49, в трехзвездном отеле туристского класса — \$57–72, в трехзвездном отеле «супер» — \$80–109, в четырехзвездном отеле I класса — \$109–139, в четырехзвездном отеле «супер» — \$156–189, в четырехзвездном «Палас» — \$339–358. Разница в ценах между самой фешенебельной и самой скромной гостиницей составляет до 8 раз.

Спору нет, с повышением звездности отелей качество услуг заметно возрастает. Однако принципиальной разницы в, так сказать, количественном плане нет: и там, и здесь предоставляют двухместный номер с душем. Правда, при этом номер в скромном отеле имеет меньшую площадь и не имеет кондиционера и т. п.

Наши туроператоры без большого энтузиазма берутся за расширение туров с размещением в гостиницах пониженной комфортабельности, так как опасаются роста количества жалоб от клиентов. А ведь если бы информация о различиях в ценах в зависимости от числа звезд у отеля и сезона дошла до большинства россиян, то к числу путешествующих примкнули бы и те, кто пока остерегается международного туризма из-за дороговизны. Вернемся к данным табл. 35. Очевидно, что если в начале июня провести 6 дней в отеле Cataluna (1 звезда), то это обойдется почти в такую же сумму денег, что и один день в августе месяце в отеле Amaika (4 звезды).

Проблема управления рынком гостиничных услуг России с помощью дифференциации цен, особенно на курортах, остается весьма актуальной. Гостиницы и здравницы проявляют нерешительность в активном использовании метода существенной дифференциации цен на свои услуги, соглашаясь лишь на весьма скромное снижение цен в период сезонного спада, что вряд ли может стать эффективным средством его активизации. Использование цен ниже себестоимости в отдельные периоды хозяйственной деятельности — объективная необходимость. К сожалению, такой ценовой политике препятствует ряд нормативных документов.

Более сложным является ценообразование в ресторанном бизнесе. Однако правильное определение цены является важным и определяет в итоге результат и эффективность этого бизнеса. Значительное число ресторанов, функционирующих при гостиницах, одним из важных аргументов определения «правильной» цены в глазах клиентуры использует прием всевозможных льгот. Однако каждый ресторан при определении скидок имеет свою собственную выработанную им «точку зрения», то есть минимальное количество посетителей, которое необходимо, чтобы оправдать сокращение маржи при предоставлении ценовой скидки. При определении этого количества необходимых клиентов используются различные способы.

Сначала нужно определить уровень возврата от каждой конкретной промоушн-акции, то есть то количество людей, которое придет с купоном, объявляющем о скидке, и «возвратит» его. Этот уровень будет помимо прочего определяться способом, которым распространялись скидочные купоны (методом почтовой рассылки, в газете, в купонном буклете, который гость получил в ресторане и т. д.), и, конечно, уровнем предоставляемой скидки. Формула «купи один — второй бесплатно», как показывает опыт, работает лучше, чем купон «купил один — второй получил за полцены».

Предположим, что используется формула «купил один — второй получил за полцены» и что уровень возврата составляет 10%, то есть 10 процентов из распространенных купонов вернулось в ресторан

$$0,10 \times (0,50) + 0,90 \times (1,00) = 0,95.$$

Это означает, что 10 процентов посетителей получают 50-процентную скидку и 90 процентов платят полную цену. Если продажи до скидок составляют 1000 долларов на 100 человек — средний чек составляет 10 долларов на человека. При указан-

ных нами скидках будет получено только 950 долларов. Если стоимость еды (то есть расходы, непосредственно связанные с приготовлением — стоимость продуктов и т. д.) составляет обычные 38%, то при полученных 950 долларах она увеличивается до 40% (380/950 долларов).

Если общие расходы (*ОР*), которые определяются как сумма фиксированных и меняющихся расходов, до скидок составляли 54%, так как продажи не возросли, то и процент, который составляет фиксированные расходы, не уменьшился. Таким образом можно определить то увеличение продаж, которое сделает скидочную программу прибыльной.

Формула расчета:

$$(1/1 - ОР) \times \%,$$

где % — процентное увеличение общих расходов.

То есть расчет увеличения продаж, которое должно покрыть 2-процентное увеличение общих расходов, определяется по формуле

$$1/(1-0,56) \times 2 = (1/0,44) \times 2 = 4,545\%,$$

что равно 45,45 доллара.

$$1000 + 45,45 = 1045,45 \text{ (долларов)}.$$

То есть для того, чтобы оправдать 2-процентное увеличение *ОР*, нужно увеличить продажи на 4,54 процента (на 2 процента будут снижены фиксированные расходы). Для того чтобы определить количество посетителей, которое оправдывает 2-процентное увеличение общих расходов, нужно разделить новые продажи на средний чек с учетом скидки:

$$1045,5 / 9,50 = 110 \text{ (посетителей)}.$$

То есть для того, чтобы оправдать уменьшение суммы продаж, вызванное скидкой, необходимо привлечь 10 дополнительных клиентов. Поэтому надо помнить, что, даже обслужив 110 клиентов (при скидке, которую мы разработали), вы не показываете лучших результатов, чем со 100 клиентами, которые обслуживались по регулярным ценам.

Многие известные зарубежные рестораны<sup>1</sup>, открывая рестораны в России и успешно осваивая рынок, предлагают в методике установления цены на ресторанный продукт учитывать следующие параметры (процентное соотношение конечно же, условно и определяет степень влияния того или иного параметра на цену продаж):

<sup>1</sup>Полли М. Справочник совершенного хозяина ресторана, 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе.

- стиль ресторана — 7%;
- желаемый уровень дохода — 15%;
- категория клиентов — 20%;
- склонность клиентов к затратам — 15%;
- финансовые возможности клиентов — 10%;
- себестоимость блюда — 25%;
- цены конкурентов — 8%.

Для подведения итогов механизма ценообразования в индустрии туристического и гостиничного бизнеса современного рынка особый интерес представляют индексы потребительских цен (тарифов) на отдельные виды товаров и платных услуг населению (табл. 29, 30).

Таблица 29

**Индексы потребительских цен (тарифов)  
на отдельные виды товаров и платных услуг населению  
в сфере туризма (на конец периода: в процентах к декабрю  
предыдущего года; 1995 г. — количество раз)**

Услуги	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (июнь)
Услуги гостиниц и прочих мест проживания	...	...	118,4	138,0	126,2	112,1
Проживание в гостинице	2,6	149,1	117,0	128,1	128,0	116,2
Экскурсионные услуги	2,2	134,1	111,5	114,8	138,6	115,0
Экскурсия автобусная по городу	2,2	134,1	111,5	114,8	138,6	115,0
Санаторно-оздоровительные услуги	2,6	155,7	115,0	117,9	141,5	121,7
Санаторий профсоюзный, ведомственный	2,6	150,6	113,5	120,3	135,0	118,6
Дом отдыха, пансионат профсоюзный, ведомственный	2,6	139,5	115,9	116,3	144,9	125,2
Междугородный автобус	2,6	141,5	108,6	105,4	146,4	111,0
Самолет	2,8	147,2	114,1	119,5	219,5	112,2
Поезд дальнего следования	2,7	142,3	125,6	103,7	115,8	101,0
Маршрутное такси	...	...	...	...	147,4	108,9
Трамвай	3,1	154,3	119,0	117,7	132,8	117,8
Троллейбус	3,4	149,7	123,1	111,5	134,6	117,3
Метро	3,5	127,3	115,6	129,9	140,3	103,3
Бензин автомобильный	2,9	108,1	118,4	118,1	269,0	93,9
Междугородная телефонная связь внутри России	3,1	149,4	107,7	103,4	115,4	107,8
Общественное питание	2,9	125,7	117,3	176,0	152,0	110,6
Обед в столовой, кафе, закусочной (кроме столовых на предприятиях и в организациях)	2,9	125,7	117,1	180,3	155,2	112,8
Кино	1,8	119,1	110,3	146,4	174,0	123,4
Театры	2,1	147,1	138,4	135,7	145,6	106,9
Музеи и выставки	2,7	156,4	125,8	120,5	135,6	119,5
Печать цветных фотографий	...	...	...	...	118,6	105,9



**Средние потребительские цены (тарифы)  
на отдельные виды товаров и платных услуг населению  
в сфере туризма<sup>1</sup> (на конец года; рублей)**

Услуги	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (июнь)
Проживание в гостинице I, II разряда или 2*, 3* (за сутки с человека)	56518	83941	99887	129,68	158,93	185,06
Экскурсия автобусная по городу (за 1 час с человека)	6887	9355	7993	8,97	11,87	13,39
Санаторий профсоюзный, ведомственный (за 1 день с человека)	90428	134568	168016	201,84	264,25	314,98
Дом отдыха, пансионат профсоюзный, ведомственный (за 1 день с человека)	60847	83494	118718	135,41	197,90	253,71
Междугородный автобус (за 1 поездку с человека в расчете на 50 км пути)	25204	34859	10621	11,11	16,05	17,69
Самолет, стоимость полета до Москвы в салоне экономического класса (в расчете на 1000 км пути)	297577	438199	503464	801,48	1308,30	1487,50
Поезд дальнего следования, стоимость проезда до Москвы в купейном вагоне скорого нефирменного поезда (в расчете на 100 км пути)	11723	16892	20655	21,14	23,19	23,36
Маршрутное такси (за 1 поездку)	...	...	...	...	3,82	4,09
Трамвай (за 1 поездку)	681	1057	1248	1,43	1,88	2,17
Троллейбус (за 1 поездку)	692	1038	1258	1,37	1,82	2,13
Метро (за 1 поездку)	1136	1445	1652	2,20	3,08	3,15
Бензин автомобильный марки АИ-92 (АИ-93, АИ-95 и т. п.) (за 1 л)	1681	1805	2329	2,68	6,85	6,49
Междугородная телефонная связь внутри России (за 1 минуту)	2843	4218	4490	4,63	5,64 <sup>2</sup>	6,07 <sup>2</sup>
Обед в столовой, кафе, закусочной (кроме столовых на предприятиях и в организациях) (на 1 человека)	7940	9657	14253	25,48	38,04	42,95
Кино (за 1 билет)	3886	4617	4948	7,36	13,09	17,21
Театры (за 1 билет)	6185	9106	12996	17,32	25,12	27,67
Музеи и выставки (за 1 билет)	2146	3350	4436	5,36	6,22	7,31
Печать цветных фотографий (по технологии и на оборудовании фирмы «Кодак») размером 10x15 см (за 1 снимок)	...	...	...	...	3,33	3,48

<sup>1</sup> С 1998 г. — в масштабе цен, действующем с 1 января 1998 г.

<sup>2</sup> На расстоянии 1201–3000 км.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое цена?
2. Что понимают под термином «ценообразование»?
3. Дайте расширенное толкование терминам «спрос», «предложение».
4. Как осуществляется взаимосвязь цены и предложения?
5. Дайте расширенное толкование термину «эластичность».
6. Каковы особенности политики ценообразования в гостиничном бизнесе?
7. Назовите нормативные акты РФ, определяющие методику ценообразования в гостиничном бизнесе.
8. Что вам известно о методике определения себестоимости гостиничной услуги?
9. Что вам известно об основных методах издержек в гостиничном бизнесе?
10. Что вам известно о ценообразовании в ресторанном бизнесе?

**Литература**

*Азар В.* Дифференциация цен. В гостиницах. Отель. № 12/1, 2001.

*Герасименко В. В.* Ценовая политика фирмы. М.: Финтса-тинформ, 1995.

*Зорин И. В., Квартальнов В. А.* Энциклопедия туризма: Справочник. М.: Финансы и статистика, 2000.

*Исмаев Д. К.* Маркетинг гостиничных услуг в России. Учеб. Пос. Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству. М., 1999.

*Исмаев Д. К.* Маркетинг иностранного туризма в РФ. М., 1998.

*Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991.

*Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М., 1998.

Международное гостиничное хозяйство: по материалам зарубежных публикаций / Под ред. Исмаева Д. К. М.: Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству.

Туристические фирмы и гостиницы: нормативное регулирование деятельности / Под ред. Агеевой О. А. М.: Современная экономика и право, 2001.

*Уокер Дж.* Введение в гостеприимство: Учебник /Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1999.

*Уткин Э. А.* Цены. Ценообразование. Ценовая политика. М.: 1997.

*Палли М.* Справочник совершенного хозяина ресторана. 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе.

## Глава 8

# Экономические показатели гостиничного производства

### 8.1. Экономическая структура гостиницы

**Гостиница** — это типичное предприятие, зависящее от соотношений расходов и доходов. Экономическая структура современной гостиницы однозначно нацелена на их благополучные показатели, гарантирующие стабильное получение прибыли.

Доходы гостиницы складываются:

1. От рационального использования номерного фонда. В целом в мире на их долю приходится чуть более половины доходной части (51,2%).

2. Доходы от деятельности предприятий общественного питания, функционирующих при гостинице, согласно среднему мировому показателю составляют 27,5%.

3. Продажа напитков и иных угощений посредством мини-баров составляет в доходах гостиниц 7–11%.

4. Дополнительные платные услуги (телефон, прачечная, прокат автомобилей, доставка в номер театральные и транспортных билетов и т. п.) составляют в доходах гостиниц 6%.

5. Доходы от сдачи в аренду помещений гостиницы другим организациям составляют 2–4%.

**Структура издержек** гостиницы по содержанию номерного фонда составляет:

1. Заработная плата и связанные с ней выплаты согласно среднему мировому показателю — 32,1%.

2. Эксплуатационные издержки по содержанию номерного фонда (закупка моющих материалов, порошков, паст, работы по дезинфекции и дератизации и т. п.) — в среднем 12–15%.

3. Административные расходы в осуществлении гостиничной деятельности 4–5%.

4. Затраты на энергоносители — 3–5%.

5. Амортизационные отчисления — 4–5%.

6. Ремонт оборудования — 5%.

7. Маркетинговые исследования — 2–3%.

8. Выплата процентов за кредит — 2–4%.

9. Страховые сборы — 1–2%.

10. Оплата аренды — 2–3%.

11. Закупка продуктов питания для мини-баров — 6–8%.

12. Закупка напитков для мини-баров — 2–3%.

13. Выплаты гонораров специалистам по управлению — 2%.

Таким образом, на образование доходов гостиничного предприятия до выплаты налогов остается в среднем около 13%.

Подобная сложная дробная структура издержек определяется в значительной степени многоплановостью гостиничного хозяйства. Однако каждый показатель и в части доходов, и в части издержек требует не только сравнительного анализа их доли в экономике предприятия, но и тщательного рассмотрения каждого отдельного показателя.

Так, в доходах от номерного фонда важны, прежде всего, показатели зарубежной клиентуры и отечественной.

При этом их (51% местных жителей и 49% иностранных посетителей) можно использовать с большой оговоркой, так как очень многое зависит не только от конкретной страны, но и от места расположения гостиницы. Статистика утверждает, что в столицах и крупных городах доля иностранных посетителей значительно выше, а по некоторым гостиницам превышает 90–95%.

Не менее важен показатель структуры проживающих. Принято делить сегменты рынка на деловых людей, государственных служащих, туристов, участников конференций и совещаний и прочих. По этому показателю также очень большой разброс зависимости от места расположения гостиницы. По крупным городам можно отметить ведущее положение деловых и туристских поездок с очевидной тенденцией к увеличению доли туристских поездок, которая за последние 4 года возросла в мире с 26,4% до 35,8%. Стабилен рынок участников конференций и совещаний, ежегодно составляющих 10–13% всех проживающих в гостиницах.

Решающими при определении доходов гостиницы являются показатели уровня загрузки и тарифной стоимости одного дня проживания. За последние годы уровень поднялся в среднем в мире до 67,2%.

Усредненный показатель стоимости одного дня проживания различен по странам, городам, отдельным гостиницам. Если в странах Латинской Америки средний гостиничный тариф за 1 сутки проживания — 44–47 долларов, в Северной Америке — 60, в Азии — 67, то в Европе необходим анализ по каждой стране. Например, если в Португалии цена номера в среднем 6 долларов, то во Франции и ФРГ — 81, а в Швейцарии — более 120.

В последние годы многие гостиницы мира, прежде всего в США, стали применять при анализе экономических результа-

тов деятельности показатель «конечного выхода», который рассчитывается как соотношение проданных номеров к числу номеров, готовых для продажи, и средних поступлений от продажи номеров к средним потенциальным поступлениям. В крупных городах этот показатель равен 43%, в курортных гостиницах он ниже (32%), что связано, видимо, прежде всего, с ярко выраженной сезонностью.

Если говорить об отдельных странах, то следует отметить очень высокий показатель «конечного выхода» в Швейцарии — 87%. В большинстве других стран этот показатель находится на уровне 40–50%.

Для рассмотрения других статей доходов возьмем за основу показатели по Европе. Доходы от деятельности предприятий общественного питания составляют в среднем 8 тыс. долларов на один номер в год. При этом доходы от обслуживания в залах ресторана составляют более 5 тыс. долларов, т. е. около 60%, от обслуживания банкетов — 2,5 тыс. (27%), от обслуживания в номерах — около 1 тыс. (10%) и в барах — 250–300 долларов (2–3%).

Обслуживание одного места в ресторане приносит в год 7–8 тыс. долларов, на банкетах — более 1 тыс., в барах — 700 долларов. Средний доход от обслуживания одного посетителя в залах ресторана — примерно 15 долларов, в номерах — 10, на банкетах — 18.

Доля доходов от продажи напитков в общих доходах от питания гостей составляет: в залах ресторана — 25%; в номерах — 15–18% на банкетах — более 40%. В Скандинавских странах эти показатели значительно выше.

При высокой доле затрат на заработную плату очень важны данные о доходах одного работника. В континентальной Европе доходы одного работника, обслуживающего номерной фонд, составляют примерно 90 тыс. долларов в год, на предприятиях общепита — 42 тыс., на работника телефонной службы — 120 тыс., на работника, занимающегося продажей дополнительных услуг, — 42 тыс., а в среднем по гостинице — 54–58 тыс. на одного работника в год.

На каждые 100 номеров в службе приема в среднем работают 10 человек, на этажах — 12, на предприятиях общественного питания — 34, в телефонной службе — 1,5, предоставлением дополнительных услуг заняты 2,5 человека, в аппарате управления работают 6 человек, в коммерческой службе — 2, техническим обслуживанием занимаются 4, в прочих службах работают еще 4. В целом по гостинице на каждые 100 номеров работают 68–75 человек (для сравнения: Скандинавия — 14, Англия — 91).

В сводном виде основные показатели деятельности усредненной гостиницы (на один гостиничный номер) в странах континентальной Европы выглядят следующим образом (табл. 31):

Таблица 31

Средняя годовая загрузка — 65,9 % Средний тариф проживания — 77,48 долларов		
Показатели	Поступления в год (доллары)	Доля (%)
<b>Доходы</b>		
Номера	19463	54,5
Питание	8920	25,8
Напитки	3942	11,0
Дополнительное питание, напитки	517	1,5
Телефон	1295	2,1
Дополнительные услуги	563	1,6
Аренда и другие услуги	494	2,1
Всего	36480	100
<b>Издержки</b>		
Номера	5769	15,2
Питание и напитки	10829	31,5
Телефон	906	2,6
Дополнительные услуги	351	1,0
Всего	18415	52,6
Прибыль		
Номера	13595	38,6
Питание и напитки	2222	6,6
Телефон	361	1,0
Дополнительные услуги	161	0,5
Аренда и прочие услуги	494	1,4
Всего	17570	48,4
<b>Неделимые издержки</b>		
Общие административные расходы	3411	9,4
Маркетинг	1421	3,5
Энергия	1286	3,7
Эксплуатация здания и оборудования	1634	4,6
Всего	8190	21,5
Доход до выплаты гонораров за управление	9271.	25,8
Гонорары за управление	1479	3,5
Доход до фиксированных платежей	8584	21,2
Фиксированные платежи	5823	17,4
Доход до выплаты подоходного налога	2173	6,8

Из приведенных данных можно легко определить как место каждой статьи доходов и издержек в общей экономической структуре гостиницы, так и рентабельность каждого цеха.

При этом, однако, было бы неправильно противопоставлять их, так как, исходя из специфики гостиничного хозяйства, все направления деятельности развиваются параллельно, дополняя друг друга, а не вступая в противоречие.

Следует также отметить, что абсолютные показатели доходов и издержек приведены только по странам Центральной и Южной Европы. Они могут значительно отличаться от абсолютных показателей по Скандинавским странам, не говоря о других регионах. В то же время они позволяют представить общую картину экономической структуры гостиничного хозяйства и даже, с определенной осторожностью, сравнить с аналогичными показателями конкретной гостиницы.

## 8.2. Продажа услуг гостиничного сервиса

Продажа гостиничного продукта (услуг) — это завершающий этап маркетинговых мероприятий, осуществляемых гостиницей на рынке данных услуг. Каждой гостиницей разрабатывается эффективная система продажи услуг гостиничного сервиса с учетом главных целей их производства: получения определенных доходов с гарантией наличия главного конечного результата всей финансово-хозяйственной деятельности — прибыли.

Для определения своих потенциальных возможностей гостиницами производятся определенные расчеты, которые становятся на некоторый период программными документами.

Сразу же в основу расчетов берется инвентарное количество мест в гостинице или емкость номерного фонда.

Так, предположим, гостиница «Кубань» трехзвездочной категории располагает жилым фондом (номерным фондом) в 310 единиц, а емкость номерного фонда составляет 510 койко-мест.

Жилой фонд (номерной фонд) — это количество номеров в гостинице, которые могут быть заселены одновременно. Емкость же номерного фонда учитывает количество кроватей, установленных в номерном фонде, и в данном примере состоит из:

- а) 110 одноместных (одноконнатных);
- б) 200 двухместных, из них:
  - 110 одноконнатных;
  - 60 двухконнатных, повышенной комфортности;
  - 20 трехконнатных, повышенной комфортности;
  - 10 четырехконнатных, повышенной комфортности.

Различают общее количество койко-мест гостиницы и число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения).

Первый показатель ( $K_{\text{общ}}$ ) обозначает возможную пропускную способность гостиницы при 100% -ном использовании всех инвентарных мест, которыми располагает гостиница в планируемом календарном периоде. Определяют его умножением единовременной вместимости гостиницы на число календарных мест в планируемом периоде (как правило, месяц; квартал; полугодие; год).

Определяем общее количество койко-суток в течение года. В виде формулы это будет:

$$K_{\text{общ}} = M_u \times D_2,$$

где  $K_{\text{общ}}$  — общее количество койко-суток;

$M_u$  — число инвентарных мест в гостинице;

$D_2$  — число дней в течение года.

Определяем общее количество койко-суток:

$$510 \times 365 = 186150 \text{ койко-суток.}$$

Показатель койко-суток, предоставляемых гостиницей для эксплуатации (заселения), дает представление о пропускной способности гостиницы на планируемый период и обозначает число мест, которые фактически будут эксплуатироваться в течение календарного периода с учетом технически допустимых простоев (санитарная обработка, время на ремонт и т. п.).

Этот показатель рассчитывают как разность между числом койко-суток, имеющихся в хозяйстве гостиницы, и числом койко-суток пребывания в технически допустимом простое.

Время простоя под плановым ремонтом ( $\Pi_p$ ) определяем с учетом того, что цикличность планового ремонта номерного фонда гостиниц 5 лет, согласно положению о проведении планово — предупредительного ремонта жилых и общественных зданий. Средняя продолжительность ремонта одного инвентарного койко-места гостиниц — 10 дней.

В виде формулы это будет представлено так:

$$\Pi_p = M_u^p / C \times P,$$

где  $\Pi_p$  — время простоя под плановым ремонтом;

$M_u^p$  — число инвентарных мест в гостинице;

$C$  — цикличность ремонта номерного фонда гостиниц;

$P$  — средняя продолжительность ремонта.

Определяем число мест, находящихся под простоем при плановом ремонте номерного фонда:

$$510/5 \times 10 = 1,020 \text{ койко-суток.}$$



Таким образом, 1020 койко-суток в течение года не будут заняты в обороте общего инвентарного фонда мест гостиницы.

Пропускная способность гостиницы определяется:

$$П_c = K_{общ} - П_p,$$

где  $П_c$  — пропускная способность гостиницы,

$K_{общ}$  — общее количество койко-суток,

$П_p$  — время простоя под плановым ремонтом,

186150 койко-суток — 1020 койко-суток = 185130 койко-суток.

Показателем, характеризующим использование гостиничных ресурсов, является коэффициент использования вместимости или коэффициент загрузки —  $K_z$ :

$$K_z = \frac{H_k}{P_{кн} \times 1365} \times 100\%,$$

где  $H_k$  — количество ночевок (койко-дней);

$P_{кн}$  — вместимость отеля (число мест в отеле).

Коэффициент вместимости может выступать как в процентах занятости, так и в числе дней занятости мест. Например, если коэффициент загрузки в процентах будет, скажем, равен 50%, то в днях это составит  $365/2=182,5$  дня.

Количество койко-суток, проданных (предоставленных) определенной гостиницей, определяется путем умножения общего количества клиентов на среднюю продолжительность (в днях) пребывания в конкретной гостинице.

В виде формулы это может быть представлено:

$$N = M \times t,$$

где  $N$  — количество ночевок (койко-суток), предоставленных гостиничной клиентуре,

$M$  — количество клиентов, человек;<sup>1</sup>

$t$  — средняя продолжительность пребывания одного человека в конкретной гостинице.

Заселение любого отеля идет неравномерно, особенно в определенные времена года. Характеристика неравномерностей заселения определяется коэффициентом сезонных колебаний загрузки. Измеряется он в процентах:

$$K_{колеб.сезонных\ затрат} = \frac{Q_{max}}{Q_{min}} \times 100\%,$$

<sup>1</sup> Расчеты не будут точными, не будет принято во внимание количество мест, занимаемых клиентами. Так, ежели клиент занимает двухместный номер полностью, то на каждый его день пребывания в гостинице должен умножаться показатель койко-мест.

где  $K_{с.к.}$  — коэффициент  $\min$  сезонных колебаний загрузки отеля, %;

$Q_{max}$  — количество койко-суток в месяце минимальной загрузки, в койко-сутках;

$Q_{min}$  — количество койко-суток в месяце загрузки в койко-сутках.

*Сравнительный коэффициент колебаний загрузки*, измеряемый также в процентах, определяется соотношением показателей загрузки определенного месяца одного года к этому же месяцу другого года.

$$K_{\text{сравнит. коэфф. колеб. загр.}} = \frac{1998Q}{1997Q} \times 100\%$$

где  $K_{\text{сравнит. коэфф. колеб. загр.}}$  — сравнительный коэффициент загрузки;

$Q$  — показатель к/с (года, месяца) загрузки гостиницы максимальной;

$Q$  — показатель к/с (года, месяца) загрузки гостиницы минимальной.

*Среднемесячный показатель величины к/с (туродней)* в гостинице определяется делением годового количества койко-мест (туродней) на число месяцев в году:

$$K_{\text{средн}} = \frac{J}{T}$$

где  $K_{\text{средн}}$  — среднемесячный показатель койко-суток (туродней);

$J$  — годовой показатель к/с;

$T$  — число месяцев в году активного функционирования гостиницы.

Важным показателем, характеризующим интенсивность номерного фонда гостиницы за определенный период (год, квартал, месяц), является *оборачиваемость койко-места*.

Первоначально определяем среднее время проживания гостя ( $D_{np}$ ):

$$D_{np} = \frac{P_c}{\Gamma_k}$$

где  $P_c$  — пропускная способность гостиницы;

$\Gamma_k$  — количество гостей, обслуженных за год.

$$D_{np} = \frac{185,130}{47,965} \approx 3,8 \text{ дн.}$$

После определения среднего времени проживания гостя, в данном случае оно равно 3,8 дня, определяем количество оборотов гостиничного места в год ( $O$ ):

$$O = \frac{M_u}{D_{np}},$$

где  $M_u$  — число инвентарных мест в гостинице;  
 $D_{np}$  — среднее время проживания гостя в гостинице.

$$O = \frac{510}{3,8} \approx 134 \text{ раза}.$$

Однако сам коэффициент загрузки гостиницы не дает точных данных по загрузке отдельных категорий номеров, составляющих общий номерной фонд. Учитывая важность в настоящее время подобного показателя, предлагается аналогично определять и коэффициент загрузки всех категорий номерного фонда (многокомнатных номеров повышенной комфортности, одноместных, двухместных), имеющих в гостинице. Обозначать их уместно малой (строчной) буквой в отличие от заглавной. Заглавной же буквой уместно обозначать общие (обобщенные) экономические показатели гостиницы.

Рыночные отношения требуют от гостиниц ежедневных сведений о доходности производства.

*Эффективность ценовой политики гостиницы* определяют показателем доходности номерного фонда (фактической его стоимости) по формуле

$$D = \frac{O}{N},$$

где  $D$  — показатель доходности номерного фонда;

$O$  — выручка истекших суток;

$N$  — количество номеров, востребованных клиентурой.

*Показатель доходности номерного фонда* может определяться в целом по гостинице или отдельно для каждой категории номеров, составляющих общий номерной фонд. Эти же функции выполняет индекс доходности номерного фонда (в целом по гостинице или отдельно для каждой категории), определяемый по формуле:

$$J_{\text{доходности}} = \frac{R_2}{R_1},$$

где  $J$  — индекс доходности;

$R_1$  — преЙскурантная стоимость номерного фонда;

$R_2$  — фактическая стоимость номерного фонда.

Обосновано введение в гостиничный бизнес важного экономического показателя — *индекса прибыльности номерного фонда*. Он может быть общим (для всего номерного фонда), а также для отдельных категорий номеров. Определяют индекс прибыльности номерного фонда по формуле:

$$P_{\text{прибыльности}} = \frac{N}{D},$$

где  $P$  — индекс прибыльности номерного фонда;

$D$  — показатель доходности;

$N$  — количество проданных номеров.

Важным экономическим показателем является *индекс ликвидности номерного фонда* (общего или исходя из его категорий):

$$C_{\text{ликв.}} = K_{\text{загр.}} \times P_{\text{прибыльн.}}$$

где  $C_{\text{ликв.}}$  — индекс ликвидности номерного фонда;

$K_{\text{загр.}}$  — коэффициент загрузки;

$P_{\text{прибыльн.}}$  — индекс прибыльности номерного фонда.

Чем ближе величина индекса ликвидности к 100% (за 100% принимается величина коэффициента потенциальных возможностей гостиницы), тем лучше работает гостиница.

*Коэффициент потенциальных возможностей гостиницы*, это реальный объем услуг (основных и дополнительных) которые; может произвести гостиница при полном использовании имеющегося потенциала. Это использование всего инвентарного количества номеров с их оплатой исключительно по преЙскурантным ценам, то есть:

$$V = M \times Q,$$

где  $V$  — коэффициент потенциальных возможностей;

$M$  — инвентарное количество номеров в гостинице;

$Q$  — ПреЙскурантная стоимость номеров.

Практическое использование потенциальных возможностей гостиницы может быть рассчитано *индексом потенциальных возможностей*:

$$W = \frac{C_{\text{ликвидности}}}{V_{\text{пот. возможностей}}},$$

где  $W$  — индекс использования потенциальных возможностей;

$C$  — индекс ликвидности номерного фонда;

$V$  — коэффициент потенциальных возможностей.

Разность между коэффициентом потенциальных возможностей гостиницы и индексом ликвидности ее номерного фонда называют *индексом балансовых расхождений*:

$$V_{\text{баланс.расх.}} = V_{\text{пот.возможностей}} - C_{\text{ликвидности}}$$

где  $V$  — индекс балансовых расхождений;

$V_{\text{пот.возм.}}$  — коэффициент потенциальных возможностей;

$C$  — индекс ликвидности номерного фонда.

При увеличении индекса балансовых расхождений в 50% или более менеджеры по продажам в гостиницы вносят изменения в прейскурант цен.

При оказании дополнительных платных услуг существенную роль играет необходимый для этого инвентарь, оборудование, а иногда и значительные капитальные вложения. Для расчета обеспеченности проживающих дополнительными платными услугами в гостиницах вводят показатель — *коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами проживающих в гостинице* и определяют его по формуле:

$$K_{\text{д.у.}} = \frac{Z_o}{Z_n} \times 100\%$$

где  $K_{\text{д.у.}}$  — коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами;

$Z_o$  — число выполненных заявок;

$Z_n$  — число заявок, поданных на каждую услугу.

Число удовлетворенных заявок устанавливается на основании числа оказанных услуг. Число поданных заявок определяется по журналам учета заявок. Форма журналов произвольная.

Результаты анализа позволяют выявить дополнительную потребность гостиниц в основном капитале (телевизорах, холодильниках, радиоприемниках и т. д.), спрос на которые еще не полностью удовлетворяется.

Важным экономическим показателем в организации гостиничных услуг может стать *коэффициент оказания дополнительных платных услуг гостиничной клиентуре*:

$$K_{\text{доп.плат.усл.}} = \frac{W}{N}$$

где  $K$  — коэффициент оказания дополнительных платных услуг;

$W$  — выручка, полученная за оказание дополнительных платных услуг;

$N$  — заселенный потребителями платных услуг номерной фонд.

Определять коэффициент оказания дополнительных платных услуг стоит ежедневно.

Целесообразно и оправдано внедрение формы первичного учета (табл. 32) в службах размещения гостиниц, содержащей перечисленные выше экономические показатели, которые способствуют контролю за реакцией клиентуры на установленные цены на основные и дополнительные услуги, а также эффективному планированию гостиницей всех видов услуг.

Коэффициент многократной загрузки — показатель, определяющий долю номеров, занятых более чем одним лицом:

$$M_3 = (\Gamma - H_n) / H_n \times 100\%,$$

где  $M_3$  — коэффициент многократной загрузки (%);

$\Gamma$  — число проживающих (гостей);

$H_n$  — число проданных номеров в гостинице.

Показатель эффективности управления — показатель, за который менеджер гостиницы несет персональную ответственность:

$$K_y = (D_{ф.н.} / ЧД) \times 100\%,$$

где  $K_y$  — коэффициент эффективности управления (%);

$D_{ф.н.}$  — доход после удержания фиксированных платежей;

$ЧД$  — чистый доход.

Число гостей на один проданный номер — показатель качества загрузки номерного фонда гостиницы:

$$\Gamma_n = \Gamma / H_n,$$

где  $\Gamma_n$  — среднее число гостей на один проданный номер;

$\Gamma$  — общее число гостей;

$H_n$  — число проданных номеров.

Показатель уровня загрузки предприятия общественного питания — число перекрытий:

$$Ч_n = Ч_n / K_{пм},$$

где  $Ч_n$  — число перекрытий (показывающее, сколько раз используется одно посадочное место в течение дня);

$Ч_n$  — число накрытий (число гостей, обслуженных в течение дня);

$K_{пм}$  — количество посадочных мест.

Таблица 32

Итоги работы	
Гостиницы за « _____ »	м-ц _____ года
I. Коэффициент загрузки	IV. Индекс прибыльности номерного фонда
$K_3$ — общий	$P$ — прибыльн. общий по гостинице
$K$ загр. номер многокомнатных	$p$ — прибыльн. номер многокомнатных
$K$ загр. номер одноместных	$p$ — прибыльн. номер одноместных
$K$ загр. номеров двухместных	$p$ — прибыльн. номер двухместных.
II. Показатель доходности номерного фонда	V. Индекс ликвидности номерного фонда
$D$ — доходн. общая по гостинице	$C$ — общий ликв. номер. фонда
$d$ — доходн. номер многокомнатн.	$c$ — ликвидн. номеров многокомнатных
$d$ — доходн. номер одноместн.	$c$ — ликвидность одноместных номеров
$d$ — доходн. номер двухместн.	$c$ — ликвидность двухместных номеров
III. Индекс доходности номерного фонда	VI. Коэффициент потенциальных возможностей гостиницы потенц.возможн.
$I$ — Общий	VII. Индекс балансовых расхождений
$i$ — доходн. номер многокомн.	VIII. Коэффициент оказания дополнительных платных услуг
$i$ — доходн. номер одноместн.	IV. Индекс прибыльности номерного фонда
$i$ — доходн. номер двухмест.	$P$ — прибыльн. общий по гостинице

Для большого ресторана двух перекрытий в течение дня едва хватает для получения минимального дохода.

В менеджменте гостеприимства показатель доходности питания в гостинице определяется в расчете на один номер:

$$D_n = D_n / N,$$

где  $D_n$  — доходы от продажи питания и напитков в расчете на один номер;

$D_n$  — общий доход от продажи питания и напитков;

$N$  — число номеров, выделенных под размещение.

В гостиницах выгодно размещать туристические группы. Бронируется значительное количество мест, а после организованного выезда — гарантия постановки на бронь для приема новой группы. Конечно, многое зависит от туристского потока.

Туристский поток — это постоянное прибытие туристов в страну (регион). К показателям, характеризующим объем ту-

ристского потока, относятся: общее количество туристов, в том числе организованных и самодеятельных; количество туродней (количество ночевок, койко-дней); средняя продолжительность (среднее время) пребывания туристов в стране, регионе и, конечно же, в определенной гостинице (турбазе, кемпинге и т. п.).

Количество туродней определяется путем умножения общего количества туристов на среднюю продолжительность (в днях) пребывания одного туриста в конкретной гостинице:

$$D = Ч \times t,$$

где  $D$  — количество туродней, чел.-дней;

$Ч$  — количество туристов, чел.;

$t$  — средняя продолжительность пребывания одного туриста в определенной гостинице, дней.

Туристский поток — явление неравномерное. Для характеристики неравномерности применяют коэффициент неравномерности. В зависимости от цели и задачи анализа динамики туристского потока используют три способа расчета.

Первый способ:

$$K_{н} = \frac{D_{max}}{D_{min}} \times 100\%,$$

где  $K_{н}$  — коэффициент неравномерности туристского потока, %;

$D_{max}$  — количество туродней в месяце максимального туристского потока, чел.-дней;

$D_{min}$  — количество туродней в месяце минимального туристского потока, чел.-дней.

Второй способ:

$$K_{н} = \frac{D_{max}}{D_{год}} \times 100\%,$$

где  $K_{н}$  — коэффициент неравномерности туристского потока, %;

$D_{max}$  — количество туродней в месяце максимального туристского потока, чел.-дней;

$D_{год}$  — годовое количество туродней, чел.-дней.

В большинстве случаев туристический продукт<sup>1</sup> представляет собой пакет услуг, рассчитанный на группу людей. В нее входят как туристы, так и лица, сопровождающие эту группу

---

<sup>1</sup>Туристический продукт — результат сложного многоступенчатого процесса, требующий комплексного, системного анализа и осуществляемый при выполнении ряда условий.



на конкретном маршруте (гид-переводчик, групповод и т. п.).

— важно иметь представление о предполагаемом субъекте потребления, располагать информацией о потенциальном потребительском спросе;

— необходима работа по определению видов, форм и элементов туристического продукта, периодичности его предоставления;

— этап разработки описательной модели туристского продукта с определением его потребительских качеств предполагает в дальнейшем оценку реальных затрат на его разработку и реализацию;

— имея представление о возможных доходах и предполагаемых расходах на разработку туристского продукта, необходимо соизмерять возможности предприятия и не создавать рисковые ситуации.

Цена турпакета на одного туриста, т. е. стоимость туристской путевки, определяется по формуле

$$Ц = \frac{И + Н + П - С \pm К}{Ч + К},$$

где  $Ц$  — цена турпакета на одного туриста, руб.;

$И$  — себестоимость услуг, входящих в турпакет, составленный туроператором, руб.;

$Н$  — косвенные налоги (НДС) по отдельным видам услуг туризма, руб.;

$П$  — прибыль туроператора, руб.;

$С$  — скидка, предоставленная туроператором туристу с цены отдельных видов услуг, входящих в турпакет, руб.;

$\pm К$  — комиссионное вознаграждение турагента, реализующего турпакет (знак «+» означает надбавку к цене турпакета; знак «-» означает скидки цены туроператора в пользу турагента), руб.;

$Ч$  — количество туристов в группе, чел.;

$К$  — количество лиц, сопровождающих группу туристов по определенному маршруту, чел.

Третий способ:

$$K_n = \frac{D_{max}}{D_{cm}} \times 100\%,$$

где  $K_n$  — коэффициент неравномерности туристского потока, %;

$D_{max}$  — количество туродней в месяце максимального туристского потока, чел.-дней;

$D_{cm}$  — среднемесячное количество туродней, чел.-дней.

Среднемесячное количество туродней определяется путем деления годового количества туродней на 12 мес.

$$D_{cm} = \frac{D_{год}}{12}.$$

Показатели, характеризующие состояние и развитие материально-технической базы туризма, определяют ее мощность в данной стране (регионе).

К ним относятся: коечный фонд домов отдыха, пансионатов, турбаз, гостиниц, санаториев и т. п., а также число коек, предоставляемых местными жителями; число мест в торговых залах предприятий питания для туристов; число мест в театрах, отведенных для туристов; число ванн в водолечебницах, отведенных для туристов, и т. д.

Мощность коечного фонда определяется по формуле

$$M_k = K_e \times 65 + K_c \times t,$$

где  $M_k$  — общее количество койко-мест, ед.;

$K_e$  — число койко-мест круглогодичного использования;

$K_c$  — число койко-мест сезонного использования, ед.;

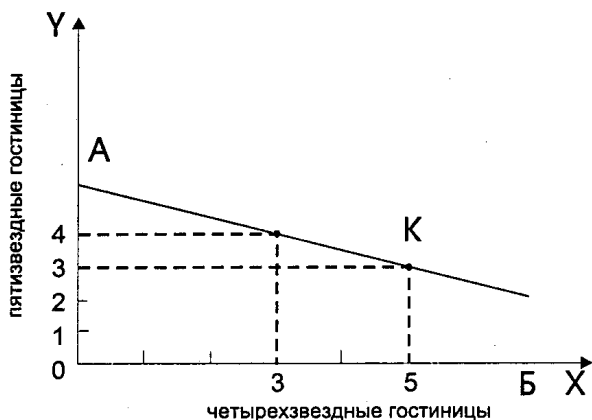
$t$  — число дней сезонного использования, дней.

Валовой показатель производства отдельных видов гостиничных услуг увязан с категорией гостиницы, т.к. более высокий разряд одной гостиницы по отношению к другой требует и большего перечня услуг. Определение количества гостиниц и емкость их номерного фонда для конкретного региона решают, как правило, в три этапа. Первоначально прогнозируется спрос на гостиничные услуги и определяется потребность региона в жилом гостиничном фонде.

Предположим, что прогнозирование выявило возможность строительства 14 гостиниц с номерным фондом от 500 до 800 каждая. Из них пятизвездочных гостиниц должно быть три, четырехзвездочных — пять и трехзвездочных — шесть.

Далее, вторым этапом, анализируем графики взаимосвязи, показывающие зависимость количества гостиниц одной категории от количества гостиниц другой исходя из спроса на услуги гостиничного сервиса конкретного региона.

График взаимосвязи между пяти- и четырехзвездочными гостиницами представлен на рис. 24.



**Рис. 24.** График взаимосвязи между пяти- и четырехзвездными гостиницами

График строится следующим образом. По оси X располагаем четырехзвездные гостиницы (5 единиц), а по оси Y пятизвездные (3 единицы).

Оси X и Y пересекаются в точке К.

Прямая АКБ, проведенная через оси координат X, Y и точку К, показывает графическую зависимость между гостиницами указанных категорий.

Аналогичным образом строим графики взаимосвязи между четырех- и трехзвездными гостиницами (рис. 25) и между пяти- и трехзвездными гостиницами (рис. 26).

Анализ производственных возможностей гостиничной индустрии данного региона показывает, что:

- потребность в четырехзвездных гостиницах завышена и количество гостиниц этой категории следует уменьшить;
- имеющийся в регионе объем денежных, материальных и трудовых ресурсов меньше реальной потребности.

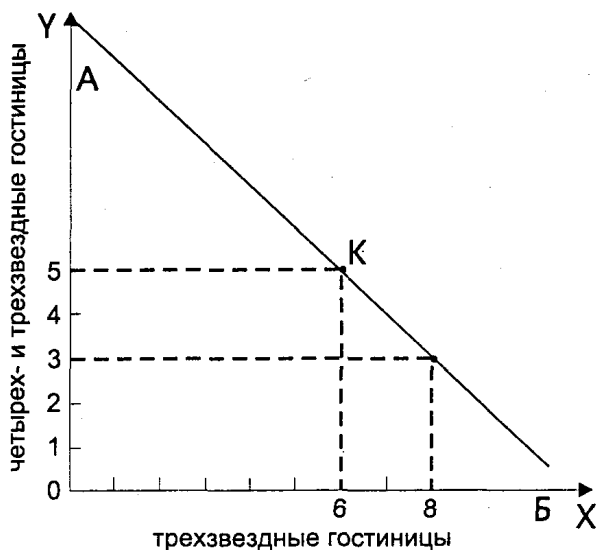


Рис. 25. График взаимосвязи между четырех- и трехзвездными гостиницами

Изменить количество гостиниц разной категории следует так, чтобы не ухудшить качество и не снизить уровень услуг, предоставляемых клиентуре.

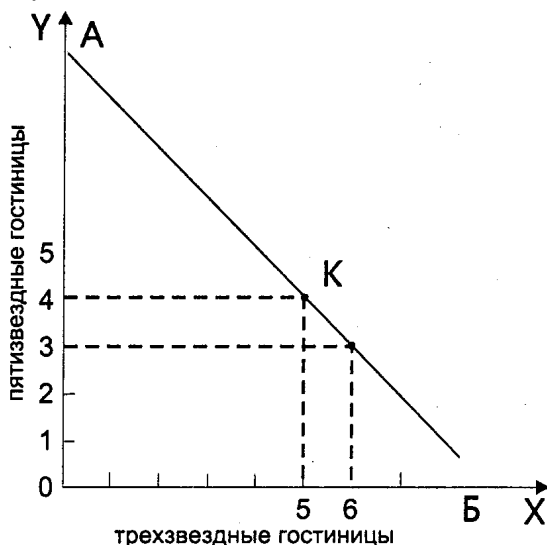
В связи с этим возникает задача третьего этапа: сколько гостиниц и какой категории надо построить в регионе?

**Третий этап.** Выбираем количество и категории гостиниц для строительства.

Прием «экспертной оценки» показал, что количество четырехзвездных гостиниц надо уменьшить до трех единиц.

Исходя из графиков и можно сделать вывод, что при наличии 3 четырехзвездных гостиниц должны быть построены 4 пятизвездные гостиницы и 8 трехзвездных гостиниц.

Общее количество гостиниц — 15 (3 + 4 + 8).



**Рис. 26. График взаимосвязи между пяти- и трехзвездными гостиницами**

Однако производственные и строительные возможности региона позволяют построить не более 13. Кроме того, большое количество трехзвездных гостиниц может ухудшить качество услуг, привести к снижению цен на рынке гостиничных услуг, иным негативным проявлениям.

Для более объективной оценки необходимого количества гостиниц (с учетом качества услуг) обратимся к графику взаимосвязи пяти- и трехзвездных гостиниц (рис. 26). Из графика следует, что при наличии 4 пятизвездных гостиниц надо построить 5 трехзвездных.

Это решение принимаем как окончательное.

Следовательно, с учетом имеющихся ресурсов и производственных возможностей гостиничной и строительной индустрии для достижения должного уровня услуг по размещению туристов в регионе целесообразно построить 4 пятизвездные, 3 четырехзвездные и 5 трехзвездных гостиниц, т. е. всего 12 гостиниц (4 + 3 + 5).

Гостиничным услугам свойственен сезонный характер спроса, который обусловлен многими факторами (временем года,

периодом отпуска, каникулами и т. п.). Поэтому в процессе анализа и планирования объема реализованных услуг гостиницы необходимо учитывать закономерность отклонений показателей отдельных месяцев от среднегодовых показателей.

Эти расчеты производятся на основе коэффициентов сезонности, которые рассчитываются как процентное отношение средних месячных уровней за ряд лет к среднемесячному объему реализованных услуг за весь расчетный период по формуле:

$$K_c = \frac{Y_i}{\bar{Y}} \times 100(\%),$$

где  $K_c$  — коэффициент сезонности, %;

$Y_i$  — средний уровень объема реализованных услуг отдельного месяца, руб.;

$\bar{Y}$  — среднемесячный объем реализованных услуг за расчетный период, руб.

В практике экономического анализа используются различные методы расчета коэффициента сезонности: простой средней, аналитического выравнивания, относительных чисел, скользящей (подвижной) средней, метод У. Персонса.

Наиболее легким из них является метод простой средней, который применяется для исчисления сезонных колебаний в тех случаях, когда внутригодовое изменение объема реализации услуг колеблется на протяжении года около определенно-го (постоянного) уровня.

Для выявления устойчивой, а не случайной закономерности внутригодовой динамики объема реализованных гостиничных услуг в разрезе отдельных месяцев расчеты должны производиться за ряд лет (не менее трех последних).

Пример расчета сезонности методом простой средней приведен в табл. 33, из которой следует, что среднемесячный объем реализованных услуг за расчетный период составляет 71,222 тыс. руб.

$$\bar{Y} = \frac{2564}{36} = 71,222 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент сезонности, например, для января рассчитывается следующим образом:

$$\frac{34,7 \times 100}{71,222} = 48,7\%.$$

Таблица 33

Расчет сезонности выручки от реализации гостиничного продукта  
в регионе (в сопоставимых ценах и тарифах)

Годы и показатели	Выручка в месяц, тыс. руб.												Итого за год, тыс. руб.
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
1-й год	30	39	45	59	68	80	98	104	91	75	61	43	783
2-й год	38	45	51	67	74	86	110	118	106	92	55	45	887
3-й год	36	42	51	68	77	95	107	119	108	86	62	48	894
Итого	104	125	147	189	219	261	315	341	305	258	168	136	2564
Средний уровень	34,7	42	49	63	73	87	105	113,7	101,7	84,3	56	45,3	71.222
Коэффициент сезонности, %	48,7	59,0	68,8	88,5	102,5	122,1	147,4	159,6	142,7	118,4	78,6	63,6	1200

Коэффициенты сезонности показывают, что наименьшее отклонение от среднего уровня объема реализованных услуг наблюдается в январе (48,7%), а наибольшее — в августе (159,6%).

Поскольку объем реализации услуг туризма имеет четко выраженную тенденцию к изменению, то целесообразно произвести расчет сезонности методом аналитического выравнивания.

Для выравнивания выручки от реализации услуг туризма используем уравнение прямой:

$$Y = A_0 + A_1 t,$$

где  $Y$  — выручка, руб.;

$t$  — фактор времени;

$A_0 + A_1$  — параметры уравнения.

Достоинство этого метода состоит в том, что он позволяет одновременно построить экономико-математическую модель как элемент прогнозирования выручки.

Результативность труда определяется количеством продукции (материальных благ, услуг), произведенной и реализованной в единицу времени, или же обратной величиной — количеством времени, затрачиваемого на производство и реализацию единицы продукции.

Таким образом, **производительность труда** есть степень эффективности целесообразной деятельности людей, или способность производить за единицу рабочего времени определенный объем потребительных стоимостей.

Производительность труда может быть часовой, сменной, месячной, квартальной, годовой.

**Уровень производительности труда** измеряется двумя способами. *Первый — прямой способ.* Он показывает выработку продукции и услуг на одного работника. Выработка служащих гостиниц измеряется отношением выручки от реализации услуг к среднесписочной численности работающих. *Второй — обратный способ,* показывающий трудоемкость продукции и услуг. Трудоемкость продукции и услуг измеряется в человеко-часах. Она определяется отношением фонда затраченного рабочего времени (чел./ч) к количеству произведенной продукции и услуг в натуральном выражении (ед., кг, м<sup>2</sup> убранных площадей и т. д.).

**Трудоемкость** — величина, обратная выработке. Зависимость между повышением выработки и снижением трудоемкости выражается формулами:



$$Y = \frac{100X}{100 + X};$$

$$X = \frac{100Y}{100 - Y},$$

где  $Y$  — темп снижения трудоемкости, %;

$X$  — темп роста выработки, %.

Снижение трудоемкости продукции и услуг может происходить не только за счет технического прогресса, но и вследствие уплотнения рабочего времени, т. е. за счет ликвидации непроизводительных потерь рабочего времени и повышения интенсивности труда.

Определение уровня производительности труда работников гостиничной индустрии на основе трудоемкости продукции и услуг не нашло широкого применения в практике их работы. Оно применяется лишь для расчета норм выработки и обслуживания.

*Рост выработки работников вызывает при прочих равных условиях дополнительный рост объема реализации услуг гостиничного сервиса. Этот дополнительный рост определяется по формуле:*

$$П = 100 - \frac{\Delta_{\text{ч}}}{\Delta_{\text{т}}},$$

где  $П$  — значение повышения производительности труда в увеличении объема услуг туризма, %;

$\Delta_{\text{ч}}$  — индекс прироста численности работников, %;

$\Delta_{\text{т}}$  — индекс увеличения выручки от реализации услуг туризма, %.

Эффективность использования рабочей силы в гостиницах на уровне отрасли (региона) измеряется производительностью труда работников гостиничной индустрии данного региона.

В индустрии гостиничного сервиса производительность труда обслуживающего персонала встречается в трех показателях:

- производительность труда в стоимостной оценке;
- производительность труда в натуральном выражении;
- комплексный показатель динамики эффективности труда.

*Первый показатель — это выработка работников гостиничной индустрии. Она измеряется отношением выручки от реализации гостиничного продукта к среднесписочной численности работников гостиницы:*

$$B = \frac{T}{R},$$

где  $B$  — выработка одного среднесписочного работника конкретной гостиницы, руб.;

$T$  — выручка от реализации гостиничного продукта, руб.;

$R$  — среднесписочная численность работников конкретной гостиницы, чел.

В натуральном выражении производительность труда показывает, сколько гостей гостиницы обслуживается одним среднесписочным работником гостиницы. Измеряется она отношением численности гостиничной клиентуры к среднесписочной численности работников гостиницы:

$$B = \frac{Ч}{R},$$

где  $B$  — производительность труда в натуральном выражении, чел.;

$Ч$  — численность гостей (клиентов) гостиницы, чел.;

$R$  — среднесписочная численность работников гостиничного предприятия, чел.

Приведенные показатели производительности труда могут иметь разные тенденции и направления изменения, которые вызываются факторами, не зависящими от трудовой активности, обслуживающего персонала гостиниц (изменение цен, тарифов, увеличение численности гостиничной клиентуры и т. п.). Для объективной оценки динамики производительности труда работников гостиниц следует использовать комплексный показатель динамики эффективности труда, который означает уровень эффективности использования рабочей силы в индустрии гостиничного сервиса.

Он представляет собой среднегеометрическую величину произведения двух индексов — производительности труда в стоимостной оценке и производительности труда в натуральном выражении:

$$K_n = \sqrt{B \times H},$$

где  $K_n$  — комплексный показатель динамики эффективности труда, %;

$B$  — индекс изменения производительности труда в стоимостной оценке, %;

$H$  — индекс изменения производительности труда в натуральном выражении, %.

На эффективность использования рабочей силы и повышения производительности труда работников гостиничной индустрии влияет большое количество факторов, которые можно подразделить на две группы:

- внешние факторы;
- факторы, действующие на уровне предприятия туристской индустрии (туристской фирмы).

Внешними факторами роста эффективности труда в гостиничном бизнесе являются: интенсификация индустрии гостиничного сервиса и научно-технический прогресс в ней; создание крупной туристской индустрии; мероприятия по подготовке квалифицированных кадров, повышению их квалификации и др.

Факторы, действующие на уровне отдельной гостиницы, составляют: совершенствование форм организации производства гостиничных услуг; производство новых, более качественных услуг; совершенствование форм обслуживания гостиничной клиентуры; внедрение новых гостиничных технологий; применение методов нормирования и стимулирования труда и др.

### 8.3. Организация финансов гостиницы

Финансы гостиничного предприятия — это финансы хозяйствующего субъекта. Задачами финансов гостиницы являются формирование денежных фондов и использование их на основе эффективного управления денежным потоком в целях осуществления своей производственно-обслуживающей и финансовой деятельности, получения прибыли, обеспечения финансовой устойчивости.

В ходе производственно-обслуживающего процесса гостиниц возникают различные отношения с органами муниципального управления, с банковской системой при получении и погашении кредита, других банковских операциях, с бюджетом и внебюджетными фондами и налоговой службой при внесении налогов и других платежей, со страховыми компаниями по операциям страхования, с негосударственными пенсионными фондами по взносам (вкладам), с органами государственного управления по различного рода платежам, с финансовыми учреждениями, не банковскими кредитными организациями и т. п. при осуществлении трастовых, залоговых операций, лизинга и т. п.

Эти отношения имеют свои особенности, которые обусловлены организацией финансов в гостиничном бизнесе.

Для бизнеса характерна особая схема кругооборота оборотных средств.

Она обусловлена тем, что, во первых, объектом деятельности гостиничного бизнеса является человек (клиент), который покупает гостиничный сервис исходя из своего интереса; во вторых, в гостиничном бизнесе процессы производства услуг, их реализации и организации потребления соединены вместе в единый производственно— технологический процесс.

В промышленности кругооборот оборотных средств совершается по схеме:

$$D - T \dots P \dots T_1 - D_1,$$

где  $D$  — денежные средства, авансированные на покупку товара (сырья, материалов);

$T$  — товар (сырье, материалы);

$P$  — производство;

$T_1$  — готовая продукция, включающая добавленную стоимость;

$D_1$  — денежные средства, полученные от продажи продукции;

... — означает, что обращение средств прервано, но процесс их кругооборота продолжается в сфере производства.

В гостиничном бизнесе кругооборот оборотных средств происходит по схеме:

$$D - T - D_1,$$

где  $D$  — денежные средства, авансируемые на покупку товара;

$T$  — товар;

$D_1$  — денежные средства, полученные от использования товара в производстве гостиничного продукта, включающие добавленную стоимость.

В общественном питании кругооборот оборотных средств соединяет в себе схемы оборота средств в промышленности и в торговле:

$$D - T_c \dots P \dots T_1 - D_1,$$

где  $D$  — денежные средства, авансированные на покупку сырья и товаров;

$T_c$  — сырье;

$T$  — товар (продукт, готовый к потреблению без переработки или доработки);

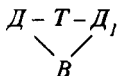
$P$  — производство;

$T_1$  — готовая продукция, включающая добавленную стоимость;

$D_1$  — денежные средства, полученные от продажи продукции и товара и включающие добавленную стоимость;

... — означает, что обращение средств, вложенных в сырье, прервано, но процесс их кругооборота продолжается в сфере производства.

Кругооборот оборотных средств в туризме можно представить схемой:



где  $D$  — денежные средства, авансированные туристской фирмой на организацию тура, т. е. на создание туристского продукта;

$T$  — материальные и нематериальные услуги туризма, а также товары туристско-сувенирного назначения;

$B$  — туристские впечатления;

$D_1$  — денежные средства, полученные от реализации услуг, товаров туристских впечатлений и включающие добавленную стоимость.

Приведенная схема показывает, что турист платит деньги за то, что он видит и что его впечатляет (интересные явления природы, памятники истории и культуры, архитектурные памятники и т. п.). В создание объектов туристского показа туристская фирма свой капитал не вкладывает, но уже само их существование приносит туристской фирме денежный доход. Фирма оплачивает лишь услуги, связанные с показом туристам этих объектов.

Для туристской фирмы при получения дохода важное значение имеют вид и качество туристских впечатлений, которые должны соответствовать туристским интересам. Изменение или исчезновение (частично или полностью) объектов туристского интереса приводит к резкому замедлению оборачиваемости денежных средств и уменьшению денежных поступлений в туристскую фирму.

Своеобразие кругооборота оборотных средств в индустрии гостеприимства сказывается на скорости их оборота.

Оборачиваемость оборотных средств — это продолжительность прохождения оборотными средствами отдельной стадии производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, т. е. последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота оборотных средств. Оборачиваемость исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных

средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости).

Продолжительность одного оборота в днях представляет собой отношение суммы среднего остатка оборотных средств к сумме однодневной выручки от реализации гостиничного продукта за отчетный период.

Коэффициент оборачиваемости средств характеризует размер объема выручки от реализации гостиничного продукта на один рубль оборотных средств. Он определяется как отношение суммы выручки от реализации продукции к среднему остатку оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости — это фондоотдача оборотных средств, и его рост свидетельствует о более эффективном их использовании. Одновременно данный коэффициент показывает число оборотов оборотных средств за отчетный период.

Важным показателем эффективности использования оборотных средств является коэффициент загрузки средств в обороте.

Он характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на один рубль выручки от реализации гостиничного продукта. Иными словами, он представляет собой оборотную фондоемкость, т. е. затраты оборотных средств для получения одного рубля реализованного продукта. Коэффициент загрузки средств в обороте есть величина, обратная коэффициенту оборачиваемости средств, и определяется как отношение среднего остатка оборотных средств к сумме выручки от реализации гостиничного продукта. Снижение этого коэффициента свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств.

Для каждой гостиницы, так же как и для каждого другого хозяйствующего субъекта (завод, магазин, ресторан и т. д.), характерна своя скорость оборачиваемости средств. Она определяется многими факторами (постоянными или случайными), в первую очередь ассортиментом произведенного и реализуемого товара, типом предприятия и т. п.

Обследование показывает, что в среднем, как правило, оборачиваемость оборотных средств в индустрии гостеприимства происходит быстрее, чем их оборачиваемость на заводе, в магазине, торгующем промышленными товарами, в ресторане, но медленнее, чем в продовольственных магазинах.

### Контрольные вопросы

1. Из чего складываются доходы гостиниц?
2. Из чего состоят издержки по содержанию номерного фонда гостиниц?
3. Дайте расширенное толкование терминам койко-сутки, койко-место, туродень.
4. Какой экономический показатель отражает коэффициент загрузки?
5. Какие вам известны экономические показатели, отражающие хозяйственную деятельность гостиницы?

### Литература

*Браймер Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства /Пер. с англ. М.: Аспект-Пресс, 1995.

*Балабанов И. Т., Балабанов А. И.* Экономика туризма: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1999.

*Горбылева З. М.* Экономика туризма: Учеб. практ. пособие 2-е издание. Мн.: БРЭУ, 2001.

## Глава 9

# Бухгалтерский учет в гостинице

### 9.1. Учетная политика гостиницы

**Бухгалтерский учет** — это упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе и обязательствах для любого предприятия индустрии гостиничного сервиса (гостиницы, мотеля, кемпинга, турбазы и т. д.), их движение путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

**Предметом бухучета** является финансово-хозяйственная деятельность предприятия индустрии гостиничного сервиса, направленная на выполнение его уставных обстоятельств.

**Объектами бухучета** являются:

- имущество гостиницы (капитал по натурально-вещественному содержанию);
- обязательства;
- хозяйственные операции (процессы).

**Правила осуществления бухучета** в гостинице основываются на общепринятых принципах:

- рассмотрение гостиницы как обособленного объекта;
- использование метода начисления и разграничение деловой активности между смежными отчетными периодами;
- предприятие индустрии гостиничного сервиса рассматривается как функционирующее в настоящее время и на ближайшую перспективу;
- имущество гостиницы, ее обязательства имеют стоимостную оценку.

**Международная система бухучета** предъявляет требования к бухгалтерской отчетности и информации, а также качественные характеристики в форме:

- уместности;
- надежности;
- сопоставимости;
- понятности.

**Учетная политика гостиницы**<sup>1</sup> формируется главным бухгалтером (бухгалтером) на основе ПБУ 1/98 и утверждается руководителем организации. Особое внимание обращается на:

<sup>1</sup> См. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации», утвержденное приказом Минфина РФ № 60н от 9.12.1998 г.



— рабочий план счетов бухучета с синтетическими и аналитическими счетами, необходимыми для ведения бухучета в соответствии с требованиями своевременности и полноты учета и отчетности;

— типовые формы документации первичного учета, осуществляемого в гостинице (утвержденные Минфином РФ № 121 от 13.12.1993 г.);

— формы документации для внутренней бухгалтерской отчетности в гостинице (разработанные гостиницей самостоятельно);

— порядок проведения инвентаризации активов и обязательств;

— методы оценки активов и обязательств;

— правила документооборота и технология обработки учетной информации;

— порядок контроля за хозяйственными операциями;

— другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

Приказом или распоряжением руководителя гостиницы не утверждаются отдельные виды работ по осуществлению учетной политики:

— инвентаризация;

— правила (порядок) документооборота;

— технология обработки учетной информации;

— порядок контроля за хозяйственными операциями;

— повторный контроль за правилами ведения документации.

Учетная политика, таким образом, это свод правил ведения учета, принятый гостиницей на конкретный хозяйственный год, — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов ее хозяйственной жизни. Учетная политика устанавливается на ряд лет и применяется последовательно из года в год, а изменения в нее могут вноситься только в следующих случаях:

— изменения в законодательстве РФ;

— изменения в нормативных актах по бухгалтерскому учету;

— разработки гостиницей новых способов ведения бухгалтерского учета, предполагающих более достоверное представление фактов хозяйственной деятельности в учете и отчетности или меньшую трудоемкость учетного процесса без снижения степени достоверности информации;

— основательного изменения условий деятельности, связанных с реорганизацией, сменой собственников, изменением видов деятельности и т. п.

Ответственность за ведение бухгалтерского учета в гостиницах, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут их руководители. Руководитель гостиницы назначает на должность главного бухгалтера (бухгалтера, при отсутствии в штате должности главного бухгалтера). Без его подписи денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению.

Хозяйственная операция — факт финансово-хозяйственной деятельности (внутренний или внешний), оказавший влияние на состояние капитала, имущество и финансовые обязательства гостиницы, независимо от ее формы собственности.

Счета бухгалтерского учета — способ системного отражения влияния хозяйственной операции на состояние объекта учета. Они представляют собой таблицу Т-образной формы, левая сторона которой называется дебет и обозначается буквой «Д», а правая — кредит и обозначается буквой «К».

Открываются счета для отражения движения всех видов материальных ценностей, финансовых обязательств и хозяйственных процессов, свойственных каждой гостинице с учетом специфики их технологического процесса.

Счета, предназначенные для учета движения имущества, называются активными; для учета движения капитала и обязательств — пассивными. Структура активных и пассивных счетов может быть приведена в виде табл. 34:

Таблица 34

Активные счета			Пассивные счета		
Д	Счет "Касса"	К	Д	Счет "Расчеты с поставщиками и подрядчиками"	К
	С. 2			С. 800	
	+ —			+ —	
	увеличение	уменьшение	уменьшение	увеличение	
Оборот (О.) 1 200 С. 402		Оборот (О.) 800	Оборот 4000	Оборот 4 800 С. 1 600	

Счета подразделяются на синтетические и аналитические.

**Синтетические счета** дают обобщенную характеристику объекту учета, а **аналитические** — раскрывают, детализируют содержание синтетического счета, к которому они открыты.

**Синтетический учет** — обобщение данных бухгалтерского учета о видах имущества, обязательств и хозяйственных операций по определенным экономическим признакам; ведется на синтетических счетах бухгалтерского учета.

**Аналитический учет** — учет, который ведется в лицевых, материальных и иных аналитических счетах бухгалтерского учета, группирующих детальную информацию об имуществе, обязательствах и о хозяйственных операциях внутри каждого синтетического счета.

**Двойная запись на счетах** — способ отражения хозяйственных операций на счетах, при котором каждая хозяйственная операция отражается на счетах дважды: по дебету одного счета и кредиту другого счета в равновеликих величинах.

**Корреспонденция счетов** — связь, возникающая между счетами при отражении на них хозяйственных операций. Счета при этом называются корреспондирующими.

**Бухгалтерской проводкой (записью)** называется связь между счетами, выраженная в письменной форме.

Различают простые и сложные бухгалтерские проводки.

**Простой бухгалтерской проводкой** называется запись, при которой один счет дебетуется, а другой — кредитруется.

**Оборотные ведомости** — свод оборотов и сальдо по счетам синтетического и аналитического учета. Составляются для обобщения записей на этих счетах. В оборотной ведомости по счетам синтетического учета сальдо на начало месяца по дебету должно быть равно сальдо на начало месяца по кредиту, что обусловлено равенством актива и пассива баланса, по данным которого открыты бухгалтерские счета (табл. 35).

Оборот за месяц по дебету равен обороту за месяц по кредиту, что обусловлено применением метода двойной записи в учете.

Сальдо на конец месяца по дебету равно сальдо на конец месяца по кредиту, что обусловлено правилами определения сальдо конечного на счетах бухгалтерского учета.

Таблица 35

## Оборотная ведомость по счетам синтетического учета

№ п/п	Наименование счета	Сальдо на начало месяца		Оборот за месяц		Сальдо на конец месяца	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
	Итого						

Оборотные ведомости по счетам аналитического учета могут быть двух видов:

— оборотная ведомость, составленная по аналитическим счетам, предназначенным для учета товарно-материальных ценностей (инвентарным счетам);

— оборотная ведомость, составленная по аналитическим счетам, предназначенным для учета расчетов.

**Первичные бухгалтерские документы** — письменное свидетельство совершенной хозяйственной операции или дающее право на ее совершение.

**Учетные регистры** — книги, карточки, журналы или отдельные листы, машинограммы, полученные при использовании вычислительной техники, магнитные ленты, диски, дискеты и иные машинные носители, предназначенные для систематизации и накопления информации, содержащейся в принятых к учету первичных документах, для отражения на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерской отчетности. При ведении регистров бухгалтерского учета на машинных носителях информации должна быть предусмотрена возможность их вывода на бумажные носители.

Содержание регистров бухгалтерского учета и внутренней бухгалтерской отчетности является коммерческой тайной.

При хранении регистров бухгалтерского учета должна обеспечиваться их защита от несанкционированных исправлений. Исправление ошибки в регистре бухгалтерского учета должно быть обосновано и подтверждено подписью лица, внесшего исправление, с указанием даты исправления.

Различают систематические и хронологические учетные регистры.

**Систематические учетные регистры** предназначены для отражения хозяйственных операций в системе счетов, например Главная книга счетов.

**Хронологические регистры** предназначены для отражения хозяйственных операций в хронологической последовательности их совершения, например журнал регистрации операций.

**Бухгалтерский баланс** — система показателей, отражающая имущественное и финансовое положение организации по состоянию на определенную (отчетную) дату в денежном выражении, представляющая данные о хозяйственных средствах (активах) и их источниках (пассивах).

Баланс — таблица, в которой левая сторона называется активом, а правая — пассивом. В активе баланса отражается имущество гостиницы, туристского предприятия по его видам и назначению, а в пассиве — капитал по его виду: собственный и заемный (или долговые обязательства). Баланс предприятия состоит из 6 разделов, а каждый раздел из ряда статей.

Баланс составляется на две смежные даты: на начало года и на конец (на дату составления баланса).

Итог баланса называется валютой.

Таблица 36

Структура и наименование разделов бухгалтерского баланса

Актив	Код строки	На начало года	На конец года
I. Внеоборотные активы			
II. Оборотные активы			
III. Убытки			
Баланс			
Пассив			
IV. Капитал и резервы			
V. Долгосрочные пассивы			
VI. Краткосрочные пассивы			
Баланс			

**Отчетность** — единая система данных об имущественном и финансовом положении туристской организации, предприятия гостиничного комплекса и о результатах их хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам.

В бухгалтерскую отчетность включают:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках с приложениями к ним;
- аудиторское заключение;
- пояснительную записку.

План счетов бухгалтерского учета — систематизированный перечень синтетических счетов с инструкцией по его применению. Действующий план счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и инструкция по его применению утверждены приказом Министерства финансов.

Инвентаризация в гостиницах проводится в соответствии со ст. 12 ФЗ РФ «О бухгалтерском учете» № 129-ФЗ от 12.11.1996 г. и ставит своей целью обеспечение получения достоверных данных бухгалтерского учета и отчетности, проверку и документальное подтверждение их наличия, состояния, оценки. Сроки проведения и порядок определяются руководителем гостиницы в специальном приказе.

Кроме обязательных в гостинице проводятся дополнительные инвентаризации, и в приказе руководителя оговаривается их количество, сроки проведения, а также перечень имущества, подлежащего проверке.

Специфика гостиничного сервиса требует большой номенклатуры основных фондов и материально-производственных запасов, естественное движение которых осуществляется практически всеми структурами подразделения. В категорию дополнительных включают проведение внезапных инвентаризаций. Организация инвентаризаций и документальное оформление их результатов выполняются на основе методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (утверждено приказом Минфина РФ № 49 от 13.06.1995 г. и постановления Госкомстата России № 88 от 18.08.1998 г. «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету кассовых операций, по учету результатов инвентаризации» унифицированными формами первичной учетной документации по учету результатов инвентаризации, которые введены в действие с 1 января 1999 г.

Выявленные по результатам инвентаризации недостатки материальных ценностей в результате порчи и потери, суммы растрат и хищений независимо от причин и виновников учитываются в соответствии с требованиями бухучета на счете 84 «Недостачи и потери от порчи ценностей».

## 9.2. Правила документооборота

Правила документооборота и технология обработки учетной информации в гостиницах осуществляются в соответствии с приказом Минфина РФ № 121 от 13.12.1993 г. «Об утверждении форм документов строгой отчетности».

Документооборотом называется создание или получение от других организаций, учреждений (любой формы собственности), принятие к учету, обработке, передаче в архив первичных документов. Само же движение первичных документов в бухгалтерии регламентируется графиком документооборота, который должен устанавливать рациональный документооборот в гостинице: предусматривать оптимальное число структурных подразделений и исполнителей, а также определять минимальный срок для прохождения каждого первичного документа. График документооборота призван способствовать улучшению всей учетной политики в гостиницах, усилению функций контроля со стороны бухгалтерии по сохранности материальных ценностей. Оформляется он в виде схемы или перечня работ по созданию, проверке, обработке документов, выполняемых каждым структурным подразделением гостиницы, а также всеми исполнителями с указанием их взаимосвязи и сроков выполнения заданий.

Примерный график документооборота, в соответствии с типовыми работами, производимыми в гостиницах, составлен, в качестве примера, в табл. 37.

График документооборота гостиницы

Наименование документа	Создание документа				Проверка документа				Обработка документа			Передача в архив		
	Копирование экз.	Ответственный за выписку	Ответственный за оформление	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Ответственный за проверку	Ответственный за представление	Порядок представления	Срок представления	Исполнитель	Срок исполнения	Исполнитель	Срок исполнения	Исполнитель
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Кассовый отчет (ф. 5-Г)	2	Служба приема и размещения	Служба приема и размещения	Расчетная часть службы приема и размещения	Ежедневно	Бухгалтерия	Расчетная часть службы приема и размещения	Отчет	Ежедневно	Бухгалтерия	Ежедневно	Бухгалтерия	После окончания отчетного года и сдачи бухгалтерской отчетности	
Приходный (расходный) кассовый ордер (ф. КО-1,2)	1	Бухгалтерия	Бухгалтерия	Касса	Ежедневно	Бухгалтерия	Касса	Отчет	Ежедневно	Бухгалтерия	Ежедневно	Бухгалтерия	-)-	

Примечание. Применяется при автоматизированной обработке учетных данных.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Табель учета использования рабочего времени (ф. Т-13)	1	Подразделение (служба)	Подразделение (служба)	Подразделение (служба)	Первый день месяца, следующего за отчетным	Бухгалтерия	Подразделение (служба)	Табель с приложением необходимых документов	По представлению	Бухгалтерия		-«-	-«-
Приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (ф. Т-8)		Отдел кадров	Отдел кадров	Отдел кадров	В соответствии с поданным заявлением	Бухгалтерия	Отдел кадров	Приказ (распоряжение)	В соответствии с поданным заявлением	Бухгалтерия		-«-	-«-
Требование накладная (ф. М-11)		Подразделение (служба)	Отдел снабжения	Склад	Поставка (выдача) до 12 часов	Бухгалтерия	Склад	Отчет реестр	По-декадно	Бухгалтерия		-«-	-«-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Лимитно-заборная карта (ф. М-8)	2	Планово-экономический (финансовый) отдел	Отдел снабжения	Склад	Поставка (выдача) последнего числа предыдущего месяца	Бухгалтерия	Склад	Отчет реестр	Ежемесячно	Бухгалтерия		-«-	-«-
Ведомость учета спецубов и предохранительных приспособлений (ф. МБ-7)	2	Подразделение (служба)	Подразделение (служба)	Склад подразделения (службы)	В соответствии с приказом руководителя	Бухгалтерия	Склад подразделения (службы)	Отчет	В течение 3 дней после выдачи материальных ценностей	Бухгалтерия		-«-	-«-
Акт о порче имущества гостиницы (ф. 9-Г)	3	Служба горничных	Служба горничных	Служба горничных	При выявлении порчи имущества гостиницы	Бухгалтерия	Служба горничных	Акт	В течение суток выявления порчи материальных ценностей	Бухгалтерия		-«-	-«-
Автостоянка (ф. 11-Г)	2	Служба автостоянки	Служба автостоянки	Служба автостоянки	Ежедневно	Бухгалтерия	Служба автостоянки	Отчет	Ежедневно	Бухгалтерия		-«-	-«-

Функции контроля за соблюдением исполнителями графика документооборота в гостинице осуществляет главный бухгалтер.

В соответствии с Положением о главных бухгалтерах требования главного бухгалтера в части порядка оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений являются обязательными для всех подразделений и служб организации.

В учетной политике гостиничного хозяйства, осуществляющего документооборот с помощью специальной программы для ЭВМ, должны быть указаны разработчики данной программы, название и основные положения.

Технология обработки учетной информации разрабатывается главным бухгалтером для каждого участка учета на основании действующего законодательства по бухгалтерскому учету. При этом необходимо обратить внимание на некоторые положения, которые, как правило, остаются без внимания бухгалтеров.

1. Запрещается использовать для записи простой карандаш. Записи в первичных документах должны производиться чернилами, химическим карандашом, пастой шариковых ручек, при помощи пишущих машин, средств механизации и другими средствами, обеспечивающими сохранность этих записей в течение времени, установленного для их хранения в архиве.

2. Свободные строки в первичных документах подлежат обязательному прочерку.

3. Руководителем организации должен быть утвержден по согласованию с главным бухгалтером перечень лиц, имеющих право подписи первичных документов. Количество лиц, имеющих право подписи документов на выдачу особо дефицитных и дорогостоящих материальных ценностей, должно быть ограничено.

4. Бланки форм первичных документов, отнесенные к бланкам строгой отчетности, должны быть пронумерованы и храниться в сейфах, металлических шкафах или специальных помещениях, позволяющих обеспечить их сохранность.

5. Первичные документы, поступающие в бухгалтерию, подлежат обязательной проверке. Проверка осуществляется по форме (полнота и правильность оформления документов, заполнения реквизитов), по содержанию (законность документированных операций, логическая увязка отдельных показателей).

6. Первичные документы, прошедшие обработку, должны иметь отметку, исключающую возможность их повторного использования (например, дату записи в учетный регистр).

7. Все документы, приложенные к приходным и расходным кассовым ордерам, а также документы, послужившие основанием для начисления заработной платы, подлежат обязательному гашению штампом или надписью от руки «Получено» или «Оплачено» с указанием даты (числа, месяца, года).

8. Первичные документы, учетные регистры, бухгалтерские отчеты и балансы до передачи их в архив должны храниться в бухгалтерии в специальных помещениях или закрывающихся шкафах под ответственность лиц, уполномоченных главным бухгалтером.

Учет бланков строгой отчетности тесно связан с вопросами правовой обоснованности и необходимости применения контрольно-кассовых машин при оказании платных гостиничных услуг с использованием в расчетах наличных денежных средств.

Согласно закону РФ «О применении контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением» и постановлению Совета Министров РФ «Об утверждении Положения по применению контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением...» все юридические, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица при оказании услуг (в том числе гостиницы, оказывающие платные гостиничные услуги за наличный расчет), при осуществлении денежных расчетов с населением должны применять контрольно-кассовые машины, допущенные к использованию Государственной межведомственной экспертной комиссией по контрольно-кассовым машинам (далее именуется — комиссия) и включенные комиссией в Государственный реестр контрольно-кассовых машин, используемых на территории РФ. Контрольно-кассовые машины подлежат обязательной регистрации в налоговых органах.

Этим же постановлением было поручено Министерству финансов РФ разработать и утвердить по представлению заинтересованных министерств, ведомств, предприятий и организаций формы документов строгой отчетности (в том числе квитанций, путевок, билетов, талонов, знаков почтовой оплаты), которые могут использоваться при расчетах с населением для учета наличных денежных средств. Приказом Минфина РФ «Об утверждении форм документов строгой отчетности» (во исполнение постановления и по представлению комитета РФ по муниципальному хозяйству) были утверждены формы документов строгой отчетности, краткие указания по их приме-

нению и заполнению. Эти формы (табл. 38) могут использоваться всеми гостиничными хозяйствами независимо от форм собственности при расчетах с населением для учета наличных денежных средств без применения контрольно-кассовых машин. Не допускается использование бланков строгой отчетности неустановленных образцов.

Таблица 38

## Формы документации строгой отчетности

Счет	№ 3—Г № 3—Гм	<p>Заполняется при оформлении оплаты за бронь, проживание, а также за дополнительные платные услуги, при отсутствии специальных талонов. Счет выписывается в трех экземплярах: первый выдается проживающему, второй экземпляр счета вместе с "Кассовым отчетом" (ф. № 5—Г) ежедневно сдается в бухгалтерию, третий хранится до выезда гостя в расчетной части гостиницы в специальных кармашках.</p> <p>При механизированном способе ведения расчетов счет заполняется в 2 экземплярах. В нем фиксируется оплата за весь период проживания.</p> <p>Оба экземпляра хранятся в контрольной картотеке до выезда гостя.</p> <p>Работник бухгалтерии сверяет формы № 3—Г, 3—Гм с формой № 1—Г</p>
Кассовый отчет	№ 5—Г	<p>Составляется в двух экземплярах работником, осуществляющим расчеты с проживающими. Первый экземпляр вместе со счетами (ф. № 3—Г) или контрольной кассовой лентой (при механизированном расчете) ежедневно сдается в бухгалтерию, второй сохраняется у подотчетного лица.</p> <p>Работник бухгалтерии сверяет форму № 5—Г с формами № 3—Г и 3—Гм</p>
Расчеты оплаты за бронирование и проживание по безналичному расчету	№ 7—Г	<p>Ведется дежурным администратором или портье в двух экземплярах.</p> <p>Окончательный итог подводится после выезда проживающих и служит основанием к оплате счета предъявляемого предприятию, организации</p>

## Продолжение таблицы 38

Квитанция о возврате денег	№ 8—Г	Заполняется при оформлении возврата денег проживающему, досрочно выезжающему из гостиницы. Выписывается работником гостиницы в одном экземпляре. Сдается в бухгалтерию вместе с «Кассовым отчетом» (ф. № 5—Г). При оформлении возврата на первом и третьем экземплярах счета (ф. № 3—Г) или на первом и втором (ф. № 3—ГМ) делается отметка о произведенном возврате. Работник бухгалтерии сверяет идентичность подписи гостя в форме № 8—Г с подписью в форме № 1—Г, после чего анкета возвращается в администраторскую.
Акт о порче имущества гостиницы	№ 9—Г	Составляется работниками гостиницы в трех экземплярах: первый передается в бухгалтерию, второй — материально-ответственному лицу, в подотчете которого находится имущество гостиницы, третий выдается на руки плательщику.
Автостоянка	№ 11—Г	Составляется на автостоянках гостиничного комплекса при приеме и выдаче автотранспорта, выписывается в двух экземплярах: первый сдается в бухгалтерию, второй выдается на руки плательщику.
Квитанция на предоставление дополнительных платных услуг	№ 12—Г	Выписывается на дополнительные услуги, предоставляемые гостиницей (заказ билетов в аэропорт, оплата услуг переводчика, предоставление кофе, чая по желанию проживающего). Составляется в двух экземплярах: первый представляется в бухгалтерию, второй — плательщику.
Квитанция на прием вещей в камеру хранения	№ 13—Г	Заполняется квитанция, копия квитанции и корешок квитанции на прием вещей в камеру хранения

Бланки строгой отчетности, утвержденные приказом Министерства финансов РФ № 121 от 13.12.1993 г. для осуществления денежных расчетов с населением без применения конт-

рольно-кассовых машин могут изготавливаться типографским способом или самостоятельно гостиницами при помощи технических средств (на компьютерах).

К каждой приобретенной или изготовленной партии бланков строгой отчетности прилагается копия накладной или другая сопроводительная документация с указанием вида бланков, их серии, номеров и стоимости. Хранение бланков строгой отчетности осуществляется на складе организации.

В бухгалтерском учете бланки строгой отчетности принимаются к учету по дебету забалансового счета 006 «Бланки строгой отчетности». Движение их осуществляется на основании приходно-расходных документов с записью в специальном журнале. Листы журнала должны быть пронумерованы, прошнурованы и скреплены подписями руководителя, главного бухгалтера и печатью организации. Списание бланков строгой отчетности производится на основании акта на списание с отражением по кредиту счета 006 «Бланки строгой отчетности».

**Учет основных средств.** К основным средствам относятся здания, сооружения, рабочие и силовые машины, оборудование, измерительные и регулирующие приборы, всевозможные устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, прочие основные средства.

Находящиеся в собственности организаций индустрии гостиничного сервиса земельные участки, объекты природопользования также входят в состав основных средств. Единицей бухгалтерского учета основных средств является инвентарный объект. Синтетический учет этих средств организуется на активном инвентарном счете «Основные средства».

К основным средствам не относятся и учитываются гостиницей в составе средств в обороте предметы, используемые в течение периода менее 12 месяцев независимо от их стоимости, предметы, стоимостью на дату приобретения не более стократного установленного законом размера минимальной месячной оплаты труда за единицу, независимо от срока полезного использования, и иные предметы, устанавливаемые гостиницей исходя из правил и положений по бухгалтерскому учету. Руководитель гостиницы имеет право установить меньший лимит стоимости предметов для принятия к бухгалтерскому учету в составе средств в обороте на основании положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ.

Основные средства в текущем учете в отражаются по первоначальной (восстановительной) стоимости, определяемой по-разному, в зависимости от источников поступления.

Различают, кроме первоначальной стоимости, восстановительную и остаточную.

**Восстановительная стоимость** — затраты гостиничного предприятия по воспроизводству объекта основных средств в определенных конкретных экономических условиях.

Переоценка основных средств производится:

— путем индексации балансовой стоимости отдельных объектов с применением индексов изменения стоимости основных фондов, дифференцированных по типам зданий и сооружений, видам машин и оборудования, транспортных средств и других основных фондов, по регионам, периодам изготовления (приобретения);

— путем прямого пересчета стоимости отдельных объектов основных фондов по документально подтвержденным рыночным ценам на них.

Результаты переоценки балансовой стоимости основных фондов отражаются гостиничными предприятиями в бухгалтерской и статистической отчетности начиная с квартала, следующего за тем, в котором завершена переоценка основных фондов, и учитываются при начислении амортизационных отчислений и налогообложения.

Под остаточной стоимостью основных средств понимается разница между первоначальной (восстановительной) стоимостью и суммой начисленного износа. По остаточной стоимости основные средства отражаются в первом разделе актива баланса.

Каждому инвентарному объекту присваивается инвентарный номер, который сохраняется за объектом в течение всего срока службы. Аналитический учет основных средств организуется на инвентарных карточках учета основных средств или в книгах, основными реквизитами которых являются: наименование объекта и его инвентарный номер, техническая характеристика, дата ввода в эксплуатацию, норма амортизации на полное восстановление и сумма начисленного износа, место нахождения (эксплуатации), срок полезного использования.

Для учета поступления основных средств характерен определенный порядок.

1. Для учета расчетов с учредителями гостиничного предприятия используется активно-пассивный балансовый счет 75 «Расчеты с учредителями».

2. Для учета строительства и приобретения основных средств используется счет 08 «Капитальные вложения», субсчет «Капитальные вложения в основные средства». Учет НДС осуществляется на счете 19 «НДС при осуществлении капитальных вложений», для учета расчетов с поставщиками и подрядчиками используется счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками».

НДС, учтенный на счете 19 «НДС при осуществлении капитальных вложений», предъявляется полностью бюджету к возмещению при оплате счетов поставщиков (подрядчиков) и вводе объекта в эксплуатацию.

Технологическое, энергетическое и производственное оборудование, требующее монтажа, учитывается на счете 07 «Оборудование к установке» в сумме фактических затрат по его приобретению без налога на добавленную стоимость.

Затраты, связанные с приобретением земельных участков в собственность гостиницы, учитываются по дебету счета 08–1 «Приобретение земельных участков» с кредита счета 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

3. Учет изменений первоначальной стоимости основных средств в случае их достройки, дооборудования и реконструкции гостиничных предприятий производится бухгалтерией и относится на добавочный капитал предприятия.

4. Учет основных средств, поступивших на условиях финансового лизинга (под лизингом понимается долгосрочная аренда машин, оборудования, транспортных средств, при которой арендатор постепенно погашает задолженность по мере использования имущества), учитывается на забалансовом счете 001 «Арендованные основные средства».

5. Учет основных средств, поступивших по договору текущей аренды<sup>1</sup>, осуществляется на забалансовом счете 001.

Учет амортизации (износа) основных средств осуществляется на пассивном счете 02–1 «Износ основных средств», к которому открываются два субсчета: 02–1 «Износ собственных основных средств» и 02–2 «Износ долгосрочно арендуемых основных средств».

Амортизация объектов основных средств проводится одним из следующих способов отчисления: линейным, способом уменьшения остатка, списанием стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования или стоимости пропорционально объему произведенных гостиницей услуг.

<sup>1</sup> Текущая аренда предполагает сдачу арендодателем своего имущества на определенный срок арендатору с обязательным его возвратом.



Годовая сумма начисления амортизационных отчислений определяется:

— при линейном способе — из первоначальной стоимости объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования;

— при способе уменьшаемого остатка — из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного периода и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта;

— при способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования — из первоначальной стоимости объекта основных средств и годового соотношения, где в числителе — число лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе — сумма чисел лет срока службы объекта;

— при способе списания стоимости пропорционально объему продукции (работ) начисление амортизационных отчислений производится исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта.

При применении способа уменьшаемого остатка годовая сумма амортизационных отчислений, относимых на себестоимость продукции, будет уменьшаться с каждым последующим годом эксплуатации.

Применение одного из способов по группе однородных объектов основных средств производится в течение всего срока их полезного использования, определяемого организацией при принятии объекта к бухгалтерскому учету.

В течение отчетного года амортизационные отчисления по объектам основных средств начисляются ежемесячно независимо от применяемого способа начисления в размере  $1/12$  годовой суммы.

Амортизационные отчисления начинаются с первого числа месяца, следующего за месяцем принятия этого объекта к бухгалтерскому учету, и начисляются до полного погашения его стоимости либо его списания с бухгалтерского учета в связи с прекращением права собственности или иного вещного права.

По полностью амортизированным основным фондам начисление амортизации прекращается с первого числа месяца, следующего за месяцем, в котором стоимость этих фондов была полностью перенесена на стоимость гостиничного продукта или списания этого объекта с бухгалтерского учета.

Амортизационные отчисления по основным средствам отражаются в бухгалтерском учете отчетного периода, к которому они относятся, и начисляются независимо от результатов деятельности гостиницы в этом периоде.

Расчет амортизации (износа) основных средств производится в ведомости на первое число месяца.

Учет ремонтов ведется гостиницами с целью поддержания основных средств в рабочем состоянии. Различают капитальный и текущий ремонт основных средств, осуществляемый подрядными организациями и хозяйственным способом.

Фактические затраты по всем видам ремонтов основных средств включаются в затраты предприятия без налога на добавленную стоимость, за исключением случаев, когда осуществляется ремонт основных средств, приобретенных для производства продукции предприятий, освобожденных от уплаты налога на добавленную стоимость.

Учету расчетов с подрядчиками за выполненные работы служит счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», пассивный, балансовый. Сдача объектов в эксплуатацию оформляется актами приемки-сдачи отремонтированных, реконструированных и модернизированных объектов.

Учет реализации выбытия основных средств (их продажа, безвозмездная передача, списание в случае морального и физического износа, ликвидация при авариях, стихийных бедствиях и иных чрезвычайных ситуациях, передача в виде вклада в уставной капитал других организаций) осуществляется на активно-пассивном счете 47 «Реализация и прочее выбытие основных средств». Счет не имеет конечного сальдо, он закрывается путем определения результата и списания его на соответствующий источник.

**Учет нематериальных активов.**

**Нематериальные активы** — средства, не имеющие физической субстанции, длительное время (более одного года) используемые в производстве основных и дополнительных платных и бесплатных услуг или управлении предприятием индустрии гостиничного сервиса с целью получения прибыли. Нематериальные активы состоят:

— из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объектов смежных прав, на программные продукты для ЭВМ, базы данных и др.;

— патентов на изобретения, промышленные образцы, коллекционные достижения, из свидетельств на полезные моде-

ли, товарные знаки и знаки обслуживания или лицензионных договоров на их использование;

— прав на ноу-хау и др.

Кроме того, к нематериальным активам (НМА) могут относиться организационные расходы (расходы, связанные с образованием юридического лица, признанные в соответствии с учредительными документами вкладом участников (учредителей) в уставный (складочный) капитал), а также деловая репутация организации. Сюда же следует отнести и расходы на лицензирование гостиничной деятельности. Конституция РФ, законодательство о лицензировании предусматривают возможность введения лицензирования субъектами РФ или местными органами власти.

Так, в государственном стандарте и «Правилах предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» записано, что «материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории».

Например, для гостиниц, имеющих категорию «три звезды» и выше, необходимо оказывать дополнительные услуги, многие из которых подлежат лицензированию. К таким видам услуг можно отнести: продажу путевок и оформление ваучеров (туристская деятельность), установку локальной АТС (предоставление услуг связи), проведение ограниченного количества валютных операций, предоставление проживающим завтраков, функционирование ресторанов, кафе (общественное питание), торговлю на этажах и в фойе, установку мини-баров в номерах (розничная торговля), оказание стоматологических услуг (медицинская деятельность), функционирование аптечного киоска (фармацевтическая деятельность), оказание телекоммуникационных услуг, организацию пассажирских перевозок и др.

Срок действия лицензии устанавливается положением о лицензировании конкретного вида деятельности, но не может быть менее чем три года. Осуществление гостиницей лицензионного вида деятельности без лицензии является незаконным. Доходы, полученные гостиницей от видов деятельности, лицензирование которых обязательно, могут быть изъяты в бюджет.

Нематериальные активы (НМА) принимаются к бухгалтерскому учету в сумме фактических затрат, которые предварительно учитываются на счете 08 «Капитальные вложения», субсчет «Вложения в нематериальные активы»,

Например, если организацией для приобретения лицензии (сроком действия три года) на право осуществление уставной деятельности был взят кредит, то на счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции будут отражены следующим образом (табл. 39):

Таблица 39

№	Содержание хозяйственной операции	Корреспондирующие счета	
		Дебет	Кредит
1	Произведена оплата за лицензию	08	51
2	Начислены проценты по заемным средствам, используемым на приобретение лицензии до принятия ее к учету	08	76 (90, 92)
3	Оприходована в учете лицензия	04	08
4	Начислены проценты по заемным средствам, используемым на лицензии после принятия ее к учету	81, 88	76 (90, 92)

Постановлением Госкомстата России № 71а от 30.10.1997 г. «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов в капитальном строительстве» утверждена «Карточка учета нематериальных активов» (форма № НМА-1).

Лицензии относятся к нематериальным активам, по которым предусмотрено погашение стоимости путем начисления амортизации в течение установленного срока их использования. Разрешено производить погашение стоимости нематериальных активов одним из следующих способов:

- линейный — исходя из норм, исчисленных организацией на основе срока их полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ, услуг).

Учет нематериальных активов ведется на счете 04 «Нематериальные активы». Счет активный, инвентарный. Учитываются нематериальные активы по первоначальной стоимости, которая определяется:

- по объектам, внесенным учредителями в счет их вкладов в уставный капитал, по договоренности сторон;
- по объектам, приобретенным за плату у других предприятий и лиц для производства основных и дополнительных платных и бесплатных гостиничных услуг и непроизводственной

деятельности, исходя из фактических затрат по приобретению и приведению в состояние готовности этих объектов, без налога на добавленную стоимость;

— по объектам, полученным по договору дарения или в иных случаях безвозмездного получения, — по рыночным ценам на дату постановки на учет;

— по НИОКР — из суммы фактических затрат при выполнении собственными силами или из фактических затрат по их приобретению, без налога на добавленную стоимость.

Учет нематериальных активов (аналитический) организуется по каждому объекту по карточкам учета нематериальных активов. Заполняется карточка в одном экземпляре на основании документа на оприходование, приемки-передачи (перемещения) материальных активов и другой документации и ведется бухгалтерией.

Нематериальные активы погашают свою стоимость по частям, по мере износа, путем начисления по ним амортизации.

Гостиница самостоятельно устанавливает величину амортизационных отчислений исходя из первоначальной стоимости нематериальных активов и срока их полезного использования (права владения), но не свыше срока деятельности предприятия. В случае если нематериальный актив приобретает в бессрочное пользование, то срок полезного действия принимают равным 10 годам. Без начисления амортизации погашается стоимость некоторых видов нематериальных активов, а отдельных видов и не производится — это активы, стоимость которых со временем не уменьшается, либо активы, приносящие постоянную и не уменьшающуюся прибыль.

Остаточной стоимостью называется первоначальная стоимость нематериальных активов за вычетом их амортизации.

Актом (накладной) приемки-передачи нематериальных активов является документ, в котором указываются наименование объекта и его характеристика, стоимость и период права пользования, дата и подписи лиц, его составивших.

Акт (накладная) приемки-передачи, подписанный руководителем гостиничного предприятия, принимается к исполнению бухгалтерией.

**Затраты на приобретение нематериальных активов** состоят из расходов по оплате счетов поставщиков — непосредственно продавцов объектов, расходов по оплате за информационные и конституционные услуги другим организациям, вознаграждений (уплаченных посредникам), регистрационных сборов и пошлин, таможенных и других расходов.

Для учета выбытия и реализации нематериальных активов используется счет 48 «Реализация прочих активов». Данный счет никогда не имеет сальдо, он закрывается путем определения результата ликвидации (реализации) и списания его на счет 80 «Прибыли и убытки». Основанием для записи на счетах при реализации нематериальных активов является счет, выписываемый покупателю и акт (накладная) приемки-передачи. Указываются в счете наименование объекта, его характеристика, цена реализации, в качестве которой используется остаточная стоимость или договорная цена и НДС. Нематериальные активы, подлежащие реализации, регистрируются в книге продаж.

На счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции будут отражены следующим образом (табл. 40):

Таблица 40

№	Содержание хозяйственной операции	Корреспондирующие счета	
		Дебет	Кредит
При приобретении лицензии сроком, превышающим 12 месяцев			
	Начислена амортизация по объектам НМА (лицензия)	20	05
При приобретении лицензии сроком, не превышающим 12 месяцев			
1	Произведена оплата за лицензию	76	51
2	Отражены расходы по приобретению лицензии	31	76
3	Списаны затраты, приходящиеся на данный отчетный период	20	31

Бухгалтеры некоторых гостиниц на счет 04 «Нематериальные активы» по статье «Организационные расходы» относят затраты на изготовление штампа для отдела снабжения и сбыта, изменение кодов ОКПО и т. п. Согласно п. 4.23.1. приказа Минфина РФ № 97 от 12.11.1996 г. «О годовой бухгалтерской отчетности организаций» по статье «Организационные расходы» показывается сумма расходов, связанных с образованием юридического лица, признанная в соответствии с учредительными документами вкладом участников (учредителей) в уставный капитал. Расходы гостиницы, связанные с возникающей в ходе ее функционирования необходимостью переформирования учредительных и других документов (расширение организации, изменение видов деятельности, представление образцов подписей должностных лиц и пр.), изготовления новых штампов, печатей и т. п., подлежат учету по дебету счета 26 «Общехозяйственные расходы». Гостиница, изменяющая орга-

низационно-правовую форму, указанные расходы производит за счет чистой прибыли, остающейся в ее распоряжении.

**Учет материально-производственных запасов** в гостиничном хозяйстве имеет свои особенности, т.к. круглосуточно осуществляемый технологический процесс требует их значительного движения. Категорию материально-производственных запасов составляют материалы; малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (МБС), используемые в гостиницах и функционирующих при них ресторанах (иных гастрономических производствах) в качестве средств труда в течение не более 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев, либо имеющие стоимость на дату приобретения ниже лимита, утвержденного гостиницей в пределах не более 100-кратного минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного законодательством РФ, услуги гостиницы (основные и дополнительные) платные.

В состав малоценных и быстроизнашивающихся предметов в соответствии с положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ включаются:

— предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;

— предметы, стоимостью в пределах до 100 МРОТ за единицу на дату приобретения, независимо от срока службы, а также служащие до года, независимо от стоимости;

— специальная одежда, обувь, а также постельные принадлежности независимо от их стоимости и срока службы;

— форменная одежда, предназначенная для выдачи работникам;

— предметы, предназначенные для выдачи напрокат, независимо от стоимости.

В состав МБП включается оборудование ресторана гостиницы, форменная одежда (униформа).

Единицей бухгалтерского учета материально-производственных запасов выбирается номенклатурный номер, разрабатываемый организацией в разрезе их наименований и (или) однородных групп (видов). Номенклатурный номер — это краткое числовое обозначение, присваиваемое каждому наименованию материально-производственных запасов, который записывается в единый реестр, называемый номенклатурой-ценником, с указанием наименования, единицы измерения и учетной цены.

Персонал гостиницы, непосредственно связанный с предоставлением услуг, должен иметь форменную одежду. Приобре-

тение данной одежды должно отражаться в составе МВП по фактической стоимости приобретения.

Согласно ПБУ 5/98, введенному в действие с 1 января 1999 г., перечень статей фактических затрат при приобретении материально-производственных запасов не является закрытым. Например, в фактическую стоимость приобретения форменной одежды могут включаться затраты организации по доработке и улучшению ее до состояния, пригодного для использования.

Фактическая себестоимость определяется исходя из фактических затрат с оформлением готовой продукции (форменной одежды) через склад в обычном порядке в случае изготовления форменной одежды силами самой гостиницы (индивидуальный пошив) по утвержденным руководством образцам. Униформа выдается персоналу на срок ее службы с последующим возвратом для списания.

Синтетический и аналитический учет форменной одежды оформляется унифицированными первичными учетными документами, утвержденными постановлением Госкомстата России № 71а 30.10.1997 г.

На счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции по учету форменной одежды могут быть отражены следующим образом (табл. 41):



Таблица 41

№	Содержание хозяйственной операции	Корреспондирующие счета	
		Дебет	Кредит
1	Оплачено поставщику за поставку МБП (форменной одежды)	60	51
2	Оприходована на склад форменная одежда (без учета НДС)	12-1	60
3	Отражена в учете уплаченная поставщику сумма НДС	19	60
4	Отражены затраты организации по доработке форменной одежды	12-1	10, 70 <sup>1</sup> , 69 и др.
5	Передана форменная одежда в эксплуатацию: выдана работникам бесплатно с последующим возвратом	12-2 <sup>2</sup>	12-1
6	Начислена амортизация МБП по нормам, предусмотренным учетной политикой организации	20, 26, 88	13
7	Предъявлен НДС к возмещению	68	19
8	Списана возвращенная, полностью изношенная форменная одежда	13	12-2
9	Оприходованы отходы (например, ветошь) по цене возможного использования	10	12-2
10	Сторнирована ранее начисленная амортизация (на стоимость оприходованных отходов)	20, 26, 88	13

<sup>1</sup> По кредиту счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» отражается начисление заработной платы работникам, осуществившим доработку форменной одежды.

<sup>2</sup> Для учета форменной одежды удобно использовать отдельный субсчет (например, 12-4 «Форменная одежда»).

Учет малоценных и быстроизнашивающихся предметов ведется на счете 12 «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы», счет активный, инвентарный, балансовый, и к нему открываются субсчета:

12-1 «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы в запасе»;

12-2 «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы в эксплуатации».

Учитываются МБП на данном счете по фактической себестоимости их приобретения, а таковой признается сумма фактических затрат гостиницы на приобретение без учета налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством РФ).

**Износ (амортизация) МБП** имеет свою особенность: стоимость погашается по частям, по мере начисления амортизации, одним из следующих способов перенесения стоимости:

— линейным способом на основе фактической себестоимости предмета и нормы амортизации, исчисленной из сроков полезного использования;

— способом списания стоимости пропорционально объему гостиничных услуг (работ) исходя из количества продукции (работ), производимой (выполняемой) с использованием предмета в отчетном периоде, и соотношения фактической себестоимости предмета и предполагаемого объема гостиничных услуг за весь период полезного использования;

— процентным способом из фактической себестоимости предмета и ставки в 50 или 100% при передаче предмета в производство или эксплуатацию. В первом случае оставшиеся 50% начисляются при выбытии предмета из-за невозможности использования (непригодности) из производства или эксплуатации.

Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы показываются в бухгалтерском балансе по остаточной стоимости (фактических затрат на приобретение или изготовление за минусом суммы перенесенной стоимости путем начисления амортизации на издержки производства и обращения) в соответствии с правилом нетто-оценки статей актива и пассива баланса.

#### **Учет затрат гостиничных услуг.**

Осуществляется в соответствии с планом счетов бухучета на счете 20 «Основное производство», который в целях аналитического учета делится на субсчета, один из которых «Затраты по оказанию гостиничных услуг». По дебету этого счета отражаются:

— материалы, используемые на производство всех видов ремонта здания, помещений гостиницы и обслуживание номеров;

— заработная плата персонала, непосредственно обслуживающего проживающих в гостинице (швейцары, лифтеры, гардеробщики, портье, сотрудники службы приема и размещения, службы обслуживания номеров и др.);

— отчисления на социальное страхование и обеспечение персонала гостиницы;

— амортизация здания, сооружений, оборудования гостиницы;

— прочие расходы.

Учет этих затрат по субсчету «Затраты по оказанию гостиничных услуг» осуществляется в соответствии с общепринятой методологией.

По статье «Прочие затраты» в состав себестоимости, наряду с другими, включаются затраты по сертификации и аттестации гостиничных услуг.

Непростым является вопрос правомерности отнесения расходов на приобретение (изготовление) форменной одежды (спецодежды) на себестоимость гостиничных услуг. Дело в том, что, с одной стороны, в гостиницах соответствующих категорий швейцары, лифтеры, горничные и другой персонал, работающий с проживающими, должны иметь форменную одежду; с другой стороны, не разработаны типовые отраслевые нормы обеспечения рабочих и служащих спецодеждой. Тем не менее расходы на приобретение (изготовление) форменной одежды (именно в понятии спецодежды) носят производственный характер и должны относиться на себестоимость гостиничных услуг. Таким образом, данный вопрос является спорным и требует наличия распорядительных документов, отражения в учетной политике и правильного бухгалтерского оформления. В случае неправильного оформления первичных учетных документов или их отсутствия, например акта о возврате работником форменной одежды (спецодежды) или акта на списание, затраты не могут быть отнесены на себестоимость. Более того, стоимость форменной одежды (спецодежды) может быть включена в облагаемый подоходным налогом совокупный доход работника.

#### **Учет реализации основных услуг гостиниц.**

Услуги гостиничного сервиса оплачиваются за наличные расчет (непосредственно в кассу гостиницы), по безналичному расчету (перечисления на расчетный счет гостиницы), а также с помощью использования кредитных карт.

В соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий для учета реализации гостиничных услуг применяется счет 46 «Реализация продукции (работ, услуг)», к которому открывается субсчет «Реализация услуг гостиницы». Учет производственных затрат ведется на счете 20 «Основное производство», к которому открывается субсчет «Затраты по оказанию гостиничных услуг».

На счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции по учету выручки от реализации гостиничных услуг могут быть отражены следующим образом (табл. 42):

Таблица 42

№	Содержание хозяйственной операции	Корреспондирующие счета	
		Дебет	Кредит
<b>1. Оплата услуг по безналичному расчету</b>			
1	Отражена в учете полученная предоплата:		
	— сумма предоплаты	51	64
	— сумма начисленного НДС	64	68
	Отражено в учете фактическое оказание услуги:		
	— возмещение из бюджета ранее начисленного НДС	68	64
	— сумма фактически оказанных услуг	64	46
	— начисление НДС по факту оказания услуги	46	68
2	Отражение в учете безналичной оплаты после оказания услуг:		
	— сумма оказанных услуг	62	46
	— сумма начисленного НДС	46	68
	— сумма полученной оплаты за услуги	51	62
<b>2. Оплата услуг наличными денежными средствами</b>			
1	Отражено в учете фактическое оказание услуги:		
	— сумма оказанных и оплаченных услуг	50	46
	— сумма начисленного НДС	46	68
<b>3. Оплата услуг кредитной картой</b>			
1	Отражено в учете фактическое оказание услуги:		
	— сумма оказанных услуг	57	46
	— сумма начисленного НДС	46	68
	— сумма полученной оплаты за услуги	51	57
<b>4. Списание затрат</b>			
1	Отражены фактические затраты по оказанию услуг гостиницы	46	20

Финансовый результат от реализации гостиничных услуг по сдаче номерного фонда определяют на конец месяца после списания всех затрат, связанных с этим видом деятельности, в дебет счета 46 «Реализация продукции (работ, услуг)».

Учет затрат по производству готовых блюд структурными подразделениями гостиниц.

В основе оказания услуг общественного питания находится ГОСТ Р 50762–95 «Классификация предприятий общественного питания. Общие требования» и Правила оказания услуг общественного питания.

В соответствии с данными правилами на все предоставляемые услуги общественного питания должна быть представлена следующая информация:

- перечень услуг и условия их оказания;
- цены и условия оплаты услуг;
- фирменное наименование предлагаемой продукции с указанием способов приготовления блюд и входящих в их состав основных ингредиентов;
- сведения о весе (объеме) порций готовых блюд продукции, емкости бутылки предлагаемого алкогольного напитка и объеме его порций.

Сведения о продукции и об услугах, оказываемых потребителям, доводятся посредством разрабатываемых меню и прейскурантов.

Разработкой меню занимается заведующий производством с учетом спроса покупателей, сезонности, мощности производства, наличия продуктов в кладовой.

Накануне дня приготовления пищи заведующий производством составляет план-меню, основными показателями которого являются: наименование и номер блюда согласно сборнику рецептуры блюд; количество блюд; краткая характеристика блюда; гарниры. На основании плана-меню бухгалтерия рассчитывает продажную цену на блюдо.

План-меню составляется в одном экземпляре, подписывается заведующим производством и утверждается руководителем предприятия.

Цена на реализуемую общепитом продукцию формируется исходя из свободных отпускных цен или цен закупки и единой наценки.

Цена реализации готового блюда складывается из стоимости израсходованного сырья (продуктов) и наценки. Наценка на продукцию должна возместить предприятию понесенные издержки, НДС и обеспечить получение прибыли.

Расчет стоимости блюда оформляется составлением калькуляционной карточки. В ней указываются:

- наименование блюда и его номер по сборнику раскладок;
- наименование продуктов и их расход по норме и по сумме;
- общая стоимость набора продуктов;
- продажная цена блюда и наценка;
- выход блюда в готовом виде;
- подписи заведующим производством и составителя калькуляции.

Калькуляционная карточка утверждается директором. В случаях, когда происходят изменения компонентов в сырьевом наборе блюда или цены на потребляемые продукты, то составляется новая калькуляционная карточка.

Продукты и товары, используемые для приготовления блюд или для реализации через рестораны, буфеты, бары, кафе гостиницы, поступают от поставщиков на основании заключенных договоров поставок или приобретаются на рынках по закупочному акту и в магазинах. Продукты со склада поставщика получают на основании доверенности.

Доверенность выписывается бухгалтерией в одном экземпляре сроком на 15 дней и под расписку выдается получателю.

При закупке продуктов на рынке или у населения составляется закупочный акт.

Учет сырья и продуктов питания в кладовых ведется материально ответственными лицами по каждому наименованию на карточках учета материалов.

Учет наличия и движения продуктов и товаров осуществляется на счете 41 «Товары» и субсчете 1 «Товары на складах». Счет 20 «Основное производство», субсчет «Изготовление блюд» используются для учета затрат, связанных с переработкой сырья. Готовые блюда, выпущенные из производства, учитываются на счете 41–2.

Сальдо конечного счета 20 «Основное производство», субсчет «Изготовление блюд», показывает стоимость остатков продуктов, отпущенных кухне и не израсходованных на конец месяца, а также стоимость полуфабрикатов и нереализованной готовой продукции кухни.

Издержки, связанные с функционированием подразделений общепита, учитываются на счете 44 «Издержки обращения». Номенклатура статей издержек обращения и производства организаций общепита включает в себя следующие виды затрат:

- транспортные расходы;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- амортизацию основных средств;
- расходы на ремонт основных средств;
- износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- расходы на рекламу;

- затраты по оплате процентов за пользование займом;
- потери товаров и технологические отходы;
- расходы на тару;
- прочие расходы.

При этом гостинице предоставляется право сокращать и увеличивать перечень статей в пределах затрат, предусмотренных положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли.

Состав прочих расходов включает в издержки обращения и производства также финансовые затраты на предприятиях торговли и общественного питания, входящих в состав гостиничного комплекса.

К ним относятся:

— затраты на медицинский осмотр работников общественного питания, стоимость мыла, аптечек, медикаментов и перевязочных средств. Данные расходы относятся на затраты согласно договору и предъявленному счету медицинской организации по факту оказания услуг;

— расходы по ведению кассового хозяйства: расходы на кассовые рулонные марки, кассовые чеки, контрольно-кассовые ленты, стоимость красящей ленты и краски для печатающего механизма контрольно-кассовых машин (ККМ), расходы на инкассацию денежной выручки, плату сторонним организациям за обслуживание, технический надзор и уход за ККМ;

— оплата услуг почтовой, телефонной, телеграфной и факсимильной связи, расходы на содержание и эксплуатацию собственных телефонных станций, коммутаторов, телетайпов, диспетчерской связи и радиосвязи;

— расходы на экспертизу и лабораторный анализ товаров, продуктов и пищи;

— расходы на обслуживание посетителей в ресторанах, барах, буфетах гостиницы: расходы на содержание оркестров в ресторанах и кафе по договорам с учреждениями сферы культуры и искусства (кроме заработной платы состоящих в штате оркестрантов и эстрадных артистов, учтенной на статье «Расходы на оплату труда»); стоимость бумажных салфеток, бумажных скатертей, бумажных стаканчиков и тарелок, приборов одноразового пользования.

Товары — продукты питания, приобретаемые для перепродажи без тепловой и холодной кулинарной обработки (хлеб, соки, минеральная вода, кетчуп и др.), учитываются в текущем уче-

те по цене приобретения плюс торговая наценка. На сумму приобретения таких товаров (включая НДС) делается бухгалтерская запись.

Учет кассовых операций ведется в гостиницах в соответствии с действующим положением учета денежных средств. Для этих целей гостиницы открывают расчетный, валютный и прочие счета в банке. Каждое гостиничное предприятие для осуществления расчетов наличными деньгами должно иметь кассу, ее помещение в целях безопасности работников и гарантии сохранности денежных средств оборудуется в соответствии с действующим порядком. Персональная ответственность за сохранение условий безопасности работающих в кассе и сохранности находящихся в ней денежных средств возлагается на руководителя гостиницы. Лимит кассового остатка устанавливается банком по согласованию с предприятием, расчет лимита подписывают руководитель гостиницы и главный бухгалтер организации.

Кассир гостиницы осуществляет учет кассовых операций, предварительно ознакомившись с правилами их ведения. Закрывая договор с гостиницей о материальной ответственности, он обязан гарантировать сохранность средств в кассе, правильность оформления первичных кассовых документов и ведение кассовой книги. Наличные деньги кассир принимает по приходному кассовому ордеру, подписанному главным бухгалтером. Лицу, сдающему деньги, выдается квитанция о приеме.

Заработная плата выплачивается по платежной ведомости. Заработная плата, не выданная в установленный срок, депонируется и сдается в банк. На депонированные суммы составляется расходный кассовый ордер.

Поступление и выдача денег учитываются в кассовой книге, страницы которой должны быть пронумерованы, прошнурованы, опечатаны сургучной печатью и заверены подписями директора и главного бухгалтера. Записи в книге ведутся под копирку в двух экземплярах. В кассовой книге запрещены подчистки, а исправления в ней возможны только с заверяющей подписью кассира и главного бухгалтера.

Контроль за правильным ведением кассовой книги возлагается на главного бухгалтера гостиницы. Порядок ведения кассовых операций проверяет банк, обслуживающий гостиницу.

Учет денежных средств на расчетном счете и прочих счетах и в банке. Открытие расчетного счета осуществляется после предоставления банку следующих документов:



- подписанного руководителем и главным бухгалтером заявления об открытии счета;
- свидетельства о государственной регистрации гостиницы, выданного регистрирующим органом;
- заверенных нотариально копий устава и учредительного договора;
- карточки с образцами подписей руководителя, заместителя руководителя и главного бухгалтера и оттисками печатей гостиницы по установленной форме (два экземпляра), заверенных нотариально;
- документа налогового органа, подтверждающего постановку гостиничного предприятия на учет в налоговых органах;
- документа Пенсионного фонда, подтверждающего регистрацию гостиничного предприятия в качестве плательщика страховых взносов;
- копии документа о регистрации в территориальном фонде обязательного медицинского страхования в качестве плательщика взносов;
- документа, удостоверяющего полномочия руководителя гостиницы;
- копии приказа о назначении на должность главного бухгалтера.

После предоставления перечисленных выше документов и подписания договора на банковское обслуживание гостиничному предприятию открывается счет, которому присваивается номер, и заводится лицевой счет.

Движение денежных средств на расчетном счете оформляется документами, основными из которых являются:

- при наличных расчетах — чек денежный и объявление на взнос наличных;
- при безналичных расчетах — платежное поручение, чек расчетный, аккредитив, платежное требование-поручение.

Платежное поручение — письменное распоряжение плательщика банку о перечислении суммы средств со своего расчетного счета на счет получателя. Платежными поручениями рассчитываются по взносам в бюджет, с органами страхования и социального обеспечения, при переводе заработной платы на счета работников в банке, погашении задолженности, по предварительной и последующей оплате счетов за выполненные работы и услуги, за товарно-материальные ценности.

По договоренности сторон платежи поручениями могут быть срочными, досрочными, отсроченными.

**Расчеты чеками** осуществляются предоставлением письменного поручения банку о перечислении определенной суммы денежных средств с расчетного счета чекодателя на счет получателя средств (чекодержателя). Для получения чековой книжки в банк представляется заявление по утвержденной банком форме, а также платежное поручение о депонировании определенной суммы. При выдаче банком чеков на их сумму открывается ссудный счет, с которого производится оплата чеков.

Для учета движения средств на расчетном счете используется активный балансовый счет 51 «Расчетный счет». Ежедневно гостиничное предприятие получает от банка выписку из расчетного счета, обязательными реквизитами которой являются:

- номер счета клиента;
- дата предыдущей выписки и ее исходящий остаток, который является входящим остатком для последующей выписки;
- суммы, зачисленные и списанные с расчетного счета;
- остаток средств на расчетном счете на дату составления выписки.

К банковской выписке прилагаются оправдательные документы, подтверждающие правомерность списания и зачисления средств на расчетный счет. Порядок списания регламентирован ГК РФ.

### Контрольные вопросы

1. Что такое бухгалтерский учет?
2. Что такое учетная политика гостиницы?
3. Какая функция возлагается на инвентаризацию?
4. Какие требования предъявляются к графику документооборота в гостиницах?
5. Что вам известно о требованиях к учету бланков строгой отчетности?
6. Что вам известно о порядке учета основных средств в гостиницах?
7. Расскажите о порядке учета амортизации (износа) основных средств?

8. Каков порядок учета ремонтных работ в гостиницах?
9. Что вам известно об учете реализации выбытия основных средств?
10. Расскажите об учете нематериальных активов?
11. Каков порядок учета материально-производственных запасов в гостиницах?
12. Что вам известно об учете затрат гостиничных услуг?
13. Как осуществляется учет реализации основных услуг?
14. Каковы особенности и порядок учета затрат по производству готовых блюд структурными подразделениями гостиниц?
15. Расскажите об учете кассовых операций.
16. Расскажите об учете денежных средств гостиничных предприятий на счетах в банке.

### Литература

*Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997.

*Бургонова Г. Н., Каморджанова Н. А.* Гостиничный и туристический бизнес: особенности бухгалтерского учета и налогообложения. М.: Финансы и статистика, 1999.

*Вуд Ф.* Бухгалтерский учет для предпринимателей. М.: Аскери, 1993.

*Горбылева З. М.* Экономика туриста: уч.-практ. пособие. 2-е издание. Мн.: БГЭУ, 2001.

*Кондраков Н. П.* Бухгалтерский учет: Уч. пособие. М.: Инфра-М, 1996.

*Кукушкина Л. П.* Особенности ведения бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе. М.: Издательский дом «Аудитор», 2000.

*Палий В. Ф., Соколов Я. В.* Введение в теорию бухгалтерского учета. М.: Финансы, 1979.

*Соловьев Б. Л., Толстова Л. А.* Менеджмент гостеприимства: справочно-методическое пособие. М.: РМАТ, 1997.

Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник /Под ред. Л.Д.Чудновского. М.: Экмос, 2000.

Экономика современного туризма /Под ред. Г. А. Карповой. М. СПб: «Герда», 1998.

## Глава 10

# Гостиничное предприятие — субъект современного рынка услуг

### 10.1. Основные показатели гостиничных предприятий

Гостиница — это предприятие<sup>1</sup>, созданное для предоставления широким слоям населения основных (предоставление во временное пользование номерного фонда), дополнительных платных (услуги предприятий питания, проката, лечебной диагностики и т. п.) и бесплатных (вызов врача скорой помощи, предоставление кипятка, ниток, иглол и т. п.) услуг в соответствии с действующим законодательством. Таким образом, гостиничное предприятие — это самостоятельный хозяйствующий субъект, поставляющий свой продукт (услуги) рынку услуг на основе свободно складывающегося спроса на эти услуги со стороны их потребителей (пользователей). Основные показатели гостиничных предприятий РФ представлены в табл. 43.

Основная услуга, или услуга размещения, рассматривается в качестве специфического гостиничного продукта, который покупается гостиничной клиентурой посредством обменных сделок, не подразумевающих владение, а только доступ к нему и его использование в определенное время и в определенном месте.

Каждая гостиница содержит комплекс, систему помещений и служб, которые обеспечивают прием и размещение клиентуры (а туристов особенно), их питание, организацию досуга и бытовое обслуживание. Поэтому, говоря о гостинице, гостиничном хозяйстве, мы чаще всего имеем в виду, что речь идет о гостиничном комплексе, в состав которого входят жилые и служебные помещения, системы инженерного обеспечения, а также территория, прилегающая к гостиничным здани-

---

<sup>1</sup> Предприятием по ГК РФ признается имущественный комплекс, а как субъект гражданских прав понятие «предприятие» не используется (кроме государственных и муниципальных унитарных предприятий). С точки зрения системы экономических отношений все хозяйственные субъекты рыночной экономики понимаются как предприятия, хотя в ГК РФ под ними понимаются коммерческие и некоммерческие организации. Под коммерческой организацией понимается юридическое лицо, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Таблица 43

**Основные показатели гостиничных предприятий РФ  
(1995–1999 гг.)**

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Всего</b>					
Число гостиничных предприятий	5504	5294	5043	4258	4224
Номерной фонд гостиничных предприятий, тыс. номеров	214	207	202	194	188
Единовременная вместимость гостиничных предприятий, тыс. мест	426,1	410,6	390,9	372,8	357,6
Предоставлено ночевок за год, тыс.	58652	50067	44928	42377	43489
Коэффициент использования гостиничного фонда (наличных мест)	0,38	0,33	0,31	0,31	0,33
<b>Городская местность</b>					
Число гостиничных предприятий	3508	3433	3351	2947	3018
Номерной фонд гостиничных предприятий, тыс. номеров	195	189	185	178	174
Единовременная вместимость гостиничных предприятий, тыс. мест	370,6	355,3	343,0	329,4	319,9
Предоставлено ночевок за год, тыс.	56046	47877	42899	40014	41794
Коэффициент использования гостиничного фонда (наличных мест)	0,41	0,37	0,34	0,33	0,36
<b>Сельская местность</b>					
Число гостиничных предприятий	1996	1861	1692	1311	1206
Номерной фонд гостиничных предприятий, тыс. номеров	19	18	17	16	14
Единовременная вместимость гостиничных предприятий, тыс. мест	55,5	55,3	47,9	43,4	37,7
Предоставлено ночевок за год, тыс.	2606	2190	2029	2363	1695
Коэффициент использования гостиничного фонда (наличных мест)	0,13	0,11	0,12	0,15	0,12

ям и сооружениям. Все строения гостиничного комплекса организуются таким образом, чтобы легче было обслуживать клиентуру (потребителей услуг), предоставлять им разнообразные услуги высокого качества. Достичь этого невозможно без обученного и всесторонне подготовленного обслуживающего персонала, подобранного согласно нормативам, разработанным гостиницами.

Табл. 44 дает характеристику номерного фонда гостиниц РФ.

Таблица 44

## Номерной фонд гостиничных предприятий в 1999 г.

	Число гостиничных предприятий	Число номеров (комнат) — всего, тыс.	В том числе номера (комнаты)		Число мест — всего, тыс.
			без удобств	класса «люкс»	
Всего	4224	188,0	43,6	15,6	357,6
в том числе:					
гостиницы (включая туристские)	3386	173,7	36,3	15,3	320,1
из них гостиницы класса:					
5*	21	4,9	0,4	0,9	8,2
4*	66	10,6	0,4	1,2	18,9
3*	185	33,3	1,8	3,6	57,9
некатегорийные	2750	90,7	27,6	6,6	176,5
мотели	22	0,9	0,2	0,1	2,0
кемпинги	9	0,4	0,3	0,0	0,7
общежития					
для приезжих	723	11,4	6,2	0,2	31,1
прочие	84	1,6	0,6	0,0	3,7
Из общего числа гостиниц — туристские	102	17,3	2,0	1,2	31,6

Табл. 45 подводит итоги анализа гостиничного хозяйства РФ по формам собственности.

**Основные показатели гостиничных предприятий  
по формам собственности  
(1998–1999 гг.)**

	1998	1999	В процентах к итогу	
			1998	1999
Число гостиничных предприятий — всего, в том числе по формам собственности:	4258	4224	100,0	100,0
● государственная	638	643	15,0	15,2
● муниципальная	1419	1387	33,3	32,8
● собственность общественных объединений (организаций)	85	90	2,0	2,1
● частная	1206	1236	28,3	29,3
● смешанная российская (без иностранного участия)	809	752	19,0	17,8
● иностранная	63	7	1,5	0,2
● смешанная с совместным российским и иностранным участием	38	109	0,9	2,6
В них мест — всего, тыс.,	372,8	357,6	100,0	100,0
в том числе по формам собственности:				
● государственная	77,9	74,4	21,0	20,8
● муниципальная	91,4	86,8	24,5	24,3
● собственность общественных объединений (организаций)	14,9	16,9	4,0	4,7
● частная	78,8	80,1	21,1	22,4
● смешанная российская (без иностранного участия)	94,2	81,5	25,3	22,8
● иностранная	13,2	0,6	3,5	0,2
● смешанная с совместным российским и иностранным участием	2,4	17,3	0,6	4,8
Предоставлено ночевок (за год) — всего, тыс.,	42377,2	43489,1	100,0	100,0
в том числе по формам собственности:				
● государственная	10758,6	9856,6	25,4	22,7
● муниципальная	8691,7	8614,3	20,5	19,8
● собственность общественных объединений (организаций)	1504,1	2329,8	3,6	5,4
● частная	7970,0	9113,7	18,8	20,9
● смешанная российская (без иностранного участия)	11540,1	11642,3	27,2	26,8
● иностранная	1684,6	67,3	4,0	0,1
● смешанная с совместным российским и иностранным участием	228,1	1865,1	0,5	4,3

Таблица 46

**Обслуживание лиц, размещенных в гостиничных  
предприятиях (1998–1999 гг.)**

	1998	1999	1999 в процентах к 1998	В процентах к итогу	
				1998	1999
Предоставлено ночевок (койко-суток) — всего, тыс., в том числе гражданам:	42377,2	43489,1	102,6	100	100
• России	32539,6	34891,7	107,2	76,8	80,2
из них детям в возрасте до 14 лет включительно	1088,3	1151,3	105,8	3,3	3,3
• стран вне СНГ	6318,9	5124,3	81,1	14,9	11,8
• стран СНГ	3518,7	3473,1	98,7	8,3	8,0
Численность размещенных лиц — всего, тыс. человек, в том числе граждан:	13521,6	15021,1	111,1	100	100
• России	11002,2	12441,5	113,1	81,4	82,8
из них детей в возрасте до 14 лет включительно	251,3	274,2	109,1	2,3	2,2
• стран вне СНГ	1627,1	1545,5	95,0	12,0	10,3
• стран СНГ	892,3	1034,1	115,9	6,6	6,9
Из общей численности размещен- ных лиц численность граждан, обслуженных по путевкам, тыс. человек	654,3	889,1	135,9	4,8	5,9

Более полное представление о специфике функционирования гостиничных предприятий отражено в табл. 46 и 47.

Распределение лиц, размещенных в гостиничных предприятиях по продолжительности пребывания, представлено в табл. 48.



Таблица 47

**Распределение лиц,  
размещенных в гостиничных предприятиях**

	Тыс. человек		1999 в процентах к 1998	В процентах к итогу	
	1998	1999		1998	1999
Численность размещенных лиц (за год) — всего,	13521,6	15021,1	111,1	100	100
в том числе по целям поездок:					
• досуг, отдых	2642,4	3094,1	117,1	19,5	20,6
• деловые и профессиональные	8692,1	9648,7	111,0	64,3	64,3
• лечение и профилактика	101,8	124,4	122,2	0,8	0,8
• прочие	2085,3	2153,9	103,3	15,4	14,3
Численность размещенных лиц — граждан России,	11002,2	12441,5	113,1	100	100
в том числе по целям поездок:					
• досуг, отдых	1791,5	2264,0	126,4	16,3	18,2
• деловые и профессиональные	7290,3	8164,9	112,0	66,2	65,6
• лечение и профилактика	96,0	111,0	115,6	0,9	0,9
• прочие	1824,4	1901,6	104,2	16,6	15,3
Из них детей в возрасте до 14 лет включительно,	251,3	274,2	109,1	100	100
в том числе по целям поездок:					
• досуг, отдых	175,3	189,9	108,3	69,7	69,3
• деловые и профессиональные	28,6	40,7	142,3	11,4	14,8
• лечение и профилактика	4,3	8,7	2,0 р.	1,7	3,2
• прочие	43,1	34,9	81,0	17,2	12,7
Численность размещенных лиц — граждан стран вне СНГ,	1627,1	1545,5	95,0	100	100
в том числе по целям поездок:					
• досуг, отдых	713,4	680,5	95,4	43,9	44,0
• деловые и профессиональные	848,1	793,4	93,6	52,1	51,4
• лечение и профилактика	2,0	2,0	100,0	0,1	0,1
• прочие	63,6	69,6	109,4	3,9	4,5
Численность размещенных лиц — граждан стран СНГ,	892,3	1034,1	115,9	100	100
в том числе по целям поездок:					
• досуг, отдых	137,5	149,6	108,8	15,4	14,5
• деловые и профессиональные	553,7	690,4	124,7	62,1	66,7
• лечение и профилактика	3,8	11,4	3,0 р.	0,4	1,1
• прочие	197,3	182,7	92,6	22,1	17,7

Таблица 48

**Распределение лиц, размещенных в гостиничных  
предприятиях, по продолжительности пребывания**

	Тыс. человек		1999	В процентах к итогу	
	1998	1999	в процентах к 1998	1998	1999
Численность размещенных лиц (за год) — всего,	13521,6	15021,1	111,1	100	100
в том числе по продолжительности пребывания, ночевок:					
1-3	10614,5	11995,5	113,0	78,5	79,7
4-7	2047,0	2205	107,8	15,1	14,7
8-28	650,6	670,7	103,1	4,8	4,5
29-91	102,8	87,2	84,8	0,8	0,6
92-182	36,4	23,7	65,1	0,3	0,2
183-365	70,3	38,2	54,3	0,5	0,3
Численность размещенных лиц — граждан России,	11002,2	12441,5	113,1	100	100
в том числе по продолжительности пребывания, ночевок:					
1-3	8730,6	10002,9	114,6	79,4	80,4
4-7	1588,6	1773,0	111,6	14,4	14,3
8-28	539,4	559,1	103,7	4,9	4,5
29-91	69,2	62,5	90,3	0,6	0,5
92-182	22,2	14,6	65,8	0,2	0,1
183-365	52,2	29,4	56,3	0,5	0,2
Из них детей в возрасте до 14 лет включительно,	251,3	274,2	109,1	100	100
в том числе по продолжительности пребывания, ночевок					
1-3	175,4	189,6	108,1	69,8	69,2
4-7	56,0	53,9	96,3	22,3	19,6
8-28	18,3	27,9	152,5	7,3	10,2
29-91	1,0	2,0	2,0	0,4	0,7
92-182	0,1	0,1	100,0	0,0	0,0
183-365	0,5	0,7	140,0	0,2	0,3
Численность размещенных лиц — граждан стран вне СНГ,	1627,1	1545,5	95,0	100	100
в том числе по продолжительности пребывания, ночевок:					
1-3	1217,4	1209,6	99,4	74,8	78,2
4-7	312,0	257,7	82,6	19,2	16,7
8-28	57,6	55,6	96,0	3,5	3,6
29-91	18,7	15,7	84,0	1,2	1,0
92-182	9,3	4,0	43,0	0,6	0,3
183-365	12,1	3,2	26,4	0,7	0,2
Численность размещенных лиц — граждан стран СНГ,	892,3	1034,1	115,9	100	100
в том числе по продолжительности пребывания, ночевок:					
1-3	666,5	782,9	117,5	74,7	75,8
4-7	146,4	175,1	119,6	16,4	16,9
8-28	53,5	56,3	105,2	6,0	5,4
29-91	14,9	9,1	61,1	1,7	0,9
92-182	5,0	5,1	102,0	0,5	0,5
183-365	6,0	5,6	93,3	0,7	0,5

По итогам первого года третьего тысячелетия (2001 г.) гостиничное хозяйство РФ имело коэффициент загрузки чуть более 40%, и лишь гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга были востребованы клиентурой гораздо больше. Коэффициент их загрузки приблизился уже к 70% общей емкости номерного фонда этих городов.

Коэффициенты загрузки зарубежных гостиниц (по регионам мира) в среднем составили:

Европа — 63%;

Северная Америка — 67%;

Азия и Австралия — 70%.

Особенностью гостиничных услуг являются:

— неравномерность спроса на гостиничный продукт со стороны клиентуры даже в течение суток, не говоря о времени года (сезонности);

— взаимозависимость цели путешествия (поездки) и выбора гостиничных услуг конкретного предприятия этой отрасли;

— отсутствие временной синхронности в технологическом процессе гостиничных предприятий производства и потребления гостиничного продукта клиентурой;

— невозможность хранения (складирования) нереализованных гостиничных услуг;

— участие человеческого фактора в технологическом процессе создания гостиничного продукта, протекающего во времени;

— отсутствие эффективной методики определения полезности гостиничных услуг при обосновании величины фиксированных затрат на их производство;

— неосвязаемость, невозможность описания или измерения, а также проверки качества.

## 10.2. Формы собственности гостиничных предприятий

Согласно действующему гражданскому законодательству гостиничное предприятие признается юридическим лицом только после государственной регистрации в установленном порядке и должно обладать определенными присущими ему признаками, без которых оно не может не только быть признано юридическим лицом, но и заниматься производственной деятельностью, а именно:

— иметь в своей собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;

— отвечать своим имуществом по обязательствам, которые возникают у предприятия во взаимоотношениях с кредиторами, в том числе и при неисполнении обязательств перед бюджетом;

— выступать в производственно-хозяйственной деятельности в процессе оказания гостиничных услуг от своего имени, т. е. заключать все виды гражданско-правовых договоров с хозяйствующими партнерами, потребителями гостиничного продукта, поставщиками всех факторов производства (сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих изделий и т. п.), с гражданами и иными юридическими и физическими лицами;

— быть истцом, предъявлять виновной стороне иски, а также быть ответчиком в суде (арбитражном суде) при невыполнении обязательств в соответствии с действующим законодательством и договорами;

— иметь самостоятельный баланс или смету, правильно вести учет затрат на производство и реализацию услуг, своевременно предоставлять государственным органам отчетность;

— иметь свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму.

Согласно ГК РФ с 1 января 1995 года могут создаваться (образовываться) юридические лица как коммерческие организации только в следующих организационно-правовых формах:

- государственные предприятия;
- муниципальные унитарные предприятия;
- индивидуальные (семейные) частные предприятия;
- производственные кооперативы;
- полные товарищества;
- смешанные товарищества;
- товарищества с ограниченной ответственностью;
- акционерные общества открытого (закрытого) типа.

В табл. 49 представлены финансовые результаты деятельности гостиничных предприятий по формам собственности.

Таблица 49

**Финансовые результаты деятельности гостиничных предприятий по формам собственности в 1999 г.**

	Доходы от эксплуатации		Расходы по эксплуатации		Финансовый результат (прибыль, убыток «-»)	
	млн. руб.	в процентах к итогу	млн. руб.	в процентах к итогу	млн. руб.	в процентах к итогу
Всего,	13171,6	100	11303,0	100	1868,6	100
в том числе по формам собственности:						
• государственная	2831,6	21,5	2316,6	20,5	515,0	27,6
• муниципальная	1146,4	8,7	1055,0	9,3	91,4	4,9
• собственность общественных объединений (организаций)	285,5	2,2	248,6	2,2	36,9	2,0
• частная	2787,0	2417,8	21,4	369,2	19,8	
• смешанная российская (без иностранного участия)	2005,3	15,2	1812,4	16,0	192,9	10,3
• иностранная	17,4	0,1	18,4	0,2	-1,0	-0,1
• смешанная с совместным российским и иностранным участием	4098,4	31,1	3434,2	30,4	664,2	35,5
В расчете на одну ночевку, руб.	302,9	-	259,9	-	43,0	-

На территории РФ малым предприятием в индустрии гостинично-ресторанного бизнеса следует считать предприятие, созданное на частной, муниципальной, государственной собственности, собственности общественных объединений (организаций), доля которых в уставном капитале не превышает 25%, а также на смешанной форме собственности, осуществляющее деятельность, не запрещенную законодательством, и отвечающее целям, предусмотренным уставами таких предприятий. К малым относятся предприятия всех организационно-правовых форм, удовлетворяющие требованиям закона РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства».

Малые предприятия независимо от организационно-правовой формы подлежат государственной регистрации в местных органах власти по месту нахождения. Учредительными документами являются: решение о создании или договор учредителей, устав предприятия. Для регистрации представляется

заявление учредителя, решение о создании предприятия (договор учредителей), устав предприятия, свидетельство об уплате государственной пошлины. Устав предприятия утверждает его учредителем, в нем указывается:

— вид предприятия, его наименование (название) и местонахождение;

— предмет и цели деятельности;

— порядок образования имущества, его выкупа;

— ресурсы — трудовые, материальные, финансовые;

— права и ответственность;

— условия реорганизации и прекращения функционирования.

Главным нормативным документом малого предприятия является его устав, утверждаемый его учредителями. В нем указываются: вид предприятия, его наименование (название) и местонахождение (адрес); предмет и цели деятельности; размер уставного капитала, организационно-правовая форма предприятия; органы управления и контроля; имущество и средства предприятия; планирование и отчетность; финансовая деятельность предприятия; оплата труда на предприятии; условия реорганизации и прекращения деятельности.

После получения решения местных органов о регистрации малому предприятию необходимо последовательно зарегистрироваться в финансовом органе и отделе учета нежилых помещений, далее обратиться в ОВД для получения разрешения на изготовление печатей и договориться по этому вопросу со специальным учреждением; в выбранном банке заполнить карточку-заявление для открытия счета и кредитования; встать на учет в финансовом управлении и зарегистрироваться в налоговой инспекции.

Законодательство России устанавливает минимальную величину уставного капитала для всех организационно-правовых форм, равную 100-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц, а для акционерных обществ, предприятий с долевым участием иностранного капитала, государственного или муниципального предприятия — 1000-кратный размер минимальной оплаты труда в месяц.

Регистрационный орган вправе потребовать экологическую экспертизу будущего малого предприятия, получить экспертные оценки его санитарного состояния, проверить, как решаются вопросы водопользования и электроэнергии, потребовать лицензию. Возможны также другие вопросы, связанные с со-

стоянием и развитием данного региона. Игнорировать такие требования властей, желающих получить от предприятия определенные гарантии соблюдения интересов подведомственных им территорий, нельзя.

Следующий важный этап образования предприятия — разрабатывается пакет документов внутреннего пользования будущего малого предприятия: положение об оплате труда и системах премирования работников предприятия и совместителей, план организационно-технических мероприятий, порядок и формы осуществления полномочий трудового коллектива и другие.

Предприятия малого бизнеса имеют право создавать отделения, представительства, филиалы и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих расчетных счетов и утверждают положения о них.

Предприятия могут учреждать дочерние предприятия с правом юридического лица, следовательно, они обладают такой же самостоятельностью, как и любое другое предприятие. Характер взаимоотношений дочерних предприятий с малым предприятием-учредителем фиксируется в уставе дочернего предприятия. Может заключаться специальный договор, который определяет, что предприятие-учредитель выступает гарантом дочернего предприятия или наоборот или что стороны не несут финансовой ответственности друг за друга.

Дочерние предприятия, которые по численности работающих с учетом сферы деятельности соответствуют предприятиям малого бизнеса, имеют право на все льготы, предоставляемые государством.

Управление малым предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом предприятия. Предприятие самостоятельно определяет структуру органов управления и затраты на их содержание. Руководителем предприятия малого бизнеса может быть собственник имущества предприятия. Собственник имущества может нанимать руководителя предприятия путем подписания контракта и назначения его на должность.

На государственных и муниципальных предприятиях право по заключению контракта с руководителем предприятия имеет собственник имущества предприятия в лице руководителя. При этом для заключения контракта необходимо решение трудового коллектива, принятое общим собранием коллектива и его выборным органом — Советом трудового коллектива. Если

собственником имущества предприятия является трудовой коллектив, контракт от его имени заключает Совет трудового коллектива. Собственник имущества имеет право самостоятельно заключать контракт с руководителем предприятия.

В первой части Налогового кодекса РФ установлен статус личного предприятия, которым признается предприятие, единственным участником и управляющим которого является одно физическое лицо (владелец предприятия). Хозяйственные товарищества с 1 января 1995 года создаются двух типов (видов): полное товарищество и товарищество на вере (командитное товарищество), а хозяйственные общества — в форме общества с ограниченной ответственностью, открытых и закрытых акционерных обществ, обществ с дополнительной ответственностью, а также дочерних и зависимых хозяйственных обществ.

В соответствии со ст. 113–115 ГК РФ в экономике страны функционируют и могут создаваться унитарные предприятия (государственные и муниципальные предприятия), основанные на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления имуществом.

Предприятия всех вышеназванных организационно-правовых форм могут создаваться на основе частной, коллективной, государственной и муниципальной собственности, на смешанной и совместной собственности. Поэтому различают частные, коллективные, государственные, муниципальные и совместные предприятия (предприятия с иностранными инвестициями).<sup>1</sup>

В зависимости от численности работающего персонала предприятия подразделяются на мелкие, малые, средние и крупные.

В отдельных странах для деления предприятий по количественным параметрам применяются и другие критерии: объем оборота, сумма прибыли (дохода), объем первоначального капитала, объем активов. В Российской Федерации для отнесения предприятий к малым (независимо от организационно-правовой формы) принимается один показатель: численность персонала, находящегося в штате, и работников, занятых на основе гражданско-правовых договоров.

<sup>1</sup> Перечень основных законодательных нормативных документов по организации малого бизнеса дан в приложении.



Общим международным критерием при сравнении предприятий гостиничного сервиса является численность занятых на них (т. к. данный показатель наиболее прост в практическом применении). В среднем в Европе в сектор малых и средних предприятий включаются предприятия с числом занятых менее 500 человек. В рамках экономико-правовой категории выделяются следующие категории:

- микропредприятия — до 9 работающих;
- малые предприятия — 10–99 работающих;
- средние предприятия — 100–499 работающих.

Особенностью акционерного общества является также право акционеров на получение ежегодного дохода-дивиденда. При этом акционер часто не работает на том предприятии, акции которого он купил, и не обязан присутствовать на общих собраниях акционеров.

Важной особенностью акционерных обществ являются дополнительные возможности стимулирования обслуживающего и управленческого персонала гостиничных предприятий, предоставив им возможность преимущественного права приобретения акций, продав им акции в рассрочку, со скидкой и т. д. Это реально действующие рычаги в привлечении инвесторов к участию в акционерном обществе.

Значительное число предприятий гостинично-ресторанного бизнеса осуществляют свою деятельность в форме холдинговых компаний. Холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Холдинговая компания — это компания или корпорация, владеющая контрольным пакетом акций или долями в паях других компаний (фирм) с целью контроля и управления их деятельностью. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов крупных концернов, трестов или ускорять процесс диверсификации. Преимущества холдинговых компаний в том, что они борются с конкурентами своей объединенностью, консолидацией.

В России в индустрии гостинично-ресторанного бизнеса могут создаваться хозяйственные товарищества и общества, которыми признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным

(складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Полным является товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом, то есть по отношению к участникам полного товарищества действует неограниченная ответственность. Как установлено в ст. 75 ГК РФ, участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество. В то же время участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия, наравне с оставшимися участниками в течение 2 лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в котором он выбыл из товарищества. Механизм действия ответственности участников полного товарищества по его обязательствам снижает экономическую (материальную) привлекательность для отдельных учредителей (участников), поэтому такая организационно-правовая форма хозяйственной деятельности не получила широкого развития. К тому же хозяйственные товарищества и общества с ограниченной и дополнительной ответственностью не имеют права выпускать акции.

Для отдельных участников (коммандистов) более привлекательно с точки зрения вида ответственности участие в создании товарищества на вере. Им является хозяйственное товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (т. е. полные товарищи), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельно-

сти. Таким образом, полноправными участниками товарищества на вере являются полные товарищи, которые от имени товарищества осуществляют предпринимательскую деятельность, осуществляют по согласию всех полных товарищей управление командитным товариществом и несут солидарно ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Вкладчики (командисты) не занимаются предпринимательской деятельностью, не участвуют в управлении товариществом и несут по обязательствам товарищества ответственность только в пределах внесенных ими вкладов, то есть несут ограниченную ответственность. Это положение более привлекательно для многих вкладчиков, так как практически они получают доходы на вложенные в складочный капитал (фонд) товарищества свои вклады. Так, в соответствии с п. 2 ст. 85 ГК РФ вкладчик товарищества на вере имеет право:

- получать часть прибыли товарищества, приходящейся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором;

- знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества;

- по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором;

- передать свою долю в складочном капитале или его часть другому вкладчику или третьему лицу.

Однако в осуществлении своих прав вкладчики ограничены тем положением, что учредительный договор подписывается только участниками товарищества на вере — полными товарищами, следовательно, они и определяют все взаимоотношения вкладчиков с товариществом. В связи с тем, что размер прибыли, который могут получать вкладчики, зависит от результатов деятельности товарищества, они заинтересованы, чтобы товарищество получало больший размер доходов.

Как показывает мировая практика, одной из распространенных организационно-правовых форм субъектов хозяйственной жизни (рыночной экономики) является общество с ограниченной ответственностью, которым признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Важнейшей отличительной чертой общества с ограниченной ответственностью является положение, что его участники не отвечают по обязательствам

общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов. Во-вторых, в соответствии со ст. 94 ГК РФ участник общества с ограниченной ответственностью имеет право в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников. Это положение расширяет экономическую свободу участников общества. В-третьих, в соответствии с учредительными документами и законом участнику общества с ограниченной ответственностью при его выходе из общества должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующая его доле в уставном капитале общества.

С 1 января 1995 года в России могут создаваться общества с дополнительной ответственностью, которыми признаются учрежденные одним или несколькими лицами общества, уставный капитал которых разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Особенностью такого общества является то, что его участники солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. Все другие нормы ГК РФ об обществе с ограниченной ответственностью могут применяться к обществу с дополнительной ответственностью.

Как отмечалось выше, в российской экономике значительный удельный вес по численности персонала и объему выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) занимают акционерные общества, особенно созданные на основе приватизации государственной и муниципальной собственности. С 1 января 1995 года создаются открытые и закрытые акционерные общества в соответствии с ГК РФ и федеральным законом РФ «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. В данном законе наиболее полно сформулирован правовой механизм функционирования акционерных обществ. Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры, то есть владельцы акций данного общества, не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций, то есть несут ограниченную ответственность в пределах сумм приобретенных акций. В соответствии со ст. 97 ГК РФ акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акци-

онеров, признается открытым акционерным обществом. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не имеет права проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. В ГК РФ говорится, что число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока, если число участников не уменьшается до установленного законом предела, — ликвидации в судебном порядке.

Акционерное общество — форма централизации капитала и вместе с тем основная организационная форма современных крупных капиталистических предприятий. Капитал акционерного общества формируется учредителями путем выпуска и продажи (или, как еще говорят, «размещения») акций. Впоследствии для увеличения размеров капитала общество может выпускать также и свои облигации.

Акции открытого общества могут переходить от одного лица к другому без согласия других акционеров, а также свободно продаваться на финансовом рынке. Что касается акций закрытых акционерных обществ, то они не поступают в свободную продажу и принадлежат только нескольким учредителям. Акции закрытого общества могут переходить от одного лица к другому только с согласия большинства акционеров, если иное не оговорено в уставе.

Формально каждый человек, купивший акции открытого акционерного общества, становится его совладельцем. Но в действительности мелкие держатели акций не оказывают никакого реального влияния на управленческие решения, принимаемые акционерной корпорацией. Такое влияние могут оказать только крупные владельцы акций, которые на общих собраниях акционерного общества обладают большим количеством голосов — пропорционально сумме имеющихся у них акций. Непосредственное влияние на управленческие решения оказывают те, кто имеет контрольный пакет акций. Формально конт-

рольный пакет акций, дающий право его владельцам на управление акционерным обществом, должен составлять свыше 50% всех выпущенных акций, но на практике возможность управления акционерным обществом дает владение 15–30% всех акций.

Акционерное общество — общество с ограниченной ответственностью. Акционер несет ответственность по обязательствам предприятия лишь в размере капитала, вложенного в акции. Если предприятие обанкротилось, владелец акций теряет только сумму капитала, на которую он приобрел ценные бумаги. Синоним общества с ограниченной ответственностью — «корпорация». На ограниченную ответственность часто указывает само наименование акционерного общества.

Акционерная форма собственности наиболее удобна для акционеров. Именно этим объясняется тот факт, что в настоящее время акционерная собственность является господствующей в экономике развитых стран. Крупный бизнес трудно, а подчас и невозможно вести на основе только личного капитала предпринимателя.

Акционерная собственность — это закономерный результат процесса развития и трансформации частной собственности, когда на определенном этапе развития масштабы производства, уровень технологии, система организации финансов создают предпосылки для принципиально новой формы организации производства на базе добровольного участия акционеров.

Акционерная форма позволяет привлечь в одно предприятие капиталы многих лиц, причем даже тех, которые сами не могут в силу разных причин заниматься предпринимательской деятельностью. Кроме того, ограничение ответственности размером внесенного капитала вместе с высокой его диверсификацией позволяет вкладывать средства в весьма перспективные, но и высокорискованные проекты, существенно ускоряя внедрение достижений научно-технического прогресса. Есть много других положительных сторон акционерной формы собственности, делающих ее поистине универсальной и применимой везде, где для организации предприятия требуется начальный капитал и есть необходимость и возможность ограничить масштабы ответственности вкладчиков.

Последнее обстоятельство особенно важно в условиях нестабильной экономики, расстройств хозяйственных связей, неуверенности в завтрашнем дне, когда непредвиденная остано-

ка производства может привести к огромным убыткам, долгам, на погашение которых может не хватить даже всего имеющегося имущества. Подобной опасности подвергаются арендные предприятия, индивидуальные предприниматели, полные товарищества. Акционерные общества позволяют более оперативно использовать материальные людские ресурсы, оптимально сочетать личные и общественные интересы всех участников общественного производства.

Акционерные общества, являющиеся основной формой организации современных крупных предприятий во всем мире, представляют собой наиболее совершенный правовой механизм по организации экономики на основе объединения имущества частных лиц, корпораций различного вида и иных органов. Основными чертам этого вида общества являются:

— разделение акционерного капитала на равномерные, свободно обращающиеся доли — акции;

— ограничение ответственности участников по обязательствам общества только взносами в капитал общества;

— уставная основа объединения, позволяющая легко менять число участников и размеры акционерного капитала;

— отделение общего руководства от управления самим предприятием, которое сосредоточивается в руках особого органа — правления (дирекции) общества.

Таким образом, акционерное общество, объединяя на единой правовой основе всех участников, обеспечивает лучшую форму реализации коллективной собственности, создавая заинтересованность в конечных результатах работы. Выпуск и распространение акций дает реальную возможность контроля хозяйственной деятельности и управления ею со стороны акционеров. С другой стороны, выпуск акций представляет собой сильный и неформализованный способ привлечения средств для расширения, модернизации и диверсификации производства.

Акционерное общество — одна из организационных и финансово-экономических форм хозяйственных образований и хозяйственной деятельности. Каковы особенности (преимущества) акционерных обществ?

Первая особенность акционерных обществ состоит в том, что они используют эффективный способ мобилизации финансовых ресурсов (выпуск акций) для того, чтобы начать дело (купить землю, построить на ней гостиничное предприятие, приобрести оборудование, нанять обслуживающий персонал).

За счет каких источников можно начать дело?

Во-первых, за счет личных средств граждан, объединяющихся для создания предприятия.

Во-вторых, за счет банковского кредита, который должен быть обеспечен денежными средствами или имуществом заемщика.

В-третьих, за счет выпуска акций. Акции данного общества могут иметь большое число инвесторов, т. е. можно быстро собрать значительную сумму денег. В отличие от облигаций деньги, поступившие от продажи акций, отданы инвесторами данному акционерному обществу на длительный срок — до ликвидации общества. Это более предпочтительный, а иногда и единственно возможный источник для начала дела.

Вторая особенность акционерных обществ — «распыление» риска. Акционер в случае банкротства акционерного общества рискует потерять деньги, которые он затратил на приобретение акций.

Третья особенность акционерного общества — участие акционеров в управлении им. Изменение устава и размеров уставного капитала, избрание руководящих органов, утверждение годовых результатов деятельности, реорганизация и ликвидация общества — исключительная компетенция собрания акционеров. При этом голоса акционеров «взвешиваются» по числу акций.

Кроме гостиниц довольно большой жилой фонд сконцентрирован в специализированных средствах размещения, которыми являются санатории, пансионаты, дома отдыха, туристские базы и т. п.

Услуги этих предприятий являются на рынке гостинично-туристических и санаторно-курортных услуг востребованными многочисленной клиентурой, что заставляет гостиницы внедрять в свою технологию лечение, диагностику и иные санаторно-медицинские проекты.

Специализированные средства размещения, особенно в курортных местностях, составляют конкуренцию гостиничным предприятиям.

Информация о деятельности специализированных средств размещения — санаторно-курортных организаций, организаций отдыха и туристских баз представлена в табл. 50–52. Классификация этих организаций приведена в соответствии с ГОСТ Р 51185–98.

Специализированные средства размещения, так же как гостиницы, различаются по формам собственности. В табл. 53 они представлены по формам собственности по состоянию на 1999 год.



Таблица 50

## Специализированные средства размещения

	1990	1995	1996	1997	1998	1999
Число специализированных средств размещения — всего	7431	5810	5582	5327	4525	4976
В них коек (мест), тыс.	1299	853	807	771	732	785
Из общего числа средств размещения:						
• санатории и пансионаты с лечением,	1176	1193	1173	1162	1138	1197
в них коек (мест), тыс.	297	264	257	250	265	284
из них детские санатории,	619	584	570	558	510	545
в них коек (мест), тыс.	81	74	71	70	71	81
• санатории-профилактории,	2251	1734	1641	1513	1288	1207
в них мест., тыс.	188	136	127	115	122	122
• дома и пансионаты отдыха,	542	394	405	377	372	396
в них мест., тыс.	172	103	105	97	92	90
• базы отдыха и другие организации отдыха,	2969	2098	1903	1821	1542	1960
в них мест., тыс.	387	260	226	220	203	245
• туристские базы,	493	391	460	454	185	200
в них мест, тыс.	255	90	92	89	50	42

Таблицы 54 и 55 представляют сведения о лицах, лечившихся и отдыхавших в специализированных средствах размещения РФ.

Санатории и пансионаты с лечением — лечебно-профилактические организации, оснащенные койками и обеспечивающие больным за определенный промежуток времени реабилитационное лечение, главным образом на основе использования целебных свойств природных лечебных факторов (климата, минеральных вод, лечебных грязей и др.). Все они специализированные и могут быть одно- или многопрофильными, располагаются, как правило, в пределах курортов и лечебно-оздоровительных местностей. Далее приведены данные о койках (местах) в месяц максимального развертывания, готовых к приему больных, данные о детских санаториях, включая санатории для детей с родителями и санаторные оздоровительные лагеря круглогодичного действия.

## Номерной фонд специализированных средств размещения в 1999 г.

	Число организаций, тыс.	Число номеров (комнат) - всего	Номера (комнаты)		Число коек (мест), тыс.	Общая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	Жилая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	Жилая площадь в расчете на один номер (комнату) <sup>1</sup> , м <sup>2</sup>
			без удобств	класса «люкс»				
<b>Специализированные средства размещения — всего,</b>	<b>4976</b>	<b>210,2</b>	<b>52,1</b>	<b>18,2</b>	<b>785,1</b>	<b>22671</b>	<b>7749</b>	<b>27</b>
в том числе:								
• санаторно-курортные организации — всего,	2420	155,3	36,0	13,0	407,3	15149	4925	31
из них:								
— санатории	565	83,2	11,1	8,4	172,2	7379	2360	28
— санатории для детей с родителями	37	4,5	0,6	0,5	10,5	634	165	35
— детские санатории	483	10,0	4,4	0,1	61,6	1677	713	67
— санатории-профилактории	1207	43,3	17,4	2,6	122,2	3961	1249	29
— санаторные оздоровительные лагеря круглогодичного действия	25	2,5	1,0	0,0	9,1	255	74	31
— курортные поликлиники	5	0,2	0,0	0,0	0,0	42	4	26
— пансионаты с лечением	87	11,5	1,4	1,4	30,6	1081	357	27
• организации отдыха — всего,	2356	44,9	12,9	3,9	335,6	6823	2539	22
из них:								
— пансионаты отдыха	196	15,3	2,0	1,4	49,0	1279	505	24
— дома отдыха	200	12,6	2,8	1,1	41,3	1375	486	28
— базы отдыха и другие								
— организации отдыха	1960	17,0	8,1	1,4	245,3	4169	1548	20
• Туристские базы	200	10,0	3,2	1,3	42,2	699	285	17

<sup>1</sup> В организациях круглогодичного функционирования.

## Численность работников в специализированных средствах размещения (человек)

	Среднесписочная численность работников		Численность				Численность совместителей и работающих по договору
			Врачей		Среднего медицинского персонала		
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1999 <sup>1</sup>
<b>Специализированные средства размещения — всего,</b>	<b>252643</b>	<b>292658</b>	<b>13491</b>	<b>14624</b>	<b>41021</b>	<b>43860</b>	<b>28812</b>
в том числе:							
• санаторно-курортные организации — всего,	197369	216498	12903	13982	39669	42232	20499
из них:							
— санатории	92655	101062	5859	6489	15378	16714	10041
— санатории для детей с родителями	...	5488	...	323	...	• 835	474
— детские санатории	43143	43041	2825	2841	11688	11562	2839
— санатории-профилактории	49002	49013	3736	3721	11495	11536	5195
— санаторные оздоровительные лагеря круглогодичного действия	3072	3709	65	96	180	232	363
— курортные поликлиники	...	388	...	46	...	106	28
— пансионаты с лечением	9497	12681	418	367	928	984	1215
• организации отдыха — всего,	46735	69524	532	596	1257	1548	7312
из них:							
— пансионаты отдыха	12480	14348	163	152	341	397	1622
— дома отдыха	12309	12572	117	127	367	378	1017
— базы отдыха и другие организации отдыха	21946	42604	252	317	549	773	4673
• туристские базы	8539	6636	56	46	95	80	1001

<sup>1</sup> Статистическое наблюдение ведется с 1999 г.

Санатории-профилактории — лечебно-профилактические организации, оснащенные койками, действующие при организациях, обеспечивающие лечебно-оздоровительные мероприятия работникам без отрыва от производства, в свободное от работы время.

Таблица 53

**Специализированные средства размещения  
по формам собственности в 1999 г.**

	Всего	В том числе		
		Санаторно-курортные организации	Организации отдыха	Туристские базы
1	2	3	4	5
Число специализированных средств размещения, в том числе по формам собственности:	4976	2420	2356	200
• государственная	1506	854	629	23
• муниципальная	406	287	110	9
• общественных объединений (организаций)	515	288	188	39
• частная	988	321	616	51
• смешанная российская (без иностранного участия)	1448	626	748	74
• иностранная	5	5	-	-
• смешанная с совместным российским и иностранным участием	108	39	65	4
Число коек (мест) в средствах размещения, тыс., в том числе по формам собственности:	785,1	407,3	335,6	42,2
• государственная	228,9	126,4	98,5	4,0
• муниципальная	42,9	31,0	11,0	0,9
• общественных объединений (организаций)	106,9	69,2	29,1	8,6
частная	124,5	39,2	76,5	8,8
• смешанная российская (без иностранного участия)	263,9	134,6	109,7	19,6
• иностранная	1,1	1,1	-	-
• смешанная с совместным российским и иностранным участием	16,9	5,8	10,8	0,3
Численность размещенных лиц, тыс. человек, в том числе по формам собственности:	7716	4077	3098	541

Окончание таблицы 53

1	2	3	4	5
• государственная	2342	1279	1002	61
• муниципальная	359	245	94	20
• общественных объединений (организаций)	1108	711	271	126
частная	1074	393	610	71
• смешанная российская (без иностранного участия)	2655	1361	1033	261
• иностранная	10	10	-	-
• смешанная с совместным российским и иностранным участием	168	78	88	2

Таблица 54

Численность лиц, лечившихся и отдохнувших  
в специализированных средствах размещения  
(за год, тыс. человек)

	1990	1995	1996	1997	1998	1999
Всего	32728	8832	7376	6858	6256	8054
о том числе:						
• в санаториях и пансионатах с лечением,	3209	2216	1851	1890	2248	2971
из них детей	382	421	582	647	745	884
• в санаториях-профилакториях	3136	1698	1516	1367	1267	1381
• в домах и пансионатах отдыха,	2801	1147	875	856	970	1246
из них детей	...	...	210	176	218	223
• на базах отдыха и в других организациях отдыха,	2052	1054	867	831	1251	1863
из них детей	...	...	268	256	310	445
• на туристских базах,	20949	2345	1967	1778	520	541
из них детей	...	...	...	...	129	118

Дома, пансионаты, базы и другие организации отдыха, туристские базы — организации, предназначенные для отдыха, в которых отдыхающим на определенный срок обеспечены размещение и питание или только размещение, а также туристско-экскурсионное обслуживание, и расположенные, как правило, в пределах курортов, в лечебно-оздоровительных местностях, пригородных зонах. Такие организации могут функционировать в течение круглого года (круглогодичные) или в течение сезона (сезонные).

Таблица 55

**Распределение численности лиц, лечившихся  
и отдохавших в специализированных средствах  
размещения в 1999 г., по типам организаций  
(тыс. человек)**

	Общая численность лечившихся и отдохавших	Численность размещенных лиц	В том числе обслужено по путевкам	Численность получив- ших амбулатор- но-курортное лечение (по курсовкам)
Специализированные средства размещения — всего, в том числе:	8054	7716	6756	338
• санаторно-курортные организации — всего, из них:	4403	4077	3762	326
— санатории	2053	1949	1840	104
— санатории для детей с родителями	110	107	102	3
— детские санатории	397	385	325	12
— санатории-профилактории	1381	1218	1098	163
— санаторные оздоровительные лагеря круглогодичного действия	70	70	66	-
— курортные поликлиники	19	4	3	15
— пансионаты с лечением	341	333	320	8
• организации отдыха — всего, из них:	3110	3098	2640	12
— пансионаты отдыха	621	616	561	5
— дома отдыха	626	621	561	5
— базы отдыха и другие организации отдыха	1863	1861	1518	2
• туристские базы	541	541	354	-

### 10.3. Обязательства и формы ответственности гостиничных предприятий

В соответствии с действующим в Российской Федерации законодательством, регулирующим деятельность предприятий независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, а также от функционирования различных видов договорных отношений (договоров, контрактов, сделок), предприятия и должностные лица несут различные виды (формы) ответственности на неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, вытекающих из законов РФ, нормативных актов и заключенных договоров.

Основанием для возникновения обязательств предприятий и их ответственности является договор, под которым понимается соглашение двух или нескольких лиц (юридических или физических) об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей, которые возникают:

— из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но и не противоречащих ему;

— из актов государственных органов и органов местного самоуправления, которые предусмотрены законом в качестве основания гражданских прав и обязанностей;

— из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности;

— в результате приобретения имущества по основаниям, допускаемым законом;

— вследствие причинения вреда другому лицу;

— вследствие неосновательного обогащения;

— вследствие иных действий граждан и юридических лиц;

— вследствие событий, с которыми закон или иной правовой акт связывает наступление гражданско-правовых последствий.

Должностные лица гостиничных предприятий при выполнении своих функциональных обязанностей должны руководствоваться положением ст. 10 ГК РФ, в соответствии с которой не допускаются действия физических и юридических лиц, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Согласно гражданскому законодательству исполнение обязательств предприятием (ответственность) обеспечивается посредством экономических санкций, залогом, удержанием имущества предприятия-должника, поручительством, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором. При этом предприятие, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков, если законом или договором не предусмотрено возмещение убытков в меньшем размере.

*Убытки* — это расходы, которые предприятие, чье право нарушено, произвело или должно произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имуще-

ства (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это предприятие получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода). Следовательно, под убытками понимается реальный ущерб, возникший от неисполнения или ненадлежащего исполнения законов и договоров, и упущенная выгода — как сумма неполученных доходов (прибыли).

Предприятие обязано исполнить установленные договором и законом обязательства в установленный срок (в день или любой момент в пределах установленного периода). Неисполнение обязательств в соответствии с законом и договором вызывает необходимость применения экономических санкций в форме *неустойки*, под которой понимается определенная законом или договором денежная сумма, которую предприятие-должник обязано уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств, в частности в случае просрочки исполнения. Неустойка осуществляется в двух формах — в виде штрафа и пени.

*Штраф* — это установленная законодательством или договором количественно определенная сумма денежного взыскания, которую должно уплатить предприятие-должник потерпевшей стороне (кредитору).

*Пенья* — представляет собой такую форму экономических санкций, которая устанавливается законодательными (нормативными) актами в процентном отношении от объема невыполненного предприятием (хозяйствующим субъектом) обязательства и начисляется за каждый день просрочки неисполнения обязательства.

Предприятие-должник обязано возместить кредитору убытки, причиненные неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства. При определении убытков применяются цены, существующие в том месте, где обязательство должно быть исполнено.

Законом об ипотеке регулируется залог предприятий, зданий, сооружений, земельных участков, квартир и иного недвижимого имущества. *Залог* — это способ обеспечения обязательств, при котором кредитор-залогодержатель приобретает право в случае неисполнения должником обязательств получить удовлетворение за счет заложенного имущества, имея преимущество перед другими кредиторами.

Важной формой ответственности хозяйствующих партнеров по гражданскому законодательству является *поручительство*,

которое регулируется договором поручительства, совершенным в письменной форме. По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части.

Согласно Уголовному кодексу РФ за совершение преступлений в сфере экономической деятельности, в том числе за осуществление незаконного предпринимательства, незаконной банковской деятельности, за организацию лжепредпринимательства, за незаконное получение кредита и злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, за монополистические действия и ограничение конкуренции и другие противоправные действия (преступления) в сфере экономической деятельности в соответствии с законом к виновным лицам могут применяться различные виды наказания: штраф, лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью, обязательные работы, исправительные работы, конфискация имущества, ограничение свободы, арест, лишение свободы на определенный срок.

В системе ответственности предприятий за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, вытекающих из действующего законодательства и заключенных договоров (контрактов), одно из ведущих мест занимают санкции за нарушение налогового законодательства, т. к. отношения предприятий с бюджетом носят постоянный характер: пока функционирует предприятие, оно должно в установленные сроки уплачивать налоги и другие обязательные к исполнению платежи.

Ответственность предприятий возникает при сокрытии (занижении) объема прибыли (дохода), сокрытии объектов от налогообложения, при несвоевременном перечислении налогов (платежей) в соответствующие уровни бюджета. Одной из форм проявления ответственности предприятий является изъятие документов, свидетельствующих о сокрытии прибыли или сокрытии других объектов налогообложения. Данная форма ответственности представляет собой административно-правовую форму воздействия на предприятие. Ее осуществление должностными лицами Государственной налоговой службы оказывает существенное воздействие на финансово-хозяйственную жизнь предприятия. Изымаются: документы первичного учета, денежные документы, связанные с начислением и уплатой налогов и других обязательных платежей в бюджет, а также справочные материалы и расчеты.



Предусмотрена ответственность руководителей предприятий за нарушение правил постановки на учет в налоговых органах по месту регистрации. Как правило, налагаются административные штрафы в сумме стократного установленного законодательством РФ размера минимальной месячной оплаты труда. При установлении повторного факта нарушения предприятием порядка открытия расчетных счетов принимается в установленном порядке решение о ликвидации коммерческого банка, предприятия и взыскания полученных ими доходов в пользу государства.

К серьезным наказаниям руководителей предприятий ведет и их ответственность за сокрытие выручки в иностранной валюте. Это правонарушение наступает при незачислении выручки на счета в уполномоченных банках на территории РФ независимо от отражения ее в бухгалтерском учете предприятия. Сокрытой выручкой в иностранной валюте считаются также суммы, которые выплачены в наличной иностранной валюте из выручки (заработная плата президента, командировочные расходы и т. п.), полученные предприятием от реализации гостиничных услуг зарубежным туристическим фирмам, отдельной зарубежной клиентуре на территории РФ за иностранную валюту, до сдачи ее в уполномоченный банк для зачисления на текущий валютный счет предприятия.

Российские предприятия независимо от организационно-правовой формы и формы собственности обязаны регулярно (по установленному порядку) производить отчисления в следующие государственные внебюджетные фонды: пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования и фонд занятости населения. Облагаемой базой начисления взносов в вышеуказанные фонды является начисленная оплата труда работников предприятия по всем основаниям, включая плату за сверхурочную работу, за работу по строительству, за работу в выходные дни, по договорам подряда и поручения.

Ответственность предприятий за несоблюдение обязательных требований государственных стандартов возникает за нарушение, выявленное при проведении государственного контроля и надзора за соблюдением обязательных требований государственных стандартов, предусмотренных законодательством РФ. Ответственность устанавливается в форме выдачи на основании актов проверок, содержащих сведения о нарушениях обязательных требований государственных стандартов.

Субъектам хозяйственной деятельности предписания выдаются главными государственными инспекторами и государственными инспекторами по надзору за государственными стандартами.

Уклонение экономического субъекта от проведения аудиторской проверки либо препятствование ее проведению влечет за собой взыскание на основании решения суда или арбитражного суда по искам, предъявленным прокурором, органами федерального казначейства, органами Государственной налоговой службы и органами налоговой полиции:

- штрафа с экономического субъекта (предприятия);
- штрафа с руководителя (руководителей) экономического субъекта.

### Контрольные вопросы

1. Что такое гостиница?
2. Какие статистические показатели характеризуют уровень гостиничного сервиса?
3. Какими особенностями обладают гостиничные услуги?
4. Назовите характерные признаки гостиничного предприятия.
5. Какие характерные черты присущи малым предприятиям?
6. Какие виды хозяйственных товариществ вам известны?
7. Какие организационно-правовые формы используются гостиницами?
8. Какие средства размещения называются специализированными?
9. Что вам известно об обязательствах и формах ответственности гостиничных предприятий?
10. Дайте расширенное толкование терминам:
  - убытки;
  - штраф;
  - пеня;
  - залог;
  - поручительство.

### Литература

*Браймер Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства/Пер. с англ. М.: Аспект-Пресс, 1995.

*Бондаренко Г. А.* Гостиничное и ресторанное хозяйство: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. Мн.: БГЭУ, 2001.

*Квартальнов В. А.* Иностраный туризм. М.: Финансы и статистика, 1995.

*Папирян Г. А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: ОАО НПО: Изд-во «Экономика», 2000.

*Скобкин С. С.* Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебное пособие. М.: Юристъ, 2001.

Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 г.

*Уокер Дж.* Введение в гостеприимство: Учебник/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1999.

## Приложение

### **Перечень основных законодательных и нормативных документов по организации малого бизнеса в сфере гостинично-ресторанного сервиса**

Постановление Госстроя России № 9 от 23.02.1999 г. «Об утверждении Методики планирования, учета и калькулирования себестоимости услуг жилищно-коммунального хозяйства».

Методика планирования учета и калькулирования себестоимости услуг жилищно-коммунального хозяйства.

Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятиями и организациями жилищно-коммунального хозяйства. — Утверждены Комитетом РФ по муниципальному хозяйству № 01-04-44 от 02.04.1993 г.

Дополнение к документу «Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства». — Утверждено Министерством строительства РФ от 04.09.1995 г.

Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость услуг организаций жилищно-коммунального хозяйства. — Утверждены постановлением Госстроя России № 25 от 16.12.1998 г.

О порядке учета самовольно возведенных или переоборудованных зданий. — Приложение 3 к Инструкции о проведении учета жилищного фонда в Российской Федерации.

Федеральный закон «О внесении дополнений в закон РФ «О налоге на добавленную стоимость»/Проект закона принят Госдумой РФ 12.03.1999 г.

Положение об организации поставок товаров, работ, услуг для муниципальных нужд/Источник: журнал «ЖКХ», № 4-1999.

Муниципальный контракт на организацию исполнения товаров, работ и услуг для муниципальных нужд/Источник: журнал «ЖКХ», № 4-1999.

Договор о закреплении муниципального имущества на праве оперативного управления за муниципальным учреждением/Источник: журнал «ЖКХ», № 4-1999.

Договор на исполнение муниципального заказа по обеспечению получателей (потребителей) муниципального образования (района) услугами по водоснабжению и водоотведению/Источник: журнал «ЖКХ», № 4-1999.

Порядок формирования договорных отношений между участниками муниципального заказа на поставку товаров, работ, услуг для муниципальных нужд/Источник: журнал «ЖКХ» № 4-1999.

Об отмене постановления Правительства РФ № 786 от 17.07.1998 г. «Об особенностях уплаты налога на добавленную стоимость». — Постановление Правительства РФ № 1460 от 09.12.1998 г.

Инструкция о проведении учета жилищного фонда в Российской Федерации. — Утверждена приказом Министерства РФ по земельной политике, строительству и жилищно-коммунальному хозяйству № 37 от 04.08.1998 г.

О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость организациями жилищно-коммунального хозяйства. — Письмо ГНС РФ от № ВЗ-4-03/55 н 15.08.1996 г.

Об отражении в бухгалтерском учете отдельных операций в жилищно-коммунальном хозяйстве. — Письмо Минфина РФ № 118 от 29.10.1993 г.

Об утверждении порядка ведения журналов учета счетов-фактур при расчетах по НДС. — Постановление Правительства РФ № 914 от 29.07.1996 г. (в ред. от 02.02.1998 г.).

Закон РФ «Об органах местного самоуправления».

Методика расчета экономически обоснованных ставок и тарифов на услуги ЖКХ. — Утверждена приказом Роскоммунхоза № 56 от 09.11.1993 г.

О формах документов строгой отчетности для учета наличных средств без применения контрольно-кассовых машин. — Письмо Минфина РФ № 16-00-30-45 от 25.05.1995 г.; письмо ГНС РФ № ЮУ-4-14-29н от 22.06.1995 г..

Протокол заседания Правительственной комиссии по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации № 1 от 22.01.1999 г. Журнал «ЖКХ», № 3-1999. С. 92.

Концепция ценовой и тарифной политики в жилищно-коммунальном хозяйстве РФ. — Разработана специалистами Госстроя России. Утверждена 29.01.99 г. /журнал «ЖКХ», № 3-1999. С. 96.

О федеральных стандартах перехода на новую систему оплаты жилья и коммунальных услуг на 1999 г. — Постановление Правительства РФ № 205 от 24.02.1999 г.

Правила предоставления коммунальных услуг. — Утверждены Постановлением Правительства РФ № 1099 от 26.09.1994 г.

Закон РФ № 154-ФЗ от 28.08.1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ».

Об отраслевом тарифном соглашении по жилищно-коммунальному хозяйству РФ на 1999–2000 гг. — Циркулярное письмо Госстроя России № 854 от 18.03.1999 г./12.

О Правилах пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации. — Приказ Госстроя России № 36 от 19.02.1999 г.

О правилах пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации. — Циркулярное письмо Госстроя России № НЖ–196/12 от 26.03.1999 г.

Правила пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации. — Утверждены Постановлением Правительства РФ № 167 от 12.02.1999 г.

Об утверждении Порядка аккредитации при Госстрое России экспертных организаций для проведения независимой экспертизы экономического обоснования тарифов на товары, работы, услуги, учитываемых в оплате жилья и коммунальных услуг. — Постановление Госстроя России № 24 от 15.04.1999 г.

Разъяснения по бухгалтерскому учету некоторых операций в ЖКХ. — Циркулярное письмо Министерства по налогам и сборам № ВГ–15–02/314 от 19.04.1999 г.

О мерах по выполнению решений заседания Правительства РФ по дальнейшему реформированию жилищно-коммунального хозяйства (протокол заседания Правительства РФ № 17, раздел 1) от 22.04.1999 г. — Протокол заседания Правительственной комиссии по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации № 3 от 24.05.1999 г.

Положение о проведении экспертизы экономического обоснования тарифов на товары, работы и услуги, учитываемых в оплате жилья и коммунальных услуг, утвержденного постановлением Госстроя России №13 от 11.11.1998 г.

Методика проведения финансового аудита тарифов в организациях, оказывающих жилищно-коммунальные услуги. — Утверждена приказом Госстроя России № 17–142 от 29.12.1997 г.

Концепция реформы жилищно-коммунального хозяйства. — Указ Президента РФ № 425 от 28.04.1997 г.

Порядок проведения финансовых и технологических экспертиз тарифов на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства РФ. — Приложение 2 к протоколу заседания Правительственной комиссии по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в РФ №3 от 24.05.99 г.

О профессиональной аттестации работающих в сфере ЖКХ. — Циркулярное письмо Госстроя России № АН-201/16 от 11.06.1999 г.

О профессиональной аттестации (сертификации) руководящих работников и специалистов лицензируемых организаций и предприятий, работающих в сфере строительства и жилищно-коммунального хозяйства. — Приказ Госстроя России № 129 от 25.05.1999 г.

Временное положение об аттестации (сертификации) руководящих работников и специалистов лицензируемых организаций и предприятий, работающих в сфере строительства и жилищно-коммунального хозяйства. — Приложение 1 к приказу Госстроя России № 129 от 25.05.1999 г.

Об освобождении от налога на добавленную стоимость на жилищно-коммунальные услуги. — Письмо Минфина РФ № 10-3-1/6 от 23.10.1997 г.

Об освобождении от уплаты налога на землю предприятиями жилищно-коммунального хозяйства. — Письмо Комитета РФ по муниципальному хозяйству № 01-04-51 от 13.04.1993 г.

Об установлении льгот по земельному налогу для земель, занимаемых объектами коммунального назначения. — Письмо Министра РФ № 01-04-183 от 21.12.1995 г.

Методика учета сырья, товаров и производства в предприятиях массового питания различных форм собственности. — Утверждена Отраслевым центром повышения квалификации работников торговли Комитета РФ по торговле № 1-1098/32-2 от 15.07.1994 г.

О действующей нормативной документации для предприятий общественного питания. — Письмо Комитета РФ по торговле № 1-806/32-9 от 15.07.1996 г.

О нормах естественной убыли. — Приказ МВЭС РФ № 631 от 19.12.1997 г.

Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, и финансовых результатов на предприятиях торговли и общественного питания. — Утверждены приказом Комитета РФ по торговле № 1-550/32-2 от 20.04.1995 г.

Инструкция по определению розничного товарооборота и товарных запасов юридическими лицами, их обособленными подразделениями независимо от формы собственности, осуществляющими розничную торговлю и общественное пита-

ние. — Утверждена постановлением Госкомтруда РФ № 25 от 1.04.1996 г.

Правила производства и реализации продукции (услуг) общественного питания. — Утверждены постановлением Совмина РФ № 332 от 13.04.1993 г.

Методические рекомендации по учету и оформлению операций приема, хранения и отпуска товаров в организациях торговли. — Утверждены письмом Комитета РФ по торговле № 1-794/32-5 от 10.06.1996 г.

Номенклатура продукции и услуг (работ), в отношении которых законодательными актами РФ предусмотрена их обязательная сертификация. — Постановление Госстандарта России № 5 от 23.02.1998 г. (в ред. постановления № 17 от 12.04.1999 г.).

Положение о составе затрат по производству и реализации продукта (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. — Утверждены Постановлением Правительства РФ № 552 от 5.08.1992 г. в редакции изменений и дополнений.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий. — Утвержден приказом Минфина СССР № 56 от 1.11.1991 г. в редакции изменений и дополнений по состоянию на 1 января 2000 года.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций. — Утвержден приказом Минфина РФ № 94-Н от 31.10.2000 г.

Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций. — Утверждена приказом Минфина РФ № 94-н от 31.10.2000 г.



# Содержание

## **Глава 1. Методологические основы анализа сферы услуг**

1.1. Социально-экономическое содержание обслуживающей деятельности .....	3
1.2. Дифференциация функций и структура сферы услуг ..	13
1.3. Проблемы сферы услуг в России .....	27
Литература .....	31

## **Глава 2. Адаптация сферы услуг к рыночной системе**

2.1. Разгосударствление и приватизация обслуживающей сферы .....	33
2.2. Формирование сервисной конкурентной среды .....	51
2.3. Новые тенденции в предпродажном и послепродажном сервисе .....	69
Литература .....	82

## **Глава 3. Перспективы развития сферы услуг**

3.1. Тенденции и динамика развития .....	83
3.2. Результативность влияния научно-технического прогресса на сферу услуг .....	89
3.3. Международный рынок услуг .....	95
3.4. Международная конкуренция в сфере услуг .....	101
3.5. Конкурентная стратегия и конкурентоспособность услуг .....	106
Литература .....	111

## **Глава 4. Опыт реформирования гостиничного хозяйства(на примере гостиниц Краснодарского края)**

4.1. Специфика гостиничного сервиса .....	112
4.2. Рыночная реорганизация работы гостиниц .....	122
4.3. Совершенствование управления гостиницами .....	137

4.4. Рыночные преобразования в гостиничном хозяйстве Краснодарского края .....	145
---	-----

## **Глава 5. Маркетинговые исследования в гостиничном бизнесе**

5.1. Основы маркетинга .....	151
5.2. Конкурентные тенденции, перспективы развития отрасли .....	161
5.3. Анализ состояния предприятия .....	174
Контрольные вопросы .....	191
Литература .....	191

## **Глава 6. Риск-менеджмент**

6.1. Классификация рисков .....	192
6.2. Предпринимательские риски .....	196
6.3. Финансовые и коммерческие риски .....	205

## **Глава 7. Цена и ценообразование в гостиничном бизнесе**

7.1. Механизмы ценообразования .....	223
7.2. Взаимодействие цены и спроса на рынке гостиничных услуг .....	233
7.3. Взаимосвязь цены и предложения .....	236
7.4. Структура рынка и ценообразование .....	245
7.5. Себестоимость производства услуг и нормативная прибыль .....	252
7.6. Дифференциация цен .....	263
Контрольные вопросы .....	273
Литература .....	273

## **Глава 8. Экономические показатели гостиничного производства**

8.1. Экономическая структура гостиницы .....	274
8.2. Продажа услуг гостиничного сервиса .....	278
8.3. Организация финансов гостиницы .....	298
Контрольные вопросы .....	302
Литература .....	302

## **Глава 9. Бухгалтерский учет в гостинице**

9.1. Учетная политика гостиницы .....	303
9.2. Правила документооборота .....	310

Контрольные вопросы .....	338
Литература .....	339

## **Глава 10. Гостиничное предприятие — субъект современного рынка услуг**

10.1. Основные показатели гостиничных предприятий .....	340
10.2. Формы собственности гостиничных предприятий ....	347
10.3. Обязательства и формы ответственности гостиничных предприятий .....	366
Контрольные вопросы .....	372
Литература .....	372

<b>Приложение</b> .....	<b>373</b>
-------------------------	------------

<b>Содержание</b> .....	<b>378</b>
-------------------------	------------

# ТОРГОВЫЙ ДОМ «ФЕНИКС»

## В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

*книги издательства «Феникс»*

*можно купить:*

**« ДО М К Н И Г И »**

Невский проспект, 28

Тел.: 318-65-04, факс: 311-98-95

Email: [noskova@hbook.spb.ru](mailto:noskova@hbook.spb.ru)

*Для оптовых покупателей*

## РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО

194100, г. Санкт-Петербург,

ул. Капитана Воронина, дом 8

тел.: 245-55-76, 245-06-57

Email: [spbbooks@mail.lanck.net](mailto:spbbooks@mail.lanck.net),

[phoenixspb@mail.lanck.net](mailto:phoenixspb@mail.lanck.net)

**Заинчковский Владимир Николаевич**

Представительство осуществляет доставку грузов  
автотранспортом и почтово-багажными вагонами,  
транспортные расходы делятся 50/50.

## В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ

*книги издательства «Феникс»*

*можно купить:*

Согласия, 3

тел.: 99-93-39

Станиславского, 8а

тел.: 67-18-83

Каяни, 4

тел.: 53-77-77

Немировича-Данченко, 78

тел.: 44-69-34

Соборный, 17

тел.: 62-47-07

Большая Садовая, 70

тел.: 62-06-73

e-mail: [ph21c@mail.ru](mailto:ph21c@mail.ru)

# **ФЕНИКС**

**Торгово-издательская фирма**

**Книги издательства «Феникс»**

**можно приобрести**

**в крупнейших магазинах г. Москвы:**

**ТД «БИБЛИО-ГЛОБУС»**

*ул. Мясницкая, 6 (тел.: 925-24-57)*

**ТД «МОСКВА»**

*ул. Тверская, 8 (тел.: 229-66-43)*

**«МОСКОВСКИЙ ДОМ КНИГИ»**

*ул. Новый Арбат, 8 (тел.: 290-45-07)*

**«МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ»**

*ул. Большая Полянка, 28 (тел.: 238-50-01)*

**«ДОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КНИГИ»**

*ул. Пушкинская, 7/5 (тел.: 229-50-04)*

**«МЕДИЦИНСКАЯ КНИГА»**

*Комсомольский проспект, 25 (тел.: 245-39-27)*

**По вопросам оптовых и мелкооптовых поставок  
обращайтесь в Торговый Дом «Феникс»:**

**Наш адрес:**

**344007, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17**

**тел. (8632) 62-44-72 — для Санкт-Петербурга,**

**Сибири и Дальнего Востока**

**тел. \ факс 62-57-97 — для Урала и севера европейской  
части России**

**тел. \ факс 62-45-94 — для Москвы**

**и центра европейской части России**

**тел. 44-19-04 — для Краснодарского**

**и Ставропольского краев, Северного Кавказа**

**e-mail: phoenix@ic.ru**

## **Издательство «Феникс»**

*Приглашает к сотрудничеству Авторы*

- Учебников для ПТУ, колледжей и ВУЗов
- Медицинской и ветеринарной литературы
- Прикладной и технической литературы
- Литературы по спорту и боевым искусствам
- Детской и педагогической литературы
- Литературы по кулинарии и рукоделию

*Все финансовые затраты берем на себя,  
выплачиваем высокие гонорары согласно договорам.*

*При принятии произведения в производство  
гарантируется гонорар, превышающий на 10%  
предложение любого Российского издательства.  
Рукописи не рецензируются и не возвращаются*

### **НАШ АДРЕС:**

**344007, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17**  
**тел. (8632) 62-51-94, 62-58-34, факс 62-57-97**  
**[gleb@ic.ru](mailto:gleb@ic.ru)**

## **Торговая фирма «Феникс»**

- *Оптовая и розничная торговля книжной продукцией*
- *Более 50 новинок каждый месяц*
- *Более 1400 наименований книжной продукции  
собственного производства*
- *Более 1500 наименований книг от лучших издательств  
России*
- *Своевременная доставка книг в любую точку страны за  
счет Издательства контейнерами и автотранспортом*
- *Низкие цены и гибкая система скидок*

### **Наш адрес:**

**344007, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17**  
**тел. (8632) 62-44-72 — для Санкт-Петербурга, Сибири**  
**и Дальнего Востока**  
**тел. \ факс 62-57-97 — для Урала**  
**и севера европейской части России**  
**тел. \ факс 62-45-94 — для Москвы**  
**и центра европейской части России**  
**тел. 44-19-04 — для Краснодарского**  
**и Ставропольского краев, Северного Кавказа**  
**e-mail: [phoenix@ic.ru](mailto:phoenix@ic.ru)**

Серия «Учебники, учебные пособия»

**Волков Ю. Ф.**

## **ЭКОНОМИКА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Ответственный редактор:	<i>Жанна Фролова</i>
Технический редактор:	<i>Галина Логвинова</i>
Редакторы:	<i>Наталья Калиничева Татьяна Плотникова</i>
Корректор:	<i>Наталья Тормосина</i>
Верстка:	<i>Елена Калитина</i>

Сдано в набор 11.09.2002 г. Подписано в печать 14.06.2003 г.  
Формат 84x108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская № 2.  
Гарнитура Школьная.  
Тираж 5 000.  
Заказ № 1101.

Издательство «Феникс»  
344002, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17

Отпечатано в ФГУИПП «Курск»  
305007, г. Курск, ул. Энгельса, 109.

Качество печати соответствует  
качеству представленных заказчиком диапозитивов