

НЕОБХІДНІ ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

© Осідач О.П., 2005

Обґрунтовано необхідність передпроектного аналізу для інвестицій у туристичну інфраструктуру. Запропоновано структуру аналізу, систему показників для оцінки середовища запланованого об'єкта та його потенційної прибутковості, а також джерела збирання необхідної інформації.

Ключові слова: регіон, прогнози рентабельності, туристична інфраструктура, оцінка даних, опис ринку, оцінка успіху, аналіз попиту, аналіз пропозицій, конкурентоспроможність, тенденції розвитку, потенціал бізнесу, плановий проект, рентабельність, бюджет, заробітна плата, системний підхід.

Постановка проблеми. Передумови успішного здійснення проектів у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

Мета статті. Показати особливості успішного розвитку туристичного бізнесу, надати практичні рекомендації щодо дослідження потенційного успіху проекту у сфері готельного та ресторанного бізнесу, що передбачає залучення незалежних експертів і може вберегти від “небезпечно оптимістичного” прогнозування. За допомогою такого системного підходу і маркетингових досліджень можна зайняти належну нішу у потенційно доходному середовищі.

Основна частина. Львівська область із її архітектурною, культурною спадщиною та рекреаційним потенціалом, без сумніву, може і повинна стати регіоном особливої уваги з боку вітчизняних та іноземних туристів. Проте поряд із упорядкуванням пам'яток архітектури та зон відпочинку потрібно одночасно інтенсивно розвивати туристичну інфраструктуру. Розуміння важливості цього питання, а також бажання зайняти свою нішу у потенційно доходному бізнесі підштовхують підприємців до вкладання коштів у гастрономічну та готельну сфери. Ситуація на сучасному українському ринку ресторанних та готельних послуг виглядає дещо іншою, ніж у країнах із розвинутою ринковою економікою: якщо у світі, де створене конкурентне середовище, а також після численних терористичних актів готельний бізнес переживає важкі часи, то в Україні говорять про незадоволений попит на якісні та доступні послуги у готельній та гастрономічній сферах. Саме це ніби і має бути гарантією окупності інвестицій у відповідні проекти.

За статистикою у Львівській області працює 78 готелів, зокрема 63 – у міських поселеннях і 15 – у сільській місцевості. За останні 7 років їхня загальна кількість зросла на 6 одиниць. Якщо порівняти із такими загальноновизнаними туристичними регіонами, як, наприклад, Тіроль, Нижня та Верхня Австрія, то там працюють відповідно 1728, 309 та 379 готелів, не рахуючи кемпінги, пансіони, селянські та гостинні двори тощо. Але, якщо проаналізувати використання місткості готелів, то у 2002 р. у містах області вони були заповнені лише на 21%, а у сільській місцевості – на 9%.

Тому для того, щоби вкладати гроші у нові проекти у сфері готельного та ресторанного бізнесу, недостатньо спиратись лише на власні відчуття або на прогнози рентабельності. Скоріше необхідна оцінка даних, які допомагають визначити можливість здійснення проекту. Звичайне запитання: “Чи спрацює цей задум?” ставить високі вимоги до бажаних працювати у згаданих сферах. Першою передумовою доброго та ґрунтового дослідження перспектив проекту є те, що його повинні здійснювати незалежні експерти. Вимагається не бачення “бажаного”, а твереза об'єктивність в оцінках.

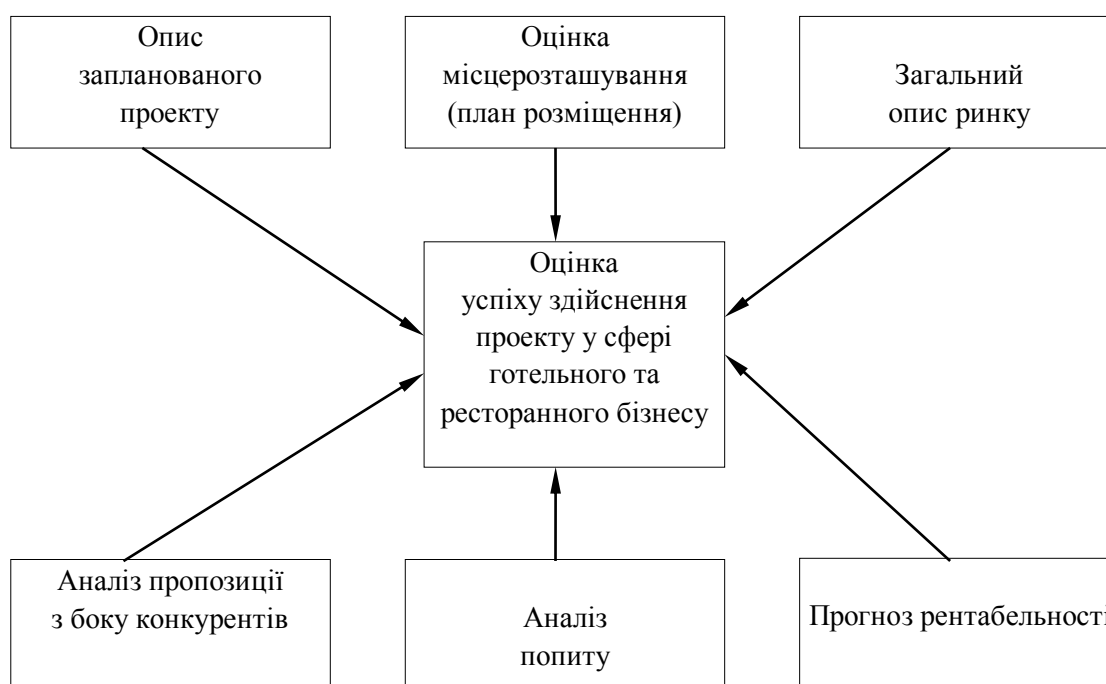
Саме тому прогнози розрахунки ефективності, які самостійно здійснюють інвестори або майбутні власники готелю, часто залежать від поставлених цілей і виглядають “небезпечно оптимістично”. Більшість рішень щодо побудови готелю чи відкриття ресторану приймаються суто інтуїтивно, без прогнозних планових розрахунків. Часто за таку емоційну оцінку власникам доводиться дорого розплачуватись роками. Спеціальне дослідження силами зовнішніх експертів може стати досить недорогим початком у межах планування готельних та ресторанних проектів.

Таке дослідження повинно містити (див. також рисунок):

1. Вступ:

- короткий точний опис замовлення;
- мету дослідження у рамках проекту;
- спосіб здійснення дослідження, наявні допоміжні засоби та підтримку;
- прізвища працівників, які здійснюють дослідження;
- дату та терміни проведення дослідження.

2. Загальний опис ринку.



Загальна схема дослідження потенційного успіху проекту у сфері готельного та ресторанного бізнесу

Спочатку необхідно зібрати короткі дані щодо загального місцерозташування об’єкта, його величини, стану торгівлі та промисловості, економічного розвитку та густоти населення у регіоні, а також охопити усі відносні показники, які можуть вплинути на попит на готельні та ресторанні послуги.

Усю необхідну інформацію для опису ринку можна отримати у відповідних службах міських рад та облдержадміністрацій, зокрема тих, які займаються розвитком туризму, у торгово-промислових палатах, регіональних агенціях розвитку туризму, туристичних фірмах тощо. У розмовах із представниками цих організацій варто звертати особливу увагу на тенденції розвитку відповідної сфери на обраній території в економічному та туристичному сенсі.

3. Аналіз попиту та пропозиції.

У цьому розділі аналізу мова йде передусім про те, щоб визначити майбутній попит на готельні та ресторанні послуги. Детальний опис сучасного стану, а також майбутнього розвитку готелів та ресторанів у вибраній місцевості повинен забезпечити прозорість. Опис та оцінка уже

працюючих підприємств у сфері готельного та ресторанного бізнесу повинні містити, наприклад, такі деталі:

- 1) опис конкурентоспроможних підприємств із зазначенням:
 - кількості кімнат;
 - заявлених цін на послуги;
 - кількості та обладнання ресторанів;
 - стандарту послуг – якості страв;
 - внутрішнього оформлення та стану підприємств;
 - групування та оцінки місцерозташування;
- 2) оцінку показників та тенденцій розвитку подібних типів готелів та ресторанів, таких як:
 - середня плата за кімнату (середній дохід, верхня та нижня межа для одномісного та двомісного номера);
 - заповнення кімнат в окремі місяці;
 - середня тривалість проживання гостей;
 - країна/регіон, з яких прибувають гості;
 - структура гостей (ділові люди, відпочиваючі, туристичні групи та окремі подорожуючі, співвідношення заповнення одномісних та двомісних номерів);
 - середні доходи від страв та напоїв (структура цін у карті страв та напоїв);
- 3) аналіз потенціалу бізнесу:
 - кількість ділових поїздок (статистику авіакомпаній, залізниці у динаміці);
 - кількість, вид та тривалість виставок, ярмарків, з'їздів, конгресів, конференцій, семінарів, круглих столів і т. п.;
 - можливість проведення банкетів та конгресів у готелях-конкурентах;
 - майбутній розвиток усіх постійних регіональних та міжнародних програмних заходів;
 - вид транспортного сполучення із обраним для готелю місцем (зокрема наявність внутрішніх та міжнародних аеропортів);
 - рекламні кампанії розташованих в обраному регіоні туристичних агентств та загальну пропозицію подорожей у регіон;
 - заплановані міською владою заходи щодо розбудови та фінансування розвитку місцевого транспортного сполучення;
 - сезонний характер окремих місяців року;
 - інший туристичний попит в обраній місцевості.

Значну кількість із названої вище інформації можна знайти у наукових публікаціях, інформаційних бюлетенях та прес-релізах асоціацій малого та середнього бізнесу, зокрема туристичних, готельного та ресторанного бізнесу, підприємствах, які займаються пасажирськими та транспортними перевезеннями, у торгово-промислових палатах, в органах статистики та в опублікованих результатах різного роду досліджень. Оцінювати підприємства Конкурента необхідно за допомогою особистого відвідування або спостережень.

У межах аналізу попиту та пропозиції необхідно визначити можливість задоволення попиту у готельних кімнатах на майбутні п'ять років. Тому треба врахувати, з одного боку, наповненість існуючих готелів, а з іншого – заплановане або вже розпочате будівництво нових готелів подібної категорії.

Уже на цьому етапі необхідно отримати відповідь на запитання: чи запланований готельний/ресторанний проект може стати прибутковим об'єктом.

4. Детальна оцінка місцерозташування об'єкта.

У цьому розділі оцінюють розміщення земельної ділянки, зокрема із зазначенням її переваг та недоліків. До опису розташування належить план міста/місцевості із позначенням проектного місця земельної ділянки, опис безпосереднього оточення, транспортне сполучення із запланованим

об'єктом та з розрахунками часу добирання, опис туристичних об'єктів у місті та околицях із зазначенням віддалі та часу добирання.

Крім того, необхідно звернути увагу на наявність таких структурних послуг, як електро-, газо-, водопостачання, наявність телефону та каналізації, а також заплановані місцевою владою заходи щодо розбудови та фінансування обраної місцевості. Певне значення для ресторанного бізнесу може мати наявність у регіоні вітчизняних та іноземних підприємств. Характеристика ґрунту, необхідні попередні роботи перед початком будівництва, точні обміри, майбутні плани доріг, проблеми паркування, обмеження висоти забудови, можливості розбудови та добудови, а також інші подібні питання мають також бути відображеними у цьому розділі.

5. Характеристика планового проекту.

На основі попередньо проведеного аналізу ринку у цьому розділі необхідно навести пропозиції щодо таких принципових рішень:

- вид планового проекту (характеристики готелю/ресторану);
- кількість, величина та структура кімнат;
- кількість, вид та величина ресторану;
- кількість і величина барів;
- величина залу для танців/балів;
- величина і кількість приміщень для конференцій;
- наявність казино та нічного клубу;
- інші приміщення (басейн, тенісні корти, магазини, ділові приміщення для здачі в оренду, пральня і т. д.);
- функціональні приміщення готелю (кухні, склади, прийом товарів, робочі кабінети, радіоустановки та ін.);
- необхідна кількість парковок.

Усі названі характеристики містяться у планах архітектора і перед реалізацією запланованого проекту повинні бути обговорені з майбутнім керівництвом готелю.

6. Прогноз рентабельності

Доходи. Лише після такої детальної попередньої роботи можна здійснити реалістичний прогноз рентабельності проекту. На основі аналізу попиту та пропозиції та спираючись на аналіз інших сфер доходів (виходячи із будівельних планів, де позначено джерела доходів та їхні особливості) можна оцінити майбутні доходи у межах прогнозних розрахунків ефективності на 5 років.

Виходячи із прогнозу заповнення у рік відкриття, а також разом із прогнозом заповнення кімнат у перші 5 років можна розрахувати чисті доходи від ночівель у цей період на основі очікуваної структури заповнення готелю (окремі подорожуючі, фірмовий сервіс, групи, одно- та двомісні номери) та очікуваної структури цін для готельної сфери. Ключовим показником при цьому є розрахунок очікуваного середнього доходу на кімнату, який визначають, виходячи із базової ціни кімнати та середньої ціни кімнати у певній категорії для групи гостей.

Визначений прогноз заповнення кімнат є визначальною передумовою для прогнозів споживання страв та напоїв. На основі визначених раніше даних щодо заповнення готелю (кількість гостей, окремі подорожуючі, групи) можна окремо проаналізувати доходи від відвідувачів ресторану та від проведення спеціальних заходів у закладі. На основі цього визначають кількість гостей, які харчуватимуться у готелі (ті, які проживають у готелі та зовнішні гості). Через розрахунки середньої вартості харчування та процентне співвідношення між стравами та напоями можна вийти на прогнозний розрахунок чистого доходу від страв та напоїв протягом перших 5 років.

Оцінка зовнішніх гостей у цьому взаємозв'язку відбувається на основі дійсної ринкової ситуації та наявності посадочних місць у запланованих ресторанах та барах.

У певному процентному співвідношенні до зайнятих кімнат готелю розраховують чисті доходи від допоміжних послуг (телефону, пральні, чистки і т. п). Визначають середню прогнозну суму допоміжної послуги на одну зайняту кімнату, а потім її множать на планову кількість

заповнених кімнат. Як і при усіх попередніх розрахунках, у цьому випадку повинен бути зроблений також прогноз розвитку із врахуванням інфляційних тенденцій.

Усі інші ще не враховані можливі доходи із сфери ночівель підсумовуються у рядку “інші доходи”. На основі досвіду та порівняння із подібними закладами для цих “інших доходів” встановлюють процентну частку у сукупному доході.

Бюджет витрат. Після визначення окремих джерел доходів прогнозують усі витрати підприємства. Щоб отримати якомога реалістичніші дані, потрібно детально проаналізувати окремі місця виникнення витрат:

Витрати на закупівлю продуктів. Для визначення витрат на продукти та напої необхідно володіти такою інформацією:

- наявні продукти та їхня якість (вітчизняні та іноземні товари, мито та обмеження імпорту);
- ціни на харчові продукти та напої, а також інші витрати у цьому взаємозв’язку (базари, вільна торгівля, магазини, гуртівні);
- пропозиція карт страв та напоїв у подібних ресторанах та барах із доброю репутацією;
- цінова структура та середній дохід на одного гостя у подібних ресторанах та барах;
- витрати підприємства на ресторанну сферу; відсоток витрат у подібних готелях/ресторанах на основі аналізу конкурентів.

Заробітна плата. Витрати на персонал ніколи не можна оцінювати у процентному співвідношенні до загального обороту. Передумовою визначення витрат у цій сфері є планування необхідного персоналу у рік відкриття із зазначенням структури заробітної плати, а також приблизних очікуваних етапів її підвищення.

При цьому необхідно врахувати таку ринкову інформацію:

- законодавчі обмеження щодо найму працівників;
- діючу структуру зарплат для різних категорій працюючих;
- додаткові соціальні послуги (законодавчі та добровільні) з боку роботодавця;
- діюче трудове законодавство (робочий час, відпустки, регулятивні норми на випадок захворювань, відрахування у пенсійний фонд, відпускні, чайові, відносини з профспілкою, звільнення з роботи та грошові компенсації з цього приводу, робоча форма, харчування персоналу, випробувальний термін, допоміжний та сезонний персонал тощо);
- середньорегіональні масштаби послуг (як, наприклад, кількість кімнат для прибирання на одну особу обслуговуючого персоналу, кількість гостей на одного офіціанта тощо);
- наявність у місцевості навчальних закладів з готельної справи;
- правила щодо врахування витрат на обслуговування (чайових).

Для прогнозного року відкриття при плануванні персоналу можна порекомендувати встановити так званий плановий мінімум та плановий максимум. При цьому важливу роль відіграють описані вище умови праці, графік роботи (наприклад, години роботи ресторану), кількість посадочних місць та розподіл відділень, описані масштаби продуктивності та інші специфічні для підрозділу фактори впливу. Додатково до сум нарахованих зарплат планують відсоток “інших витрат на персонал”.

Інші продуктивні витрати. На практиці на основі порівняння з готелями-конкурентами та на основі досвіду подібних підприємств роблять прогноз факторів інших продуктивних витрат як відсоток у сумі загальних доходів. До звичайних продуктивних витрат належать такі витрати, як електроенергія, податки і збори, страховки, управлінські витрати, рекламні витрати, комісійні туристичних бюро та від обслуговування через кредитні картки, витрати на побутову хімію, транспортні витрати, ремонти, утримання обладнання у справному стані, витрати на утримання будівель та земельної ділянки.

Результат діяльності підприємства. Результат діяльності готелю чи ресторану I (до оподаткування) розраховують як різницю між валовими доходами та валовими витратами. Тобто цей результат не враховує податки, відсотки за кредитами та амортизаційні відрахування.

Щоб розрахувати результат діяльності II, необхідно відняти орендні та лізингові платежі, витрати на утримання обладнання, вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів, відсотки за залученим капіталом та інші витрати, пов'язані із основними фондами. Повний прогноз успішного здійснення планового проекту завершується розрахунком очікуваних грошових потоків.

Висновки. Внаслідок здійсненого дослідження повинні бути сформульовані рекомендації щодо здійснення окремих заходів та з'ясовано особливості проекту. Можливість здійснення запланованого проекту повинна бути однозначно оцінена на основі задокументованих результатів дослідження.

Лише такий зважений та системний підхід може показати усі переваги та можливі небезпеки майбутнього проекту у сфері готельного та ресторанного бізнесу, уберегти зацікавлених від незважених рішень. Наступним кроком, за умови здійснення проекту, повинна стати розробка маркетингової концепції для закладу, яка передбачатиме рутинні заходи щодо його утвердження та розвитку у конкурентному середовищі. Але це вже тема для окремої публікації.

1. Вяткин В., Хэмптон Дж., Казак А. *Принятие финансовых решений в управлении бизнесом.* – М.: Ин-т Междунар. бизнеса и финансов, ЗАО Изд. дом “Ява”, 1998. 2. Ефремов М.В. *Основы технологии туристического бизнеса.* – М.: Изд-во “Ось-89”, 1999. 3. Соболева Е.А., Соболев И.И. *Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы.* – М.: Финансы и статистика, 1999. 4. *Статистичний щорічник 2002. Львівська область.* – Львів: ЛОУС, 2003. 5. *Einheitliche Betriebsabrechnung: Erfolgssteuerung fuer Hotels.* – Muenchen: INTERHOGA, 2000. 6. *Englisch K. Das Uniform System of Accounts for Hotels.* – Stuttgart: Raabe Verlag, 1992.

УДК 711

З.В. Мазурик

заст. директора Львівської галереї мистецтв,
голова Асоціації музеїв та галерей

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА РЕГІОНУ ЯК ТУРИСТИЧНИЙ ПРОДУКТ

© Мазурик З.В., 2005

Розглядається комплекс проблем, пов'язаний з формуванням туристичного продукту на основі культурної спадщини, що містить поняття “культурний туризм”, протиріччя між туристичною, музейною і пам'яткоохоронною діяльністю, загальний аналіз стану культурної спадщини та загроз і шансів для неї, які несе із собою культурний туризм. Розглянуто важливість координації і кооперації дій різних інституцій сфери культури, охорони пам'яток, туризму та органів влади, спрямованих на формування багатофункціональних туристичних продуктів. Запропоновано модель формування продукту культурного туризму.

Ключові слова: культурна спадщина, культурний туризм, музейна діяльність, пам'яткоохоронна діяльність, ринкова орієнтація.

Постановка проблеми. Культурна спадщина регіону як туристичний продукт.

Мета статті. Створення моделі перетворення культурної спадщини в продукт культурного туризму, його доступність для якнайширшого кола глядачів, створення ринкової орієнтації музеїв.

Основна частина. Культурна спадщина – це те багатство, яке збагачує кожного, хто вміє ним користуватись, і в першу чергу збагачує духовно. Та між цінністю спадщини та її суспільним усвідомленням й ефективним використанням існує велика відстань. Проблема в тому, що ні