

Секция ЭКОНОМИКА ТУРИЗМА И АГРОТУРИЗМА

Научная статья
УДК 338.635

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОТЕЛЯ

Павлова Екатерина Павловна¹

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна²

¹ ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ

Институт экономики и управления АПК,
Обучающаяся бакалавриата

² ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ

Институт экономики и управления АПК,
Доктор экономических наук, профессор

Аннотация. В статье исследуется роль бизнес-планирования в повышении конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях динамично развивающегося рынка. Актуальность работы обусловлена значительным ростом коллективных средств размещения в России и необходимостью эффективного управления в условиях усиления конкуренции и трансформации туристической отрасли. Цель исследования — систематизировать теоретические основы бизнес-планирования в гостиничной индустрии и выявить ключевые факторы его эффективности. В работе решены задачи: определены понятие, цели и задачи бизнес-планирования в туризме; выявлены особенности планирования в гостиничном бизнесе; проанализированы методики и модели планирования; исследованы современные тенденции рынка. Методология включает системный и сравнительный анализ, изучение научной литературы и нормативной документации. В качестве эмпирической базы использованы данные Росстата, аналитические отчеты и публикации по гостиничному бизнесу. В результате систематизированы методики бизнес-планирования (балансовый, нормативный, расчётно-аналитический методы, Balanced Scorecard и др.), выявлены их инструменты и сферы применения. Предложена система KPI для оценки эффективности управления, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели. Описаны ключевые тенденции рынка: цифровая трансформация, персонализация гостевого опыта и устойчивое развитие. Сделан вывод о необходимости учёта отраслевой специфики (капиталоёмкость, локационная зависимость, сезонность) и современных трендов при разработке бизнес-планов гостиниц.

Ключевые слова: бизнес-планирование, гостиничный бизнес, туризм, управление отелем, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, современные тенденции.

Для цитирования Павлова Екатерина Павловна ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОТЕЛЯ / Екатерина Павловна Павлова // АгроФорсайт. 2025. № 4— Саратов: ООО «ЦеСАиН», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Благодарности: Автор выражает благодарность научному руководителю за ценные замечания и рекомендации при подготовке статьи.

PLANNING OF TOURIST HOTELS

Ekatерина P. Pavlova¹

Research supervisor - Marina V. Muravyova²

¹ Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia,
Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex,
senior

² Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia,
Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex,
Doctor of Economics, Professor

Abstract. The article examines the role of business planning in enhancing the competitiveness of hotel enterprises amidst a rapidly evolving market. The relevance stems from the significant growth of collective accommodation facilities in Russia and the need for effective management under increasing competition and transformation of the tourism sector. The study aims to systematise theoretical foundations of business planning in the hotel industry and identify key factors of its effectiveness. The research addresses

the following tasks: defining the concept, goals, and objectives of business planning in tourism; identifying planning specifics in hotel management; analysing planning methodologies and models; and examining current market trends. The methodology incorporates systems and comparative analysis, along with a review of scientific literature and regulatory documents. Empirical data include Rosstat statistics, analytical reports, and publications on hotel business. The paper systematises business planning methodologies (balance method, normative method, calculation-analytical method, Balanced Scorecard, etc.), outlining their tools and application areas. A KPI system for performance evaluation is proposed, integrating financial and non-financial indicators. Key market trends—digital transformation, guest experience personalisation, and sustainable development—are described. The conclusion emphasises the need to consider industry specifics (capital intensity, location dependency, seasonality) and contemporary trends when developing hotel business plans.

Keywords: business planning, hotel business, tourism, hotel management, balanced scorecard, key performance indicators, modern trends.

65

Введение.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью бизнес-планирования в условиях высокой конкуренции на рынке гостиничных услуг. Так, рост колективных средств размещения в России с 2010 по 2024 год составил 263 % (рис 1)

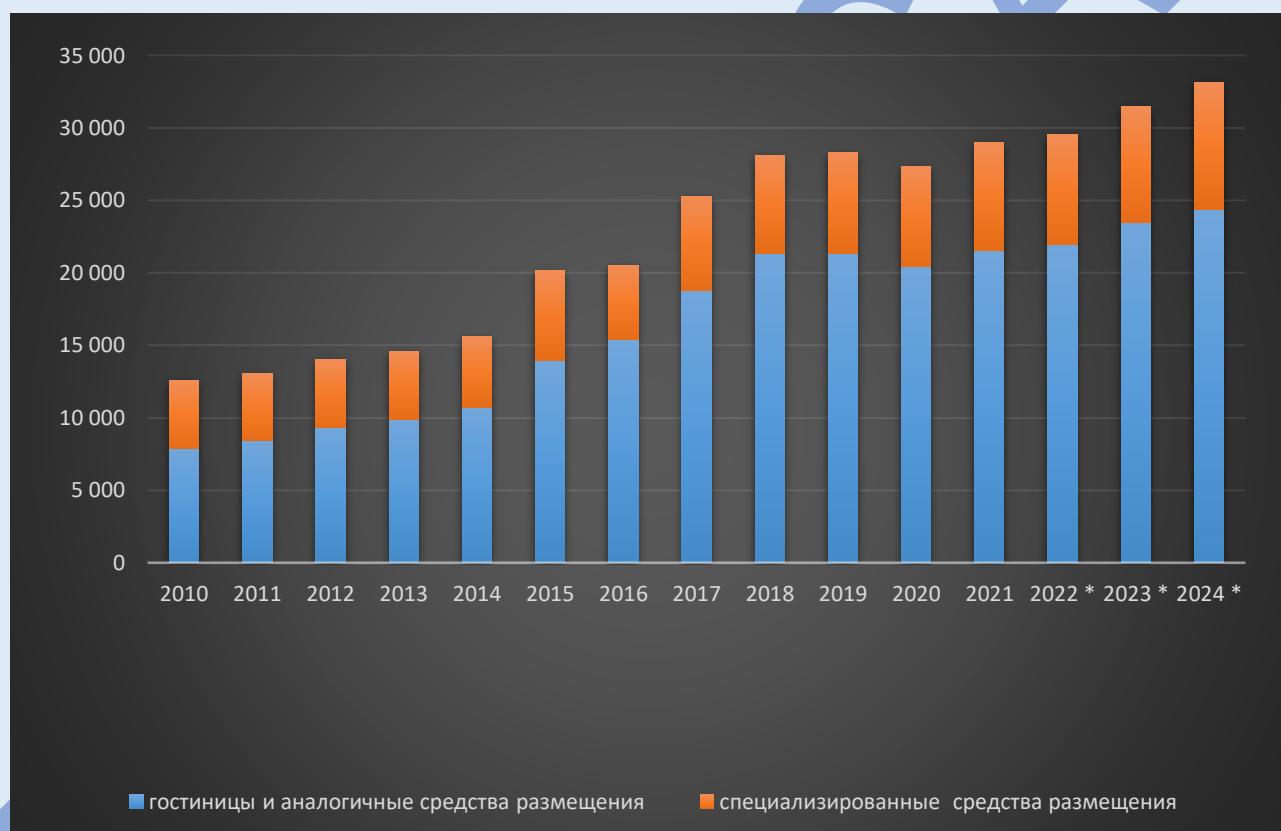


Рисунок 1.- Динамика численности коллективных средств размещения в России с 2010 по 2024 годы

Источник: построено автором по данным Росстата

Такой рост связан с действием государственной политики по поддержке внутреннего туризма, так и ряда факторов, ограничивших внешний туризм. В современной экономической ситуации эффективное планирование становится критически важным для обеспечения устойчивого развития гостиничных предприятий и повышения их конкурентоспособности как условиях улучшения качества туристических услуг.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу методик бизнес-планирования с учетом современных тенденций развития гостиничного рынка, включая цифровую трансформацию и требования устойчивого развития.

Цель исследования - систематизация теоретических основ бизнес-планирования в гостиничной индустрии и выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность планирования.

Задачами исследования являются определение понятия, целей и задач бизнес-планирования в туризме; выявление особенностей бизнес-планирования в гостиничной индустрии; анализ методик и моделей бизнес-планирования; исследование современных тенденций развития гостиничного рынка.

Материалы и методы исследования.

В качестве основных методов исследования применены системный анализ, сравнительный метод, анализ литературных источников и нормативной документации. Рассмотрены различные информационные источники [1-10] и проведен их сравнительный анализ.

В качестве материалов исследования выступают научные публикации по проблемам бизнес-планирования в гостиничном бизнесе, данные отраслевой статистики и аналитические отчеты по развитию гостиничного рынка.

Обзор источников по теме планирования деятельности туристического отеля охватывает теоретические и прикладные аспекты гостиничного менеджмента, инновационные тренды и методические подходы. Базовые принципы управления гостиничным предприятием изложены в классическом труде Н.И. Кабушкина и Г.А. Бондаренко [3]. Методические инструменты оценки управления и эффективности гостиничного бизнеса подробно рассмотрены О.С. Смотриной (в соавторстве с Т.З. Рахматулиным [1] и в отдельной работе [4]). Вопросы инновационной деятельности в туризме, включая цифровизацию и виртуальные форматы, освещены в работах Н.А. Замятиной [2], М.А. Петровой [6] и А.В. Мамоновой с М.О. Кучер [10]. Международные подходы к стратегическому управлению представлены классической моделью Balanced Scorecard Р.Каплана и Д.Нортон [5]. Современные тренды — «зелёные» отели [7], постпандемические изменения [8] и агротуризм [9] — позволяют комплексно оценить внешние факторы, влияющие на планирование деятельности отеля. Таким образом, источники формируют многоуровневую базу для разработки планов развития гостиничного предприятия с учётом рыночных, технологических и экологических вызовов.

Понятие, цели и задачи бизнес-планирования в туризме

Бизнес-планирование представляет собой систематический процесс, направленный на формирование целей развития коммерческой организации и определение путей их достижения. В сфере туризма и гостеприимства бизнес-планирование приобретает особую значимость в силу специфики отрасли [1].

Как отмечают исследователи, туристский продукт является комплексным, объединяющим услуги средств размещения, транспорта, питания, развлечений и экскурсионного обслуживания. Нематериальный характер услуг, их неразрывная связь с источником предложения, а также высокая зависимость от сезонных колебаний спроса предъявляют повышенные требования к качеству управленческих решений [2].

Основные цели бизнес-планирования в гостиничном бизнесе представлены на рисунке 2.



67

Рисунок 2. – Цели бизнес-планирования в гостиничном бизнесе

Особенности бизнес-планирования в гостиничной индустрии

Бизнес-планирование в гостиничной индустрии характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой гостиничного продукта. Ключевые особенности включают ряд элементов (рис. 3).



Рисунок 3. – Особенности бизнес-планирования в гостиничной индустрии

Источник: [3]

В научной литературе представлены различные подходы к бизнес-планированию в гостиничном бизнесе. Как отмечают Смотрина О.С. и Рахматулин Т.З., "слабым звеном" в развитии гостиничной инфраструктуры является именно управление гостиничным предприятием [4].

В таблице 1 перечислены различные методики планирования в гостиничном секторе

Таблица 1 – Методики бизнес-планирования деятельности гостиниц (отелей)

Методика	Суть методики	Ключевые показатели/инструменты	Источники/применение в гостиничном бизнесе
Балансовый метод	Увязка имеющихся ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, технических) для обеспечения сбалансированной работы отеля	— трудовые балансы; — стоимостные балансы; — материально-вещественные балансы	Планирование эксплуатационной программы, распределение фондов, координация служб отеля
Нормативный метод	Расчёт плановых заданий на основе утверждённых норм и нормативов расхода ресурсов на единицу услуги	— нормы расхода материалов; — нормы рабочего времени; — нормативы энергопотребления; — стандарты обслуживания	Планирование издержек, расчёт себестоимости услуг, контроль качества сервиса
Расчётно-аналитический метод	Планирование при отсутствии устоявшейся нормативной базы — через анализ динамики показателей и экспертные оценки	— темпы роста выручки; — коэффициенты загрузки; — средние чеки; — уровень удовлетворённости гостей	Адаптация к изменяющимся рыночным условиям, планирование в новых проектах или после кризисов
Метод Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)	Стратегическое планирование через четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие	— финансовая рентабельность; — индекс лояльности гостей; — эффективность бизнес-процессов; — квалификация персонала	Долгосрочное стратегическое планирование, согласование целей разных уровней управления
Маркетинговое планирование	Разработка стратегии и тактики продвижения отеля на рынке	— исследование спроса и конкуренции; — сегментация аудитории; — ценовая политика; — каналы сбыта и коммуникации	Планы маркетинга, бюджетирование рекламных кампаний, управление репутацией
Планирование эксплуатационной программы	Определение объёма и структуры услуг отеля на плановый период	— количество номерных ночей; — загрузка по категориям номеров; — средняя цена за номер (ADR); — доход на доступный номер (RevPAR)	Оперативное управление загрузкой, прогнозирование доходов, оптимизация тарифов
Планирование персонала и фонда оплаты труда	Расчёт потребности в кадрах и затрат на их содержание	— штатное расписание; — фонд рабочего времени; — средняя зарплата по службам; — KPI персонала	Контроль издержек, мотивация, повышение производительности труда
Финансовое планирование	Прогнозирование доходов, расходов и прибыли отеля	— отчёт о прибылях и убытках; — движение денежных средств; — баланс; — точка безубыточности; — срок окупаемости	Принятие инвестиционных решений, контроль ликвидности, управление рисками
Планирование дополнительных услуг	Развитие непрофильных доходов (ресторан, СПА, мероприятия и т. п.)	— доля доходов от доп. услуг; — себестоимость продукции; — средний чек; — частота использования	Диверсификация доходов, повышение лояльности гостей
Экологическое планирование («зелёное»)	Интеграция принципов устойчивого развития в операционную деятельность	— энергоэффективность; — управление отходами; — сертификация по экологическим стандартам	Повышение имиджа, снижение издержек, соответствие трендам рынка

Источник: составлено автором на основе анализа информации из списка источников

Для оценки эффективности управления предлагается использование ключевых показателей эффективности (KPI), которые включают как финансовые, так и нефинансовые показатели. Наиболее комплексной моделью является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC), которая позволяет увязать стратегические цели отеля с показателями по четырем ключевым перспективам [5].

Таблица 2 — KPI оценки эффективности управления гостиничным предприятием

Группа показателей	Показатели
Финансовые	Выручка от продаж, рентабельность, ликвидность
Нефинансовые	Доля лояльных клиентов, уровень сервиса, квалификация персонала

Источник: разработано автором на основе [4]

Современные тенденции развития гостиничного рынка

Современный гостиничный рынок характеризуется следующими тенденциями [6-8]:

1. Цифровая трансформация — внедрение бесконтактных технологий, использование «big data» для персонализации, автоматизация рутинных операций.
2. Создание уникального гостевого опыта — развитие бутик-отелей, акцент на локальном колорите, создание тематических концепций.
3. Устойчивое развитие — внедрение "зеленых" технологий, снижение экологического следа, социальная ответственность.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Бизнес-планирование в гостиничной индустрии требует учета отраслевой специфики, включая высокую капиталоемкость, зависимость от местоположения и сезонность спроса.
2. Наиболее эффективными методиками бизнес-планирования для гостиничных предприятий являются сбалансированная система показателей и система KPI, позволяющие комплексно оценивать как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности.
3. Современные тенденции развития гостиничного рынка диктуют необходимость учета цифровизации, создания уникального гостевого опыта и требований устойчивого развития при разработке бизнес-планов.

Список источников

1. Смотрина, О. С. Обзор методического инструментария оценки управления предприятием гостиничного бизнеса / О. С. Смотрина, Т. З. Рахматулин // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2020. — № 3. — С. 78–84.
2. Замятина, Н. А. Специфика инновационной деятельности в туризме эпохи новой реальности // Вестник университета. — 2021. — № 5. — С. 45–52.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. — Минск : Новое знание, 2020. — 448 с.
4. Смотрина, О. С. Методические подходы к оценке эффективности управления гостиничным предприятием // Экономика и управление. — 2019. — № 4. — С. 56–62.
5. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70, No. 1. — P. 71–79.
6. Петрова, М. А. Влияние цифровизации на конкурентоспособность гостиничных предприятий // Российское предпринимательство. — 2022. — Т. 23, № 4. — С. 112–125.
7. Сидорова, Е. Л. Тенденции развития «зелёных» отелей в России и за рубежом // Сервис в России и за рубежом. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 156–168.
8. Ковалёв, А. Д. Постпандемические тренды в гостиничной индустрии // Экономика и управление. — 2023. — № 2. — С. 34–41.
9. Муравьёва, М. В. Развитие агротуризма в России как элемент устойчивого развития социальной инфраструктуры села // Ландшафтная архитектура и природообустройство: от проекта до экономики — 2016 : материалы V Междунар. науч.-техн. конф. / под науч. ред. О. Б. Сокольской, И. Л. Воротникова. — 2016. — С. 82–97.
10. Мамонова, А. В. Виртуальный туризм как инновационное направление турииндустрии / А. В. Мамонова, М. О. Кучер // Туристско-рекреационный комплекс в системе регионального развития : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. — 2021. — С. 260–264.

References

1. Smotrina, O. S., & Rakhmatulin, T. Z. (2020). Overview of methodological tools for assessing hotel business management. *Actual Scientific Research in the Modern World*, 3, 78–84.
2. Zamyatina, N. A. (2021). Specifics of innovative activities in tourism in the era of new reality. *University Bulletin*, 5, 45–52.
3. Kabushkin, N. I., & Bondarenko, G. A. (2020). Hotel and restaurant management. Minsk: Novoe Znanie. (p. 448).
4. Smotrina, O. S. (2019). Methodological approaches to assessing hotel management effectiveness. *Economics and Management*, 4, 56–62.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
6. Petrova, M. A. (2022). The impact of digitalization on the competitiveness of hotel enterprises. *Russian Entrepreneurship*, 23(4), 112–125.
7. Sidorova, E. L. (2021). Trends in the development of «green» hotels in Russia and abroad. *Service in Russia and Abroad*, 15(3), 156–168.
8. Kovalev, A. D. (2023). Post-pandemic trends in the hotel industry. *Economics and Management*, 2, 34–41.
9. Muravyova, M. V. (2016). Development of agrotourism in Russia as an element of sustainable development of rural social infrastructure. In O. B. Sokolskaya & I. L. Vorotnikov (Eds.), *Landscape Architecture and Environmental Management: From Project to Economy — 2016* (Proceedings of the V International Scientific and Technical Conference, pp. 82–97).
10. Mamonova, A. V., & Kucher, M. O. (2021). Virtual tourism as an innovative direction in the tourism industry. *Tourist and Recreational Complex in the System of Regional Development* (Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, pp. 260–264).