

## Тема 2. Эксплуатационная программа гостиничного бизнеса

1. Сущность эксплуатационной программы гостиничного хозяйства
2. Основные оперативные показатели в средствах размещения
3. Планирование эксплуатационной программы

Эксплуатационная программа гостиница – это предоставляемый гостиницей объем услуг в натуральном и стоимостном выражении.

От объема услуг зависят многие экономические показатели деятельности гостиниц: выручка себестоимость, а также финансовые показатели: платежеспособность, финансовая устойчивость

В качестве основных показателей эксплуатационной программы гостиниц выделяют:

**Единовременная вместимость =**

**количества номеров каждой категории \* число мест в каждом номере**

Характеризует количество мест гостиниц, предлагаемых для продажи.

**Максимальная пропускная способность =**

**единовременной вместимости \* число календарных суток года.**

Полученное количество места-суток характеризует возможную пропускную способность гостиницы при стопроцентном использовании всех гостиничных мест за период. В практике деятельности любой гостиницы максимальная загрузка невозможна в том числе по объективным причинам – простой вследствие ремонта, реконструкции и по другим.

**Возможная пропускная способность =**

**максимальная пропускная способностью – количество места-суток пребывания на капитальном, текущем ремонте, реконструкции и в связи с другими объективными причинами.**

Этот показатель характеризует число место-суток, которые могут быть проданы в течение периода.

**Коэффициент использования пропускной способности (коэффициент вместимости) =**

**возможная пропускная способность ГП / максимальная пропускная способность**

**Среднее время проживания гостя =** · **число оплаченных место-суток / число гостей**

**Коэффициент загрузки (коэффициент использования номерного фонда) =**  
**· число оплаченных место-суток / возможная пропускная способность**

Отражает интенсивность использования номерного фонда вне зависимости от результатов финансовой деятельности этого использования.

**Средняя цена гостиничного места =**  
**выручка от эксплуатации номерного фонда / число оплаченных место-суток**  
или

**выручка от эксплуатации номерного фонда / число гостей+ среднее время**  
**пребывания гостя**

**Средняя выручка с одного гостиничного места =**  
· **выручка / количество мест**

**Средняя выручка с одного гостя =** ·  
**выручка от эксплуатации номерного фонда / число гостей**

**Средние затраты на одни проданные место-сутки =**  
**Величина затрат гостиницы / число оплаченных место-суток**

Данный показатель не показывает объем предоставляемых гостиницей услуг, поэтому строго говоря не может являться показателем эксплуатационной программы, однако, в рамках эксплуатационной программы данный показатель, как правило, рассчитывается, поскольку сравнение средних затрат на одни проданные место-сутки со средней ценой номера или места позволяет сделать вывод о безубыточности реализации гостиничных услуг.

## **2. Анализ эксплуатационной программы**

Анализ эксплуатационной программы гостиницы можно проводить в несколько этапов:

· Анализ выполнения плановых показателей – фактическое значение с планом на соответствующий период .

Анализ динамики показателей – в сравнении с предыдущими периодами .

Анализ влияния факторов – ведется детерминированный (или функциональный) и стохастический (корреляционный) А. Метод разниц В. Метод цепных подстановок С. Корреляционный анализ .

Выводы и предложения по наращиванию эксплуатационной программы и резервы роста показателей эксплуатационной программы.

На показатели эксплуатационной программы влияет множество факторов: Основные среди них следующие: ·

- разрядность гостиниц ·
- количество мест ·
- структура номерного фонда по категориям ·
- контингент гостей ·
- продолжительность проживания
- продолжительность всех видов ремонта
- качество обслуживания гостей
- этап жизненного цикла и слуги как таковые ·
- программа маркетинговых коммуникаций и др.

Помимо показателей эксплуатационной программы в рамках анализа целесообразно рассчитывать и анализировать показатели эффективности эксплуатации номерного фонда. Как правило, они используются для оперативного управления загрузкой номерного фонда.

Показатели эффективности эксплуатации номерного фонда:

**Коэффициент заполняемости номеров гостиницы = Коэффициент фактического заполнения гостиницы = Коэффициент двойной загрузки = Коэффициент занятости гостиничных мест = Среднее количество гостей на 1 проданный номер = Как правило, чем выше значение показателей эксплуатационной программы и эффективности показателей номерного фонда, тем больше объем услуг может оказать гостиница в планируемом периоде и соответственно получить большую прибыль.**

Поэтому, при разработке плана эксплуатации гостиницы необходимо детально изучить загрузку за предшествующие периоды, учесть максимальное количество факторов, оказывающих влияние и посмотреть всеобъемлющий перечень мероприятий по изысканию резервов роста.

### 3. Планирование эксплуатационной программы

Планирование эксплуатационных программ начинается с расчета пропускной способности. Для этого необходимо учесть изменение номерного фонда и изменение структуры категоричности номерного фонда. Для учета этих факторов при планировании используется показатель среднего количества мест в гостинице в плановом периоде:

Пример:

на начало план.периода в гостинице было 500 мест. С 1 мая после реконструкции, число место увеличилось на 20. План.период = 1 год.

$$500 * 4 + 520 * 8 : 12 = 513$$

Пропускная способность на планируемый период = произведение среднего количества мест \* количество дней в планируемом периоде.

Если исходить из примера, пропускная способность на план.период будет рассчитываться:  $513 * 365 = 187\ 245$  (место-суток)

Если в планируемом периоде прострой составит 45 дней, тогда возможная пропускная способность будет равна  $(365 - 45) * 513 = 164\ 160$  (место-суток)

Коэффициент использования максимальной пропускной способности в план.периоде =  $164\ 160 : 187\ 245 = 0,877$

Разновидностью вышеописанной методики является планирование эксплуатационной программы с использованием планового коэффициента использования пропускной способности. Если фактический коэффициент использования пропускной способности за отчетный период составлял 0,85, то за счет проведения комплекса мероприятий в плановом периоде его повысят на 0,9, тогда эксплуатационная программа на плановый период может быть рассчитана по формуле.

Например, в гостинице 100 мест, тогда эксплуатационная программа гостиницы на планируемый год будет рассчитана по формуле:  $100 * 365 * 0,9 = 2850$  (место-суток)

Коэффициент загрузки гостиницы планируется на основании аналитических обобщений след.параметров:

1. Результаты работы гостиницы в предыдущих периодах
2. Договоры с туристическими фирмами о приеме и размещении туристами
3. Информации о изменении в соотношении спроса и предложения гостиничных услуг на рынке в планируемом периоде

Количество предоставленных место суток планируется исходя их прогноза коэффициента загрузки

Минимальная цена 1 места в сутки планируется на основе калькуляции себестоимости 1 места и плановой рентабельности

Выручка, полученная от эксплуатации номерного фонда может планироваться как произведение минимальной и средней цены на количество предоставленных место-суток. Помимо выручки от основных услуг, планируется выручка от оказания дополнительных услуг на основании данных предыдущих периодов и планируемого количества оплаченных место-суток. При планировании эксплуатационной программы, необходимо также учитывать, во-первых, тот факт, что заполняемость гостиницы подвержена влиянию различных внешних факторов: · сезонный характер спроса; · изменение потока туристов в связи различными происшествиями, Во-вторых, калькулирование себестоимости гостиничных услуг производится, как правило, на основании информации о затратах предыдущего периода, поэтому необходимо предусмотреть возможность воздействия изменения цен и тарифов сторонних организаций на себестоимость и соответствующую выручку.

Задание: рассчитайте эксплуатационную программу гостиницы (свой вариант)