**ЕКСАЛУАТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ**

1. Сутність та показники експлуатаційної діяльності готелю

[2. Методика - планування експлуатаційної програми](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259324&chapterid=85492)

[3. Планування доходів від експлуатаційної діяльності](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259324&chapterid=85493)

[4. Планування доходів від додаткових послуг](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259324&chapterid=85494)

[5. План підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259324&chapterid=85495)

### **1. Сутність та показники експлуатаційної діяльності готелю**

Для готелю основною діяльністю є надання місця тимчасового проживання, що відповідає критеріям основної мети створення підприємства та забезпечення основної частки його доходу. Інші послуги, що реалізуються готелем, розглядаються як додаткові і є об’єктом іншої операційної діяльності.

Отже, результатом діяльності підприємств готельного бізнесу є створення відповідних умов для тимчасового проживання та надання [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ам платних і безкоштовних додаткових послуг. Іншими словами цей процес можна назвати експлуатаційною діяльністю готелів.

Управління експлуатаційною діяльністю, поточне та перспективне планування, постійний контроль за виконанням завдань мають першорядне значення, бо розробка плану господарської й комерційної діяльності починається саме з планування експлуатаційної діяльності.

Реальне оцінювання можливостей використання номерного фонду готелю здійснюється за такими показниками:

–        одноразова місткість;

–     максимальна пропускна спроможність;

–     коефіцієнт завантаження номерного фонду;

–        фактична пропускна спроможність.

***Одноразова місткість***характеризує кількість інвентарних місць готелю та визначається шляхом множення кількості номерів кожної категорії на число постійних місць у кожному з них.

***Ом= Кном×Чім,***

де *Ом*– одноразова місткість, од.;

*Кном*– кількість номерів кожної категорії, од.;

*Чім*– число постійних (інвентарних) місць у кожному номері, од.

 ***Максимальна пропускна спроможність***у готелі визначається шляхом добутку показника «одночасної місткості» на число календарних днів планового року

***ПСм= Ом ×Д ,***

де *ПСм*– можлива (максимальна) пропускна спроможність готелю, людино- діб;

*Ом*– одноразова місткість, од.;

*Д*– число календарних днів роботи готелю, днів.

 Максимальна пропускна спроможність означає ту кількість місць, яку готель може максимально реалізувати за певний період, враховуючи відсутність можливих простоїв з будь-яких причин.

Однак практика свідчить, що 100% завантаження готелю, виходячи із загальної кількості місце-днів, неможливе, тому що виникають простої, пов'язані з капітальним ремонтом і реконструкцією готелю, поточним ремонтом та іншими об'єктивними причинами.

***«Пропускна спроможність готелю»***характеризує число місць, можливе для експлуатації впродовж періоду, що планується, з урахуванням технічно допустимих простоїв місць, а також інших об'єктивних причин. Вона визначається як різниця між загальною кількістю місце-днів у готелі та кількістю місце-днів перебування в капітальному, поточному ремонті та на реконструкції.

***ПС = ПСм – Ккр,***

де *ПС*– пропускна спроможність, людино-діб;

*ПСм*– можлива пропускна спроможність готелю, од;

*Ккр*– кількість місце-діб перебування номерного фонду на капітальному ремонті та реконструкції, днів;

*Со*– простої з причин санітарної обробки номерів.

 **«Планова пропускна спроможність»**- характеризує число місць, можливе для експлуатації впродовж періоду, що планується, з урахуванням планових  простоїв  з   об’єктивних  причин  (плановий   ремонт,  санітарна обробка номерів)

***ПСпл = ПС – Кпр - Ксо – Кін,***

де *ПСпл*– планова пропускна спроможність, місце-днів; *ПС –*пропускна спроможність, місце-днів;

*Кпр*– кількість місце-днів перебування номерів у простої на плановому ремонті;

*Ксо*- кількість місце-днів перебування номерів у простої з причин санітарної обробки номерів та підготовки їх до заселення, місце-днів;

*Кін*– кількість місце-днів перебування номерів у простої через плановий ремонт з інших об’єктивних причин, місце-днів.

***Кількість місце-діб простою номерного фонду з причин санітарної обробки***– характеризує кількість місце-діб простою номерного фонду з причин санітарної обробки та підготовки номера до заселення

*Со =((Д: t*)×(*tо*: *24))×М,*

де *Со*– кількість місце-діб перебування номерів у простої з причин санітарної обробки номерів та підготовки їх до заселення, місце-діб;

*Д*– кількість днів роботи готелю за рік, днів;

*t*– середній час перебування гостя у готелі, днів;

*tо*– час простою номерного фонду з причин санітарної обробки та підготовки номера до заселення, год.;

*М*– кількість місць в готелі, місць.

**Кількість місце-діб простою номерів з причин ремонту (*Кпр*)**визначається шляхом добутку місткості номерів, що підлягають ремонту на число днів, необхідних для проведення цього ремонту

***Кпр*=*Мр : Ц × tр ,***

де *Мр*– кількість місць в готелі, що підлягають ремонту місць,

*Ц*– циклічність проведення поточного ремонту номерного фонду готелю, років,

*tр*– середня тривалість ремонту 1 номеру , днів.

 Простої номерів у поточному ремонті визначаються на підставі графіків проведення ремонту та нормативного числа днів простою в ньому кожної категорії номерів та їх місткості.

У разі відсутності нормативів простою номерів з причин поточного ремонту в якості вихідної бази використовуються дані аналізу фактичного простою номерів у поточному ремонті за попередні періоди.









### **2. Методика - планування експлуатаційної програми**

Розробка експлуатаційно-фінансового плану готелю починається з розробки експлуатаційної програми, що є важливою складовою плану готелю.

***Експлуатаційна програма –****це кількість місць, що надаються для проживання в плановому періоді з врахуванням кон'юнк*[***тур***](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)*и ринку та сезонності завантаження готелю (інакше, це обсяг основних послуг у натуральному вираженні)*. За одиницю виміру основних послуг готелю прийнято число місце-днів. Від запланованого обсягу послуг залежить їх собівартість, розмір прибутку, сума валових доходів, потреба в матеріальних ресурсах, обігових коштах та інші показники плану. Першим і досить відповідальним етапом планування експлуатаційної програми є аналіз її виконання впродовж останніх років і попередніх місяців планового року. В процесі аналізу визначається можлива та фактична пропускні спроможності, коефіцієнт завантаження готелю та інші показники.

Аналіз показників операційної діяльності проводиться за результатами статистичної звітності готелю (форма «1-готель») в динаміці та може бути поданий, наприклад, у вигляді таблиці 40.

**Таблиця 40**– **Динаміка оперативних показників виробничо- експлуатаційної програми готелю**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од. вим. | 2018рік | 2019рік | 2018–2019 рр. |
| Абсолютне відхилення | Темп росту,% | Темп приросту,% |
| Обслужено приїжджих | осіб | 17504 | 40549 | 23045 | 232 | 132 |
| у тому числі іноземців | осіб | 12649 | 31072 | 18423 | 246 | 146 |
| Загальний час перебуванняприїжджих (ПС) | Люд-діб | 41743 | 98060 | 56317 | 235 | 135 |
| у тому числі іноземців | Люд-діб | 34308 | 82390 | 48082 | 240 | 140 |
| Календарний термінексплуатації | днів | 365 | 365 | 0 | 100 | 0 |
| Місткість | місць | 534 | 570 | 36 | 107 | 7 |
| Максимальна пропускнаспроможність | Місце-діб | 194910 | 208050 | 13140 | 107 | 7 |
| Середня кількість гостей намісце | осіб | 33 | 71 | 38 | 217 | 117 |
| Кількість номерів | одиниць | 384 | 407 | 23 | 106 | 6 |
| Середня кількість гостей наномер | осіб | 46 | 100 | 54 | 219 | 119 |
| Середній час перебуваннягостя | Діб | 2,3 | 2,4 | 0 | 101 | 1 |
| Оборотність місця: |
| в разах | разів | 232 | 237 | 12 | 105 | 5 |
| в днях/добах | Діб | 78 | 172 | 94 | 220 | 120 |
| в кількості осіб | осіб | 33 | 71 | 38 | 217 | 117 |
| Рівень завантаження номерного фонду | % | 21,4 | 47 | 26 | 220 | 120 |

***Мета аналізу*–**пошук резервів збільшення номерного фонду та його завантаження, розробка заходів щодо скорочення простоїв, а також визначення реальної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми.

У процесі розробки плану експлуатаційної програми необхідно враховувати передбачене збільшення номерного фонду чи зміну структури його категорійності.

Важливим етапом планування експлуатаційної програми є розподіл річного плану за кварталами та місяцями, тому що попит на готельні послуги має яскраво виражену сезонність і коливається в залежності від пори року. Весняно-літні місяці характеризуються наймасовішим заїздом споживачів, і коефіцієнт завантаження готелів за цей період, відповідно найвищий. Тому в II та III кварталах планується найвищий коефіцієнт використання місць. У І та IV кварталах цей коефіцієнт планується нижче середньорічного, тому всі ремонтні та інші роботи, пов'язані з припиненням функціонування номерів, переносяться саме на цей період.

### **3. Планування доходів від експлуатаційної діяльності**

Після розробки експлуатаційної програми підходять до планування доходів від експлуатаційної діяльності готелів. У цьому плані потрібно передбачити забезпечення найбільш повного використання номерного фонду. Це сприяє припливу валютних надходжень, що можуть направлятися на розширення та вдосконалення матеріально-технічної бази готелів.

За даними ВТО, середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг середньої комфортабельності має таку струк[**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)у (% до доходу від усіх видів готельних послуг):

-   доход від послуг розміщення - 55;

-   доход від підприємств харчування - 25;

-   доход від продажу напоїв у буфетах, барах, нічних клубах -10;

-   доход від реалізації додаткових послуг - 3;

-   доход від здачі приміщень в оренду - 2.

Решта (5%) - це доход від надання послуг зв'язку та інших послуг, не включених до складу [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ичного пакета.

Основна частка валового доходу на підприємствах готельного господарства формується за рахунок експлуатації номерного фонду. Ці доходи містять: *плату за проживання в номерах; плату за час, що перевищує повну добу проживання в готелі, а також доходи від*[***бронювання***](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198836&displayformat=dictionary)*номерів.*

Плануванню доходів від експлуатаційної діяльності передує аналіз стану, динаміки та використання номерного фонду за поточний рік (див.табл.40 попереднього підрозділу).

На   суму   доходів  від   експлуатаційної   діяльності   впливають   такі фактори:

ü  місткість і категорія готелю;

ü  структура номерного фонду;

ü  контингент і тривалість проживання споживачів;

ü  коефіцієнт завантаження номерного фонду.

Доходи готелю від експлуатації номерного фонду визначаються за наступною формулою:

*Dn*= *M × Kз × Ц*

де *М*– місце-дні в експлуатації на плановий період;

*Кз*– коефіцієнт завантаження;

*Ц*– середня ціна проживання в номері.

Однак такий метод визначення суми доходу не дозволяє врахувати диференціацію цін на номери різної категорії, а також сезонність попиту на готельні послуги. Точнішим та економічно обґрунтованим є план доходів від експлуатації номерного фонду, визначений з урахуванням усіх вищевказаних факторів.

Таким чином, сума доходів за надання місць у готелі визначається шляхом добутку експлуатаційної програми (планового числа місце-днів) кожної категорії номерів на відповідну ціну за проживання (за добу). Крім того, до доходів включається сума надбавки до основної ціни за весняно- літній сезон (табл.41).

**Таблиця 41**– **Планування доходів від експлуатації готельних місць в готелі**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Категорія номеру | Кількістьномерів | Всього місць у номерах | Кількість днів експлуатації номерів | Кількість місце– днів з[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)но з планом | Ціна за місце за добу, грн | Доходи за рік за основною ціною місць, тис. грн | Сезонні надбавки, тис грн | Разом доходи за рік, тис. грн |
|  Одномісний, вища | 5 | 5 | 360 | 1800=5х360 | 190,0 | 342,0=1800х190 | 42,8=342\* (25% х 0,5)\* | 384,8=342+384,8 |
| Одномісний стандарт,І категорії | 20 | 20 | 360 | 7200 | 160,0 | 1152,0 | 144,0 | 1296,0  |
| Двомісний стандарт, І категорії | 20 | 40 | 352 | 14080 | 120,0 | 1689,6 | 215,4 | 1905,0  |
| Одномісний стандарт, II категорії | 20 | 20 | 355 | 7100 | 90,0 | 639,0 | 81,5 | 720,5  |
| Двомісний    стандарт, II категорії | 30 | 60 | 350 | 21000 | 65,0 | 1365,0 | 174,0 | 1539,0  |
| **Разом** | **95** | **145** |   | **51180** | **–** | **5187,6** | **657,7** | **5845,3**  |

Сезонні надбавки визначаються, виходячи з установленої в даному готелі надбавки у розмірі 25 відсотків від основної ціни з 1 травня до 31 жовтня та коефіцієнта сезонності.

Для визначення суми надбавки до доходів за рік необхідно врахувати, що надбавки будуть застосовуватись протягом 180 днів (травень-жовтень), відповідно, коефіцієнт сезонності становитиме за номерами:

одномісний, вища – 0,50 (180 днів надбавки / 360 днів експлуатації номеру (табл..41. 3 колонка));

одномісний, І              – 0,50 (180 / 360);

двомісний, І                  – 0,51 (180 / 352);

одномісний, II            – 0,51 (180 / 355);

двомісний, II                 – 0,51 (180 / 350).

Знаючи коефіцієнт сезонності, можна визначити розмір надбавки до річного доходу за кожною категорією номерів. Так, наприклад, за одномісними номерами вищої категорії (див. табл. 41) надбавки становитимуть 42,8 тис. грн (342 х 25% х 0,5) /100.

Доходи від бронювання місць плануються, виходячи з тенденції розвитку цього виду платних послуг за попередні роки та перспектив розміщення споживачів у році, що планується. Але ж практика показує, що кількість готелів, які беруть плату за бронювання місць, значно скоротилася. Конкурентна боротьба на ринку готельних послуг примушує відмовлятися від платних послуг за бронювання місць, тому плата за бронювання спрямовується на оплату розміщення споживачів.

### **4. Планування доходів від додаткових послуг**

Значним резервом збільшення доходів готелів є збільшення обсягу та розширення асортименту додаткових послуг. Сервіс потрібно налагоджувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. На жаль, асортимент додаткових послуг, що надаються вітчизняними готелями є ще досить скромним. У зв'язку з цим, для визначення розмірів доходів від додаткових послуг на період, що планується, слід виходити не тільки з досягнутого в базисному періоді рівня, але й враховувати можливості впровадження нових видів послуг і вдосконалення діючих форм обслуговування.

Розмаїття вказаних видів послуг не дає можливості вносити їдо плану в на[**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)альних показниках. Тому план доходів від додаткових послуг входить до загального плану реалізації готельних послуг у ціновому виразі.

Визначення доходів від додаткових послуг здійснюється на кожний вид, виходячи з кількості запланованих послуг і встановлених цін на них.

Платні послуги [**турист**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)и можуть отримати від побутових підприємств (перукарня, хімчистка, пральня, ремонт взуття та ін.), що знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні готелю.

У процесі розробки плану на додаткові послуги потрібно виходити з аналізу даних цих показників у натуральному виразі за ряд попередніх років. Особливу увагу слід звернути на вивчення контингенту споживачів за соціальним, статево-віковим складом, платоспроможністю, а також рівнем цін на додаткові послуги та тенденції їх зміни на період, що планується.

В умовах ринкової економіки важливим фактором визначення обсягу попиту на додаткові послуги є ціни. Одним із способів визначення та виміру взаємозв'язку попиту та ціни є визначення коефіцієнта еластичності (табл. 42).

**Таблиця 42**– **Реакція покупців на зміну цін**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Величина* | *Характер попиту* | *Поведінка покупців* |
| *якщо ціна знижується* | *якщо ціна підвищується* |
| *LZ*= ¥ | цілком еластичний | підвищується обсяг послуг до необмеженого розміру | знижується обсяг послуг до необмеженого розміру |
| 1<LZ<∞ | еластичний | значно підвищують обсяг послуг (попит зростає вищими темпами, ніж знижується ціна) | значно знижується обсяг послуг (попит знижується вищими темпами, ніж зростає ціна) |
| *LZ*= 1 | одиничнаеластичність | попит зростає тими ж темпами, що й падає ціна | попит падає з тим самим темпом, що и зростає ціна |
| 0<LZ<1 | Нееластичний | темп зростання попиту менший темпу зниження ціни | темп зниження попиту менший темпу зростання ціни |
| *LZ*= 0 | цілком нееластичний | абсолютно не змінюється обсяг послуг | абсолютно не змінюється обсяг послуг |

Функція попиту Q=DZ встановлює залежність обсягу попиту Q від ціни Z. Головне питання, що виникає під час аналізу цієї залежності, – це наскільки різко змінюється обсяг попиту за тієї чи іншої зміни ціни. Для цього  доцільно  визначити  коефіцієнт  еластичності   попиту   від   ціни за формулою:



Коефіцієнт еластичності, що дорівнює 0,396 означає, що з зростанням цін на 1% попит на перукарські послуги знижується лише на 0,396%, тобто попит є нееластичним. Крім того, цей коефіцієнт свідчить про те, що реакція споживачів на підвищення цін є незначною, тому що ці послуги належать до категорії послуг першої необхідності.

Знаючи коефіцієнт еластичності, можна приймати комерційне рішення щодо варіювання цінами у плановому році та визначити обсяг попиту на послуги перукарні. Так, якщо передбачається підвищення цін на 3%, темп зниження попиту становитиме 1,188% (0,396 х 3), а обсяг попиту на 1  туриста відповідно дорівнюватиме 61грн 26 коп [62 грн х (100–1,188)] /100. За умови розміщення 30 тис. споживачів готельних послуг за рік сума доходів від перукарні становитиме 1837,8 тис. грн (61грн 26 коп х 30000 споживачів).

Аналогічно можна визначити доходи й для інших видів послуг і підсобних підрозділів (хімчистки, пральні, тренажерних залів, масажних кабінетів, басейнів та ін.).

Іншим способом визначення доходу від додаткових послуг може бути метод аналогій чи маркетингові дослідження щодо рівня попиту на ті чи інші послуги. Розглянемо приклади.

***Приклад 1. Визначення доходів від послуг СПА-салону при готелі.***

Маркетингові дослідження ринку СПА-послуг показали, що в середньому завантаженість салону при готелях по Україні становить 26% від максимальної його потужності. Визначимо планові показники діяльності СПА-салону при готелі «Шипіт».

Планування доходу та прибутку від послуг СПА-готелю «Шипіт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Послуга | Пропускна спромож.,осіб | Планова кіл-ть послуг, шт | Планове завантаження,% | Ціна послуги | Виручка за місяць | Питома вага витрат, % | Сума витрат, грн | Прибуток зпослуги за місяць, грн | Прибуток з послуги за рік. грн |
| Перукар 2 | 12 | 5 | 40 | 120 | 576 | 15 | 86,4*(* | 489,6 | 5875,2 |
| крісла |   |  *(с.2 х.с.4) / 100%* |   |   | *(с.3 х**с.5)* |   | *с.6 х с.7)/**/100**%* | *(с.6 –**с.8)* | *(с.7 х 12**міс.)* |
| Манікюр /педикюр | 18 | 5 | 30 | 200 | 1080 | 15 | 162 | 918 | 11016 |
| Косметолог | 20 | 10 | 50 | 240 | 2400 | 30 | 720 | 1680 | 20160 |
| Масаж | 10 | 3 | 30 | 200 | 600 | 5 | 30 | 570 | 6840 |
| Пілінг | 12 | 2 | 20 | 320 | 768 | 5 | 38,4 | 729,6 | 8755,2 |
| Солярій | 12 | 2 | 20 | 80 | 192 | 20 | 38,4 | 153,6 | 1843,2 |
| Комплекс длякорекції | 6 | 2 | 30 | 240 | 432 | 0,5 | 2,16 | 429,84 | 5158,1 |
| УЗД пілінг | 12 | 1 | 10 | 240 | 288 | 5 | 14,4 | 273,6 | 3283,2 |
| Обгортання | 6 | 1 | 20 | 240 | 288 | 5 | 14,4 | 273,6 | 3283,2 |
| Мезотерапія | 12 | 1 | 10 | 400 | 480 | 25 | 120 | 360 | 4320 |
| Разом | 120 |   | 26 |   | 7104 | 125,5 | 1226 | 5877,8 | 70534 |

***Приклад 2. Визначення доходів від послуг конференц-залу на 100*** ***місць при готелі***

Аналіз діяльності готелів-конкурентів показав, що середня кількість годин оренди за місяць становить, в середньому 40 год. Визначимо планові показники діяльності конференц-залу

**Розрахунок доходу від оренди конференц-зали**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Сума за 1год | Сума за місяць | Сума за рік |
| Вартість оренди (доход) | 400 | 16000 *(40 год х 400 грн*) | 192000 |
| в т.ч. ПДВ (20%) | 82,876 | 3315,04 (*82,876 х 40 год*) | 39780 |
| Разом витрат | 14,38 | 575,2 *(14,38 х 40 год)* | 6902,4 |
| Валовий прибуток | 305,62 | 15105 *(16000-3315,04-575,2)* | 181258 |
| Податок на прибуток (18%) | 55,01 | 2718,9 *(15105\*18%/100%)* | 32626 |
| Чистий прибуток | 250,60 | 12386 *(15105-2718,9)* | 148631 |

У процесі планування доходів необхідно також враховувати реальний резерв збільшення доходів і від оренди приміщень готелю, оскільки чимало додаткових послуг надають проживаючим організації та служби інших відомств, які розташовані в готелі. За користування приміщеннями готель отримує з цих служб орендну плату з[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)но фактичним затратам на утримання приміщень. Дана послуга також формує доходи готелю.

Крім того, з'являються такі додаткові джерела доходів, як кошти від випуску цінних паперів, дивіденди за акціями, що їх придбало підприємство та ін.

Після визначення доходів від усіх видів діяльності готелю складається план валового доходу. Сума валового доходу – це обсяг реалізації комплексу готельних послуг, структура яких така:

*Д = Дн + Дбр + Ддп + Дпп + До + Дід.,*

де      *Дн*– доходи готелю від експлуатації номерного фонду;

*Дбр*– доходи від попереднього [**бронювання**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198836&displayformat=dictionary) номерів;

*Ддп*– доходи від надання додаткових послуг;

*Дпп*– доходи від експлуатації підсобних підрозділів;

*До*– доходи за оренду приміщень;

*Дід*– інші доходи.

В процесі обґрунтування обсягів надання послуг розміщення на плановий період доцільно додатково розраховувати показники порогу безпечності господарської діяльності та запас фінансової стійкості підприємства:

***Поріг безпечності господарської діяльності***характеризує допустимі межі зниження обсягу реалізації послуг проживання

*ПБ=Опл–Отб***,**

де *ПБ*– поріг безпечності господарської діяльності;

*Опл*– плановий обсяг реалізації основних послуг готелю від операційної діяльності, місце-діб;

*Отб*– обсяг реалізації основних послуг готелю в точці беззбитковості, місце- діб.

***Запас  фінансової стійкості підприємства***характеризує допустимі межі зниження обсягу реалізації послуг проживання



### **5. План підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю**

Важливим завданням організаційної та планової роботи готелю є неухильне зростання ефективності його експлуатаційної діяльності, спрямованої на високоякісне обслуговування споживачів готельних послуг, зростання їх обсягу та зниження трудових і матеріально-фінансових затрат у процесі надання послуг. На вирішення цього завдання спрямовано зміст плану підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю. У процесі планування розробляється план оргтехзаходів, спрямованих на підвищення рівня та якості обслуговування проживаючих у готелі, тобто розробляються та здійснюються такі заходи, що сприяють збільшенню обсягу послуг, підвищенню продуктивності праці, зниженню експлуатаційних витрат за рахунок економії матеріальних ресурсів, раціонального використання основних та обігових фондів, підвищення якості обслуговування. Таким чином, план підвищення ефективності експлуатації готелю складається з двох взаємопов'язаних частин:

1. План оргтехзаходів;
2. План наукової організації праці.

***План оргтехзаходів***– це комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня та якості обслуговування споживачів, тобто на вдосконалення технологічного процесу виробництва готельних послуг. Він містить перелік технічних, організаційних, фінансових заходів, що збільшують обсяг і підвищують якість послуг, продуктивність праці, знижують експлуатаційні витрати.

План оргтехзаходів спрямовано на пошук і використання внутрішніх резервів готелю. У ньому знаходять своє відображення раціоналізаторські пропозиції щодо впровадження нової техніки, введення нових форм обслуговування, удосконалення системи управління, зниження витрат матеріальних ресурсів, запровадження передового вітчизняного й іноземного досвіду.

План оргтехзаходів має бути узгодженим з усіма техніко-економічними показниками експлуатаційно-фінансового плану. В ньому відображається точний зміст запланованого заходу, вказуються конкретні виконавці, термін виконання, а також розмір витрат і джерела фінансування. План оргтехзаходів складається за типовою формою (табл.43).

**Таблиця 43**– **План заходів щодо підвищення ефективності експлуатації готелю**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |   | Терміни |   |   |   | Орієнтовна |
| Зміст | Мета здійснення | впровадження | Вико– навець | Витрати | Джерела фінансу–вання | економія та іншийвиробничий |
| початок | кінець |
|   |   |   |   |   |   |   | ефект |

У плані заходів виділяють такі розділи:

1)     освоєння нових видів і форм обслуговування;

2)     впровадження    нової    обчислювальної   техніки    та    автоматизації технологічних процесів;

3)     удосконалення технологічних процесів, запровадження механізації, що полегшує ручну працю та покращує умови праці;

4)     підвищення   рівня   використання   основних   фондів   і   прискорення оборотності коштів;

5)     економія    матеріальних    і    фінансових    ресурсів    і     підвищення рентабельності готелю.

Реалізація вказаних заходів потребує їх фінансування. Джерела можуть бути різними. Якщо заходи ведуть до зміни вартості основних фондів, то вони фінансуються за рахунок капітальних вкладень (частина амортизаційних відрахувань, фонд виробничого та соціального розвитку). Заходи, що не впливають на зміну вартості основних фондів, здійснюються за рахунок експлуатаційних витрат і їх відносять на собівартість послуг.

Для внесення заходів до плану визначають їх економічну ефективність, тобто той позитивний результат, що покращує всю експлуатаційну діяльність готелю та виражається в на[**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)альних одиницях і у вигляді грошової економії.

Економічна ефективність експлуатаційної діяльності готелю являє собою підсумковий позитивний результат від впровадження в роботу досягнень науково-технічного прогресу (НТП).

Річний економічний ефект від застосування механізації, автоматизації, що забезпечують економію матеріальних ресурсів у процесі надання послуг, визначається за формулою:

*E*= (*S*1  - *S*2 ) × *A*2 ,

де *S1; S2*– відповідно наведені витрати на одиницю послуги,  що  виробляється за допомогою базової та нової техніки (до і після  впровадження заходів), грн;

*А2*– річний обсяг виробництва послуг після впровадження заходів.

Наведені витрати – це сума собівартості та нормативного прибутку від питомих капіталовкладень у виробничі фонди, що визначаються за формулою:

*S*= *C*+ *EH  ×* *K*,

де      *С*– собівартість одиниці послуги, грн;

*Ен*– нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень, що дорівнює

0,15;

*К*– питомі капіталовкладення у виробничі (експлуатаційні) фонди, грн

***План наукової організації праці***– це складова плану підвищення ефективності експлуатації готелю. Цей план містить такі питання:

1)     ущільнення робочого дня;

2)     удосконалення нормативів чисельності обслуговуючого персоналу;

3)     удосконалення організації праці на кожній ділянці;

4)     підвищення кваліфікації працівників (вивчення передового досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних готелів, вивчення іноземних мов);

5)     удосконалення системи управління, форм стимулювання праці, що забезпечують зростання ефективності праці.

Отже, розробка плану експлуатаційної діяльності потребує оволодіння різноманітними методами аналізу та планування, вивчення попиту на основні й додаткові послуги, кон’юнктури ринку та постійного пошуку резервів збільшення можливостей надання готельних послуг. План підвищення ефективності експлуатаційної діяльності сприяє виконанню експлуатаційної програми ще й підвищенню економічної ефективності роботи готелю.