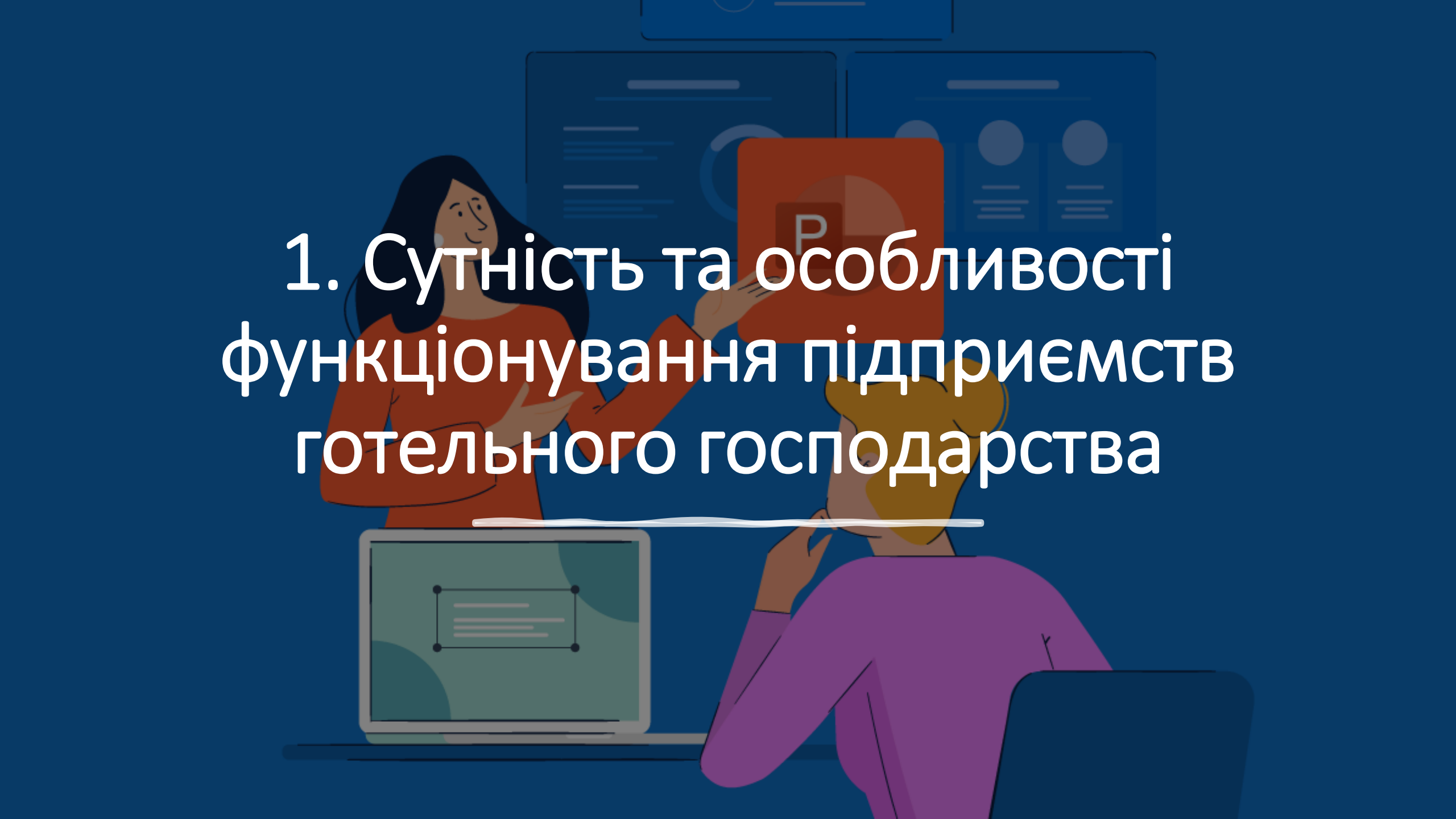


Тема 7. АНАЛІЗ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА.

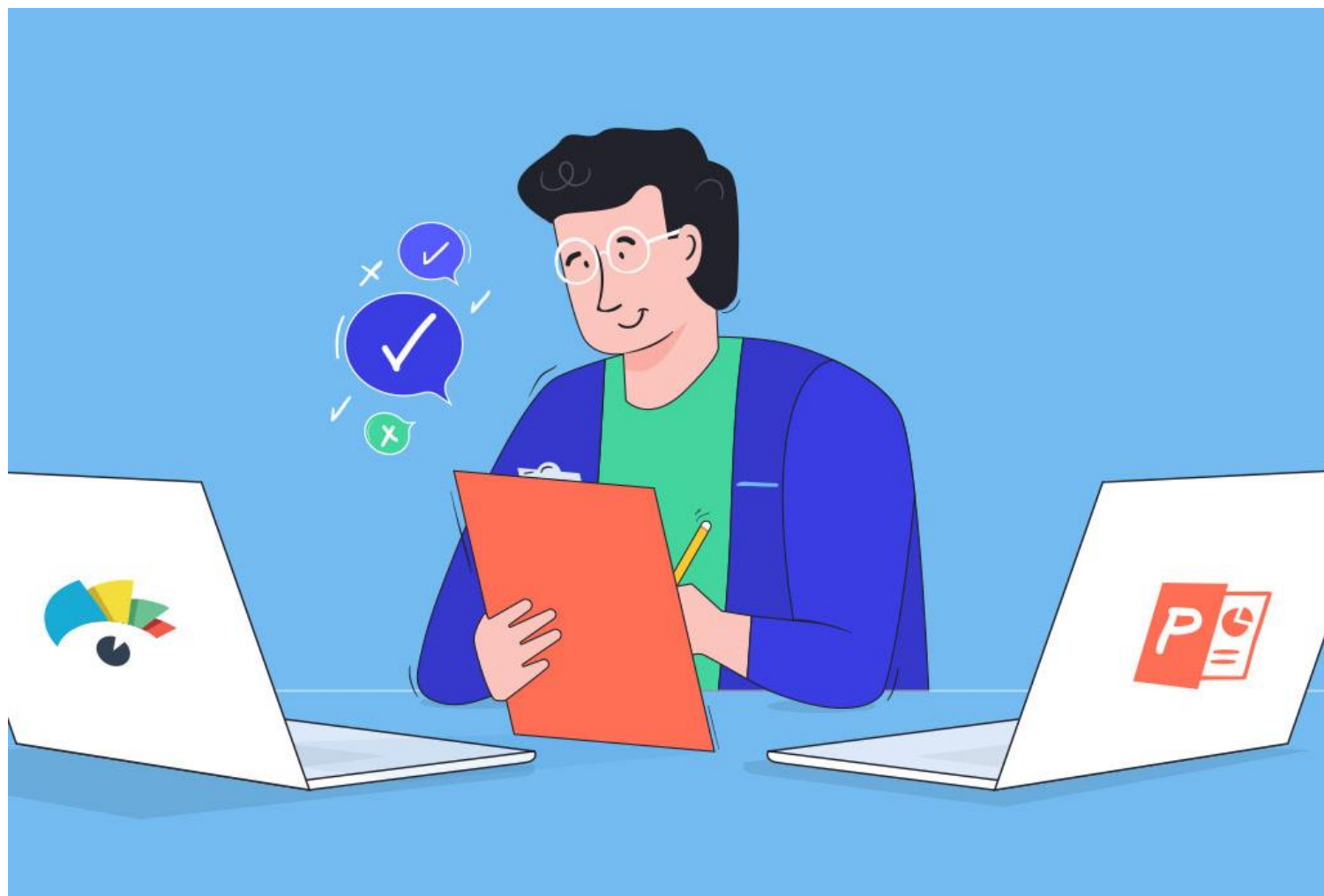
План заняття

1. Сутність та особливості функціонування підприємств готельного господарства.
2. Сутність та методика розрахунку показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства та туризму.
3. Методичний інструментарій та порядок проведення економічного аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства.
4. Методика розробки виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства та туризму.





1. Сутність та особливості функціонування підприємств готельного господарства



Сфера гостинності - це комплекс галузей, основне завдання яких пов'язане з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання. До неї, згідно з визначеннями провідних спеціалістів, належать готельний і ресторанний бізнес, підприємства транспортного обслуговування, своєрідні розваги.



• Види засобів розміщення подорожуючих визначаються формою власності. За цією ознакою виділяються такі види:

- колективні;
- індивідуальні;
- приватні;
- державні.

Типи об'єктів розміщення туристів визначаються їхнім функціональним призначенням (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація спеціалізованих об'єктів розміщення туристів

<i>Форми</i>	<i>Види</i>	<i>Типи</i>
Готельного типу	колективні; державні	туристичні комплекси; комплекси для відпочинку; санаторні комплекси; мобільні комплекси (потяг, теплохід)
	приватні	бунгало (сільський будинок з верандою); намет; автофургон; ротель (вагон з одно-, двомісними відсіками, у яких розміщені спальні крісла, є умивальник, туалет)
Неготельного типу	колективні	гуртожиток; молодіжний будинок
	індивідуальні	приватний будинок; квартира; кімната; дача; яхта
	приватні	тайм-шер – власність, обмежена часом; готель типу кондомініум

Готельне господарство - сукупність готельних підприємств різних типів, що приймають та надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Готельна послуга - це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через пропозицію номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим перебуванням. Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, які пропонують споживачеві під час розміщення та проживання в готелі.

Основні послуги - це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), що введені у ціну номера (місця) і надаються споживачу згідно з укладеним договором.

Додаткові послуги - послуги, які не належать до основних послуг готелю, їх замовляють і оплачують споживачі додатково згідно з окремим договором (наприклад, послуги автостоянки, пральні, сауни і под.).



Готель - це заклад гостинності, в якому ті, хто подорожують, за винагороду можуть скористатись послугами з ночівлі та харчування.

Готель - це засіб розміщення, що надає особам, котрі перебувають поза місцем постійного проживання, комплекс послуг.

Основними з них є послуги розміщення та харчування. Співвідношення цих двох складових може виражатись у таких формах:

- розміщення і сніданок (континентальний або англійський) у номерах чи спеціалізованих закладах;
- розміщення та харчування у ресторані;
- розміщення й харчування у ресторані, барі, кафе;
- розміщення і харчування у ресторанах європейської та національної кухні, барах, цілодобовий сервіс на поверхах.

Зміст послуги розміщення стосується:

- надання у користування спеціалізованого приміщення - готельних номерів;
- пропозиції послуг фаховим персоналом - портьє, з оформлення поселення гостей, покоївок з прибирання готельних номерів та ін.



Готельні номери - це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи під час перебування гостей, котрі є основним елементом послуги розміщення.

У менеджменті готельного бізнесу широко використовують термін **«готельний продукт»**, що наголошує на комплексному характері готельних послуг. У категорії «готельний продукт» відображено результат господарської діяльності, поданий у матеріальній формі (матеріальний продукт), духовній, інформаційній (інтелектуальний продукт) або у формі виконання роботи і послуг





Рис.1. Основні риси готельного продукту

Супутній готельний продукт - це комплекс послуг та товарів, необхідних клієнтам для використання основного й спеціального продукту. Скажімо, надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, побутових послуг і товарів туристичного попиту.

Додатковий готельний продукт надає спеціальному продуктові додаткові переваги, сприяє виокремленню його серед конкурентних аналогічних продуктів. Це можуть бути оздоровчі послуги, послуги бізнес-центру, гральні атракціони тощо.

Окремі готельні послуги - це широкий обсяг послуг, що можуть надавати заклади розміщення незалежно від категорії та типу. Скажімо, до таких належать послуги швейцара, портьє, покоївок, офіціантів та іншого персоналу, котрі формують внутрішній рівень послуги «готель».



Родовий продукт охоплює широкий перелік фахових характеристик працівників готелю про виконання службових обов'язків та матеріальні ресурси готельного підприємства, необхідні для його успішної участі в ринковому процесі. Функції родового продукту в готельному підприємстві виконують окремі послуги.

Очікуваний продукт відображає послуги, здатні задовольняти очікування клієнтів. Він охоплює супутні обставини споживання родового продукту - час, умови, обслуговування, інтер'єр номерів, вестибюля й інших приміщень, зовнішній вигляд персоналу, ціну тощо.

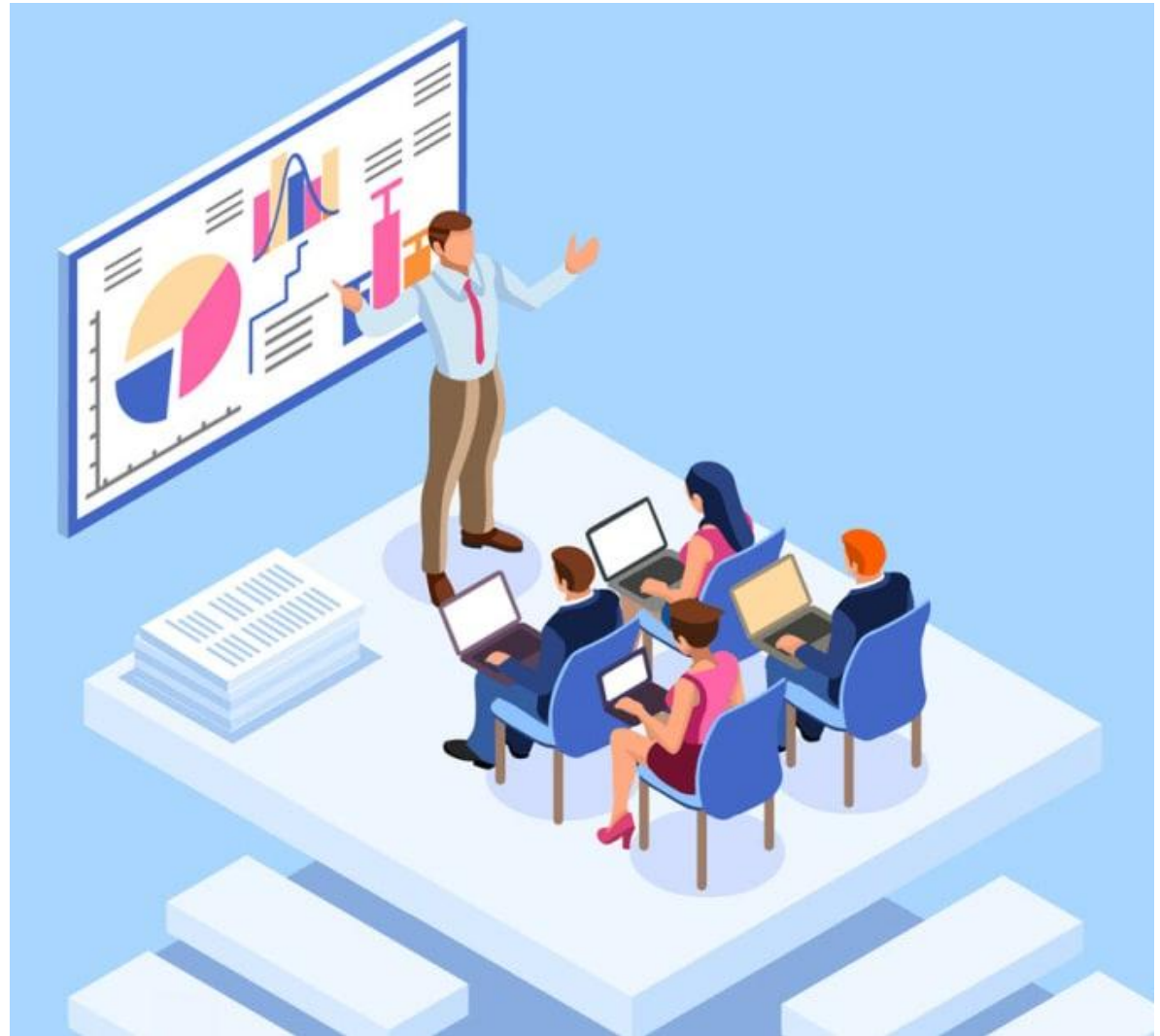
Основу **розширеного продукту** становлять додаткові переваги, пов'язані з його купівлею та споживанням, відрізняючи цей продукт від ринкових аналогів. Для готельного продукту додатковими перевагами насамперед є ознаки розташування, транспортна доступність, характеристики прилеглої території, зручне планування будівель і под., що з часом перестають розглядатись додатковими і стають частиною очікуваного продукту.

Потенційний продукт охоплює ймовірні й досяжні для підприємства напрями діяльності, які зумовлять переваги в ринковому позиціюванні над конкурентами, зможуть утримати та залучити нових клієнтів. Провідні готельні підприємства через стратегічні маркетингові дослідження здійснюють пошук нових концепцій, методів обслуговування, типів послуг.



Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару, виокремимо:

- нематеріальний характер в основній складовій послуг;
- обмеженість зберігання;
- терміновий характер послуг;
- періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги;
- неоднорідність якості обслуговування.



З-поміж заходів, які підвищують довіру клієнтів до готельного підприємства, такі:

- наголошення на значенні послуги та вигоди від її придбання;
- підвищення відчутності послуги;
- широке використання маркетингових досліджень, зокрема відображених у рекламі;
- здійснення акцій зі зміни тарифів, залучення до готелю відомих у суспільстві клієнтів (артистів, політиків, спортсменів та ін.).



Вагомий засіб управління обсягом попиту -

введення системи попередніх замовлень на послуги та збільшення швидкості обслуговування внаслідок автоматизації окремих процесів тощо. У системі сучасних інформаційних технологій збільшення попиту можна забезпечити через широке використання реклами, зокрема за участю телекомунікаційних систем, у тому числі мережі Інтернет.

Терміновий характер готельних послуг. Суть цієї особливості зумовлена суттєвою проблемою в обслуговуванні готелів: послуги повинні надаватись у найкоротший термін. Цей чинник одночасно з розташуванням визначально впливає на вибір клієнтами готелів. Час пропозиції окремих послуг (поселення, бронювання, прибирання тощо) вимірюють хвилинами, навіть секундами. Найшвидше обслуговування сьогодні пропонують в одному з готелів Токіо: комплекс послуг з поселення - документальне оформлення поселення, оплата, отримання ключів та ін. - здійснюють за 45 с. У більшості готелів норма часу, відведена на послуги поселення, в середньому становить 10—15 хв.



Періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги. Ринку готельних послуг, зокрема окремим типам готелів, притаманне сезонне й тижневе коливання попиту на послуги. У великих ділових центрах найвища заповнюваність готелів характерна в осінній і весняний періоди, а в курортних готелях — головно влітку. Водночас упродовж тижня у більшості готелів найвище завантаження спостерігається у будні.

Неоднорідність якості обслуговування. Вагома особливість готельних послуг, що відрізняє їх від виробничого процесу на промисловому підприємстві, де передусім застосовують машини й автомати, стосується використання праці людей. Людський чинник значно впливає на неоднорідність, мінливість якості, недотримання стандартів готельних послуг. Якість послуг суттєво залежить від рівня кваліфікації працівників, організації виробничого процесу - колективу та виробничих комунікацій, контролю за злагодженою роботою персоналу, психофізичними особливостями кожного працівника.



- **Стандарт обслуговування** - це комплекс обов'язкових правил для виконання обслуговування клієнтів, що повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх виробничих операцій. Такий стандарт визначає формальні критерії оцінювання якісного рівня обслуговування клієнтів та діяльності кожного співпрацівника готельного підприємства. Наприклад, стандарт якості технології обслуговування у готелях означає, що:
- окремі послуги мають надаватися не більше встановленого часу: документальне оформлення поселення на рецепції, видача ключів і поселення в номер, незалежно від масовості заїзду, повинні тривати 5—15 хв, прання та прасування особистих речей — не більше доби, доставка багажу в номер — не більше 3 хв, відповідь на телефонний дзвінок 10—30 с і под.;
- формений одяг і взуття необхідно створювати за зразком, прийнятим у готельному підприємстві;
- знання іноземних мов обслуговуючим персоналом має відповідати категорії готелю та ін.





У процесі розробки системи стандартів діяльності підприємств індустрії гостинності потрібно враховувати низку специфічних чинників, характерних для цієї сфери послуг. Тобто:

1. Визначення еталона та вимірювання якості послуг - складне завдання, що зумовлює необхідність комплексного підходу.
2. Якість послуг залежить насамперед від людського чинника виробництва, тому ефективна організація й управління трудовим колективом дасть змогу дотримуватись визначених стандартів якості.
3. У розробленні стандартів якості необхідно зауважувати потреби та побажання споживачів, які завжди основні у формуванні економічних стандартів функціонування підприємства.
4. Економічну ефективність роботи підприємства визначають не лише якістю послуг - суттєво впливає на це і коливання попиту споживачів.
5. Якість послуг має індивідуальний характер і залежить від психофізичного, етнічного, релігійного, соціального статусу й інших характеристик клієнта (карта індивідуальної оцінки якості обслуговування).
6. Маркетинг і якість послуг необхідно розглядати як нероздільний процес.

2. Сутність та методика розрахунку показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства та туризму

З переходом до ринкових відносин у готельних комплексах доцільно розробляти бізнес-план, що має наступні основні розділи:

- мета розробки бізнес-плану;
- основні відомості про підприємство;
- стратегія маркетингу;
- план експлуатаційної діяльності готелю;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- резюме.



Експлуатаційна діяльність здійснюється з метою виконання *місії готельних підприємств*, а саме надання послуг розміщення туристів та інших супутніх додаткових послуг.

Плані експлуатаційної діяльності готелю включає: експлуатаційну програму; план доходів від експлуатаційної діяльності; план доходів від додаткових послуг і допоміжних підрозділів.

Результат діяльності готелю — це підготовка, створення відповідних умов для тимчасового проживання та надання проживаючим комплексу платних і безплатних додаткових послуг.

Основою планомірної організації експлуатаційної діяльності підприємства готельного господарства є розробка і виконання експлуатаційної (виробничо-експлуатаційної) програми.

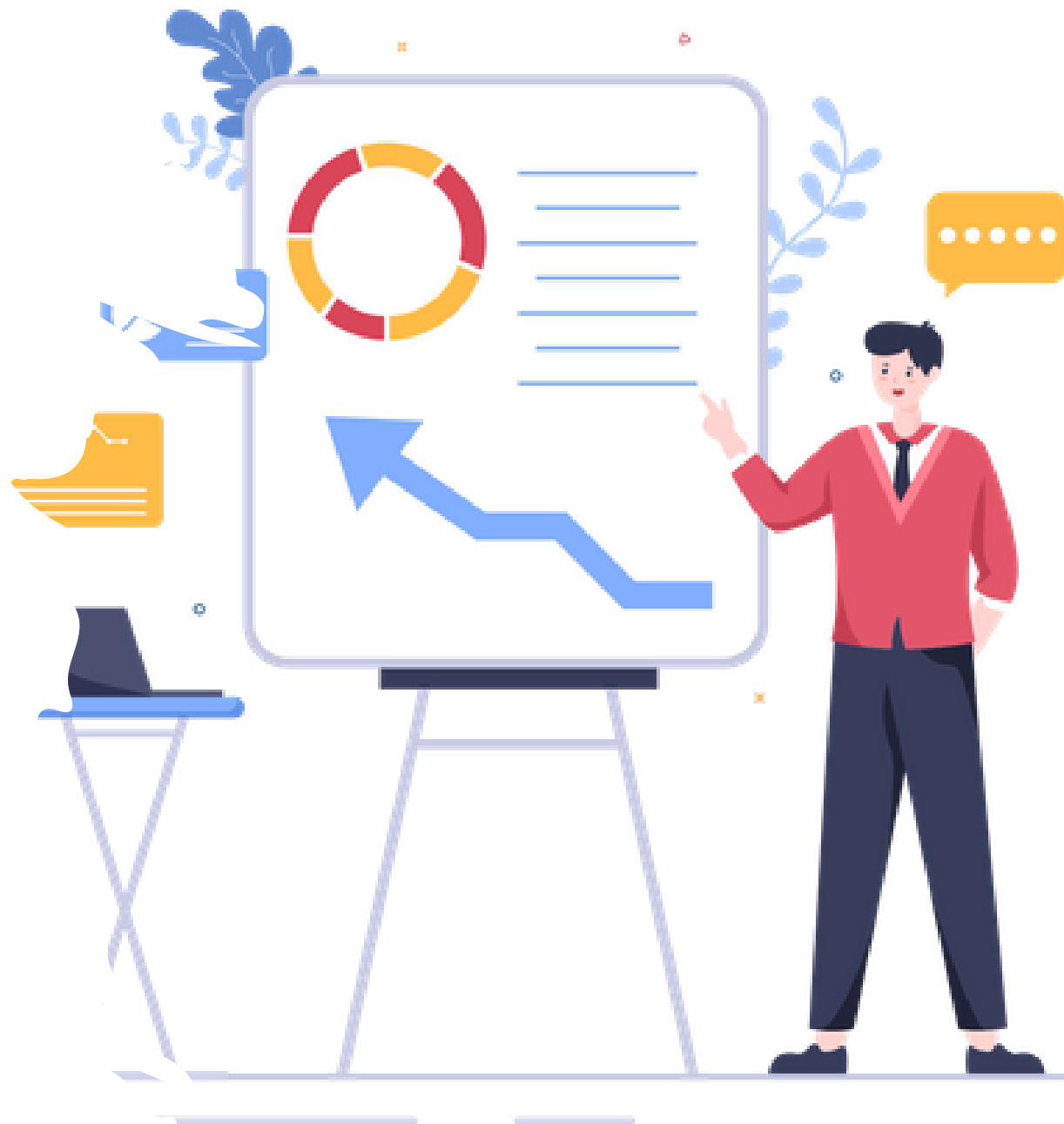


Експлуатаційна (виробничо-експлуатаційна) програма - це план з обсягу надання послуг проживання у готелі у натуральному виразі. По факту це кількість місць (номерів), які надаються для проживання у плановому періоді з врахуванням середнього терміну проживання гостей в готелі або оборотності одного місця в готелі

Виробничо-експлуатаційна програма підприємств готельного господарства оформлюється документально у вигляді плану, який включає такі *розділи*:

- експлуатаційна програма (програма використання номерного фонду);
- план доходу від експлуатаційної (основної) діяльності, додаткових послуг і допоміжних підрозділів;
- план щодо праці і заробітної плати
- план витрат на готельні послуги (плановий кошторис витрат);
- план прибутку від усіх видів діяльності;
- прогноз грошових потоків;
- план підвищення якості експлуатаційної діяльності;
- заходи щодо забезпечення виконання плану експлуатаційно-фінансової діяльності.

Натуральним показником експлуатаційної програми є кількість місце-днів, а *вартісним* - виручка (доход) від реалізації послуг з розміщення клієнтів.



Таблиця 2

Показники експлуатаційної діяльності підприємств готельного господарства

<i>Обсяг надання послуг</i>	<i>Показники, які характеризують якість послуг</i>	<i>Виробнича потужність, пропускна спроможність готелю, ефективність використання</i>
Обсяг надання послуг проживання у натуральних одиницях	Номенклатура та асортимент послуг	Кількість корпусів готелю (в одиницях)
Доход від основної діяльності у натуральних одиницях	Відповідність вимогам Державним стандартам України	Загальною площею (м.кв.)
Доход від реалізації додаткових послуг	Внутрішня система якості	Загальною житловою площею (м.кв.)
Виручка від підсобних підрозділів (грн.)		Загальною кількістю номерів (одиниці)
Доход від оренди (грн.)		Одноразова <u>місткість</u> (ліжко-місце)

Методика розрахунку показників виробничо-експлуатаційної програми підприємства готельного господарства

Пропускна спроможність (ПС) – характеризує чисельність гостей, що можуть бути обслужені в готелі з урахуванням простоїв, пов'язаних із капітальним ремонтом і реконструкцією готелю.

$$ПС = ПС_{м} - k_{кр}, \quad (1)$$

де $ПС_{м}$ — можлива пропускна спроможність;

$k_{кр}$ — кількість людино-днів перебування номерного фонду в капітальному ремонті та реконструкції.

Планова пропускна спроможність (ПС_{пл}) характеризує чисельність гостей, що можуть бути обслужені в готелі з урахуванням планових простоїв з об'єктивних причин (обсяг надання послуг за планом).

$$ПС_{пл} = ПС - k_{пл.р} - k_{сан.об} - k_{ін}, \quad (2)$$

де $k_{пл.р}$ — кількість людино-днів перебування номерів у простої під плановим ремонтом;

$k_{сан.об}$ — кількість людино-днів перебування номерів у простої з причин санітарної обробки номерів та підготовки їх до заселення;

$k_{ін}$ — кількість людино-днів перебування номерів у простої під плановим ремонтом з інших об'єктивних причин.

Середня місткість (\bar{Q}) характеризує середню кількість інвентарних місць у готелі за певний період (як правило, за рік).

$$\bar{Q} = \frac{M_n \times t_1 + M_k \times t_2}{T_{нф}}, \quad (3)$$

де M_n — кількість місць в експлуатації на початок періоду;

M_k — кількість місць на кінець періоду з урахуванням змін у номенклатурному фонді;

t_1, t_2 — термін перебування номерів (місць) в експлуатації, відповідно на початок і на кінець періоду, днів;

$T_{нф}$ — загальний календарний термін експлуатації номерного фонду готелю, днів.

Плановий коефіцієнт завантаження номерного фонду (місць) за певний період (коефіцієнт використання пропускнуої спроможності) ($K_{з(пл)}$) характеризує ступінь використання номерного фонду готелю за планом.

$$K_{з(пл)} = \frac{ПС_{пл}}{ПС} \quad (4)$$

Звітний коефіцієнт завантаження номерного фонду (місць) за певний період (коефіцієнт використання пропускнуої спроможності) ($K_{з(з\epsilon)}$) характеризує ступінь використання номерного фонду готелю за певний період.

$$K_{з(з\epsilon)} = \frac{k_{\phi_{акт}}}{ПС}, \quad (5)$$

де $k_{\phi_{акт}}$ — фактично надана кількість місце-днів / людино-днів (загальний час перебування приїжджих).

Рівень завантаження номерного фонду готелю, %

$$P_з = \frac{k_{\phi_{акт}}}{ПС} \times 100\% \quad (6)$$

Під час розробки експлуатаційної програми підприємства готельного господарства застосовують *оперативні показники*, які відносяться до основних показників ефективності підприємства і характеризують поточну діяльність підрозділів і туристичного підприємства в цілому. За результатами таких розрахунків можна робити висновки щодо якості надання готельних послуг, а також ступеня задоволення клієнтів.

Середня кількість гостей на місце ($\bar{\Gamma}$) характеризує середню кількість гостей, що в середньому обслужено за рік на одному місці.

$$\bar{\Gamma} = \frac{\Gamma_{заг}}{M_{пр}}, \quad (7)$$

де $\Gamma_{заг}$ — загальна кількість гостей, осіб;

$M_{пр}$ — кількість проданих місць, од.

Середній час перебування гостя (\bar{t}), днів, характеризує тривалість перебування гостя в готелі в середньому за рік.

$$\bar{t} = \frac{k_{\text{факт}}}{\Gamma_{\text{заг}}} \quad (8)$$

Обіговість місця ($M_{\text{об}}$), у разях, характеризує кількість разів експлуатації одного місця за період з урахуванням середнього терміну перебування гостя в готелі.

$$M_{\text{об}} = \frac{\overline{M_{\text{експл}}}}{\bar{t}}, \quad (9)$$

де $\overline{M_{\text{експл}}}$ — середня кількість місць в експлуатації, од..

Обіговість місця ($M_{\text{об днях}}$), у днях, характеризує річну кількість використання місця за певний період з урахуванням середньої тривалості проживання, що склалася.

$$M_{\text{об днях}} = \frac{k_{\text{факт}}}{M_{\text{експл}}} \quad (10)$$

Обіговість місця ($M_{\text{об осіб}}$), осіб, характеризує чисельність гостей, які в середньому обслужені за певний період.

$$M_{\text{об осіб}} = \frac{\Gamma_{\text{обслуж}}}{M_{\text{експл}}}, \quad (11)$$

де $\Gamma_{\text{обслуж}}$ — кількість гостей обслужених в готелі за певний період, осіб.

Середня кількість номерів, придбаних за день ($\overline{N_{\text{прибир}}}$) показує середню кількість номерів, прибраних за день.

$$\overline{N_{\text{прибир}}} = \frac{N_{\text{зайнят}}}{k_{\text{змін}}}, \quad (12)$$

де $k_{\text{н(зайнят)}}$ — кількість зайнятих номерів, од.;

$k_{\text{змін}}$ — кількість 8-годинних змін покоївок, од.

Простій номерного фонду з причин санітарної обробки ($k_{сан.об}$) характеризує кількість людино-днів простою номерного фонду за причин санітарної обробки та підготовки номера до заселення.

$$k_{сан.об} = \frac{T_{нф}}{\bar{t}} \times \frac{t_{сан.об}}{24 \times M} \quad (13)$$

де $t_{сан.об}$ — термін простою номерного фонду за причин санітарної обробки та підготовки номера до заселення, год.;

Простій номерного фонду з причин планово-попереджувального поточного ремонту (T_p) характеризується кількістю людино-днів простою номерного фонду за причин планово-попереджувального поточного ремонту.

$$T_p = \frac{M}{ЦК_p} \times \bar{t}_p, \quad (14)$$

де $ЦК_p$ — циклічність проведення поточного ремонту номерного фонду готелю, років;

\bar{t}_p — середня тривалість ремонту 1 номера, днів;

M — кількість місць у готелі.

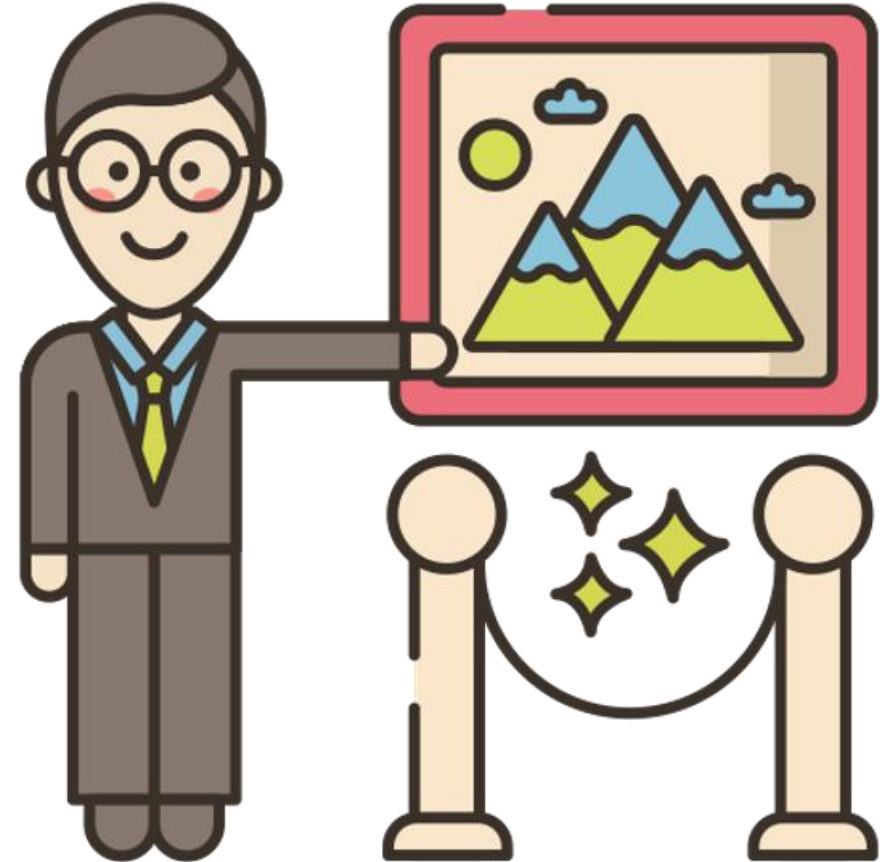
У вітчизняній практиці розрахунок показників експлуатаційної програми спрямовується на характеристику ефективності використання місць номерного фонду готелю, у зарубіжній – номерів. Методика розрахунку при цьому є ідентичною з урахуванням заміни показника «кількості місць» на «кількість номерів».

3. Методичний інструментарій та порядок проведення економічного аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства

➔ Плануванню експлуатаційної програми передують економічний аналіз, у процесі якого оцінюється ряд показників, характерних для оцінки експлуатаційної потужності підприємства.

Основними завданнями економічного аналізу показників експлуатаційної програми є:

- ⑩ виявлення відхилення показників від планового завдання;
- ⑩ дослідження тенденцій зміни показників, їх оцінка відносно розробленої економічної стратегії підприємства;
- ⑩ визначення причин зміни показників, їх невідповідності до планових завдань та до розробленої економічної стратегії, кількісна оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- ⑩ розробка заходів з оптимізації використання планової пропускної спроможності готелю та задоволення попиту населення у комплексному готельному продукті.



Етапи економічного аналізу показників експлуатаційної програми готелю:

- Формування інформаційної бази даних.
- Аналіз ступеня виконання виробничо-експлуатаційної програми готелю у звітному періоді та ефективності використання наявної матеріально-технічної бази.
- Аналіз динаміки загального обсягу та зміни структури наданих готелем послуг за 3-5 років.
- Аналіз сезонності реалізації готельних послуг.
- Кількісна оцінка факторів, що обумовлюють зміну обсягу та структури реалізації готельних послуг.
- Оцінка порогу безпечності та запасу фінансової стійкості, обсягів реалізації готельних послуг у критичних точках діяльності.
- Визначення розмірів збільшення обсягів реалізації готельних послуг та оптимізації використання номерного фонду.





У процесі економічного аналізу найбільш відповідальним етапом є кількісна оцінка впливу факторів.

Фактори впливу на обсяги експлуатаційної діяльності підприємств готельного господарства поділяються на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні фактори:

- інфляційні процеси в економіці країн-виробників готельних послуг, постачальників туристичних послуг;
- інвестиційна політика держави, у тому числі щодо розвитку готельного господарства і туризму;
- платоспроможний попит населення на послуги готельного господарства і туризму;
- культура та національні особливості споживання послуг індустрії гостинності;
- співвідношення цін на продовольчі та непродовольчі товари, платні послуги населення;
- соціально-демографічна політика в країні;
- активність галузевих профспілок, громадських організацій та об'єднань, загальнодержавних та регіональних асоціацій.

Внутрішні фактори:

- рівень маркетингової діяльності;
- забезпеченість робочою силою та ефективність її використання;
- рівень якості та культури обслуговування;
- ефективність використання матеріально-технічної бази готелю;
- мотиваційна політика персоналу.

До показників, характерних для оцінки експлуатаційної потужності підприємства відносяться: місткість, пропускна спроможність і завантаженість об'єкта розміщення.

Місткість (ємність) об'єкта розміщення виражається кількістю спальних місць і розраховується за формулою:

$$Q_2 = \sum_{i=1}^n N_i \times M_i, \quad (15)$$

де Q_2 — місткість (ємність) готелю в кількості спальних місць;

N_i — кількість номерів кожної i -тої категорії;

M_i — кількість місць у кожному номері i -тої категорії;

n — кількість категорій номерів.

Потенційна пропускна спроможність готелю визначається потенційною кількістю місце-днів (місце-діб) за формулою:

$$N_p = Q_2 \times d, \quad (16)$$

де N_p — потенційна кількість місце-днів у готелі;

d — кількість днів у періоді.

Показники завантаження (місткості) ємності готелю використовуються при аналізі й обґрунтовуються на плановий період. До цих показників відносяться:

1) рівень (коефіцієнт) завантаження готелю ($K_{зав}$), який розраховується за формулою:

$$K_{зав} = \frac{N_p}{N_{np}}, \quad (17)$$

$$K_{зав} = \frac{N_{n(p)}}{N_{n(np)}}$$

де N_p — кількість реалізованих (планованих) номерів;

N_{np} — кількість номерів, які пропонувалися для продажу.

Цей коефіцієнт дає можливість порівняти рівень завантаження готелю за ряд років, а також зіставити з завантаженням інших готелів з різними експлуатаційними характеристиками, насамперед, з конкурентами;

2) коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю ($K_{зав(нф)}$), який розраховується за формулою:

$$K_{зав(нф)} = \frac{\Gamma}{N_p}, \quad (18)$$

де Γ — чисельність гостей (клієнтів) в готелі.

Цей показник означає, скільки людей в середньому за певний період проживало в кожному номері;

3) коефіцієнт використання спальних місць ($K_{вик(см)}$)

$$K_{вик(см)} = \frac{M_{вик(см)}}{M_{пот(см)}}, \quad (19)$$

де $M_{вик(см)}$ — кількість спальних місць, фактично використаних у певному періоді;

$M_{пот(см)}$ — кількість потенційних спальних місць у готелі.

Наведені коефіцієнти характеризують ефективність використання місткості не тільки окремих суб'єктів готельного господарства, а й наявного готельного фонду країни або регіону.

В Україні коефіцієнт зайнятості готельних місць не досяг 30%, а в Греції, Іспанії в два рази вищий (досяг 60%).

4. Методика розробки виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства та туризму

Під методом економічного аналізу розуміють науково обґрунтовану систему теоретико-пізнавальних категорій, принципів, способів та спеціальних прийомів дослідження, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення і базуються на діалектичному методі пізнання.



Прямий метод передбачає розрахунок обсягу надання основних послуг готельного-господарства (проживання) з урахуванням пропускної спроможності готелю та планового коефіцієнта завантаження окремих типів номерів готелю.

$$PC_{пл} = \sum_{i=1}^n N_i \times M_i \times d_i, \quad (20)$$

де $PC_{пл}$ — планова пропускна спроможність, людино-днів;

d_i — кількість днів експлуатації номерів i -го типу в плановому році.

Також планову пропускну спроможність готелю можна виразити через плановий коефіцієнт завантаження окремих типів номерів готелю.

$$PC_{пл} = \sum_{i=1}^n N_i \times M_i \times d \times K_{зав(пл)}, \quad (21)$$

де d — кількість днів роботи готелю у плановому році;

$K_{зав(пл)}$ — плановий коефіцієнт завантаження номерів i -го типу.

Також для визначення планової пропускної спроможності готелю можна скористатись формулою (1.6.2).

За допомогою методу прямих розрахунків можна визначити дохід від реалізації основних і додаткових послуг готелю ($D_{пл}$):

$$D_{пл} = PC \times K_{зав(пл)} \times \overline{Ц_{посл}}, \quad (22)$$

де $\overline{Ц_{посл}}$ — ціна середня на послуги.

Економіко-статистичний (розрахунково-аналітичний) передбачає розрахунок обсягу надання основних послуг готельного господарства (проживання) з урахуванням тенденцій їх зміни у попередньому періоді.

Прямий метод передбачає розрахунок обсягу надання основних послуг
Економіко-статистичний (розрахунково-аналітичний) передбачає розрахунок обсягу надання основних послуг готельного господарства (проживання) з урахуванням тенденцій їх зміни у попередньому періоді.

$$PC_{пл} = PC_o \times \overline{K_p}, \quad (23)$$

де PC_o — очікувана пропускна спроможність, людино-днів;

$\overline{K_p}$ — середньорічний коефіцієнт росту пропускної спроможності готелю.

Факторно-аналітичний передбачає розрахунок обсягу надання основних послуг готельного господарства (проживання) з урахуванням їх зміни за рахунок впливу основних факторів у плановому періоді.

$$PC_{пл} = PC_o \pm PC_{\phi}, \quad (24)$$

де PC_{ϕ} — розмір зміни пропускної спроможності під впливом основних факторів, людино-днів.

Програмно-цільовий розрахунок обсягу реалізації основних послуг, що дозволяє отримати цільовий прибуток.

$$V_{г(пл)} = \frac{B_{п(пл)} + П_{ц}}{\overline{Ц_{пл}} - \overline{B_{зм(пл)}}}, \quad (25)$$

де $V_{г(пл)}$ — плановий обсяг реалізації основних послуг готелю, людино-днів;

$B_{п(пл)}$ — планові постійні витрати готелю від експлуатації номерного фонду, грн.;

$\overline{Ц_{пл}}$ — планова середня ціна за одну людино-добу, грн.;

$\overline{B_{зм(пл)}}$ — планові середні змінні експлуатаційні витрати на одну людино-добу,

грн.

$$P_{min} = \frac{K \times R_{min}}{100 - C_{mn}} \times 100, \quad (26)$$

де P_{min} — мінімальний прибуток, грн.;

K — обсяг капіталу, грн.;

R_{min} — мінімальний рівень рентабельності.

C_{mn} — ставка податку на прибуток, %.

$$P_{norm} = \frac{K \times НП_k}{100 - C_{mn}}, \quad (27)$$

де P_{norm} — прибуток нормальний, грн;

$НП_k$ — норма прибутку на капітал.

$$D_z = \frac{B_n + П_y}{100 - P_{ze}} \times 100, \quad (28)$$

де D_z — дохід готелю, грн.;

B_n — витрати постійні, грн.;

$П_y$ — прибуток цільовий, грн.;

P_{ze} — рівень змінних витрат, %.

$$D_{zx} = \frac{B_n + П_y}{P_{zd} - P_{ze}} \times 100, \quad (29)$$

де D_{zx} — дохід закладу громадського харчування, грн.;

P_{zd} — рівень валового доходу, %;

$$D_{пл} = \frac{Q_r \times C_{ет} \times D\%}{100}, \quad (30)$$

де $D_{пл}$ — плановий дохід;

Q_r — місткість готелю;

$C_{ет}$ — ціна еталонна;

$D\%$ — процентний дохід.

Економіко-математичне моделювання передбачає розрахунок обсягу реалізації основних послуг з урахуванням впливу сукупності найбільш вагомих факторів у плановому періоді

$$V_{пл} = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad (31)$$

де $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ — множина факторів впливу на обсяг реалізації послуг готелю з урахуванням факторів із найбільшим коефіцієнтом кореляції.

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

Поріг безпечності (ПБ) господарської діяльності характеризує допустимі абсолютні межі зниження обсягу реалізації послуг проживання.

$$ПБ = V_{од(пл)} - V_{т.б.}, \quad (32)$$

де $V_{од(пл)}$ — плановий обсяг реалізації основних послуг готелю від операційної діяльності, людино-днів;

$V_{т.б.}$ — обсяг реалізації основних послуг готелю в точці беззбитковості, людино-днів.



Запас фінансової стійкості (ЗФС) підприємства характеризує допустимі відносні межі зниження обсягу реалізації послуг проживання.

$$ЗФС = \frac{V_{од(пл)} - V_{т.б.}}{V_{т.б.}}, \quad (33)$$

Оптимізація експлуатаційної програми у відповідності із стратегією розвитку підприємств полягає у наступних напрямках підвищення експлуатаційної діяльності підприємств готельного господарства: плануванні організаційно-технічних заходів; планування наукової організації праці.

План організаційно-технічних заходів - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня та якості обслуговування туристів, тобто на удосконалення технологічного процесу виробництва готельних послуг.

Він містить перелік технічних, організаційних, фінансових заходів, що збільшують обсяг і підвищують експлуатаційні витрати. План організаційно-технічних заходів спрямовано на пошук і використання внутрішніх резервів готелю.

У ньому знаходять своє віддзеркалення раціоналізаторські пропозиції щодо впровадження нової техніки, введення нових форм обслуговування, удосконалення системи управління, зниження витрат матеріальних ресурсів, запровадження передового вітчизняного та іноземного досвіду.

План організаційно-технічних заходів має бути узгодженим з усіма техніко-економічними показниками експлуатаційно-фінансового плану. В ньому відображається точний зміст запланованого заходу, вказується конкретні виконавці, термін виконання, а також розмір витрат і джерела фінансування.



План наукової організації праці - це складова плану підвищення ефективності експлуатації готелю. Цей план включає наступні питання:

- ущільнення робочого дня;
- удосконалення нормативів чисельності обслуговуючого персоналу;
- удосконалення організації праці на кожній ділянці;
- підвищення кваліфікації працівників (вивчення передового досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних готелів, вивчення іноземних мов);
- удосконалення системи управління, форм стимулювання праці, що забезпечують зростання ефективності праці.



Напрямки підвищення валового доходу підприємства туристичної індустрії полягають у резервах збільшення обсягів реалізації послуг розміщення і додаткових послуг готельного підприємства, а саме:

- за рахунок зниження ціни на послуги розміщення;
- здійснення ефективної цінової політики готельного підприємства на споживчому ринку;
- використання системи цінових знижок;
- закупівля окремих товарів за кордоном при сприятливому співвідношенні курсів національної та іноземної валют;
- здійснення ефективної маркетингової політики готелю в області збуту його послуг;
- диверсифікація асортименту послуг готелю шляхом внесення до їх переліку взаємодоповнюючих та взаємозамінних;
- удосконалення обслуговування в готелі;
- вжиття ефективних рекламних заходів щодо послуг готелю;
- розширення продажу готельного продукту в період «високого» сезону (по найбільш високих цінах);
- розширення системи додаткових послуг, що пов'язані з реалізацією основних послуг готелю.

