

 **Вы:**

Проанализируй итоги работы отеля за октябрь 2024 года.

 **AI:**

→ Пришлите данные Блока 1 для анализа: период анализа (октябрь 2024), количество дней в периоде, количество доступных номеров в день, загрузку, средний тариф, а также выручку и расходы по департаментам: Номера, Продукты и напитки, Прочие операционные департаменты, Прочий доход.

 **Вы:**

Номеров в отеле 80. Загрузка 68%. ADR 7 500 руб. Выручка: Номера 12 600 000; Продукты и напитки 6 400 000; СПА 1 800 000; Прочий доход 700 000. Расходы: Номера 3 800 000; Продукты и напитки 4 900 000; СПА 1 200 000.

 **AI:**

→ Переходим к расчётам Блока 1.

Расчёты

- Номера доступные = $80 \times 31 = 2\,480$
- Номера проданные = $2\,480 \times 68 / 100 = 1\,686$
- RevPAR = $12\,600\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 5\,080,65$ руб.
- Общий операционный доход (ООД) = $12\,600\,000 + 6\,400\,000 + 1\,800\,000 + 700\,000 = 21\,500\,000$ руб. (21,50 млн руб.)
- Общий доход на доступный номер = $21\,500\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 8\,669,35$ руб.

Прибыль и маржа по департаментам:

- Номера: прибыль = $12\,600\,000 - 3\,800\,000 = 8\,800\,000$ руб. (8,80 млн руб.); маржа = $8\,800\,000 / 12\,600\,000 \times 100\% = 69,8\%$
- Продукты и напитки: прибыль = $6\,400\,000 - 4\,900\,000 = 1\,500\,000$ руб. (1,50 млн руб.); маржа = $1\,500\,000 / 6\,400\,000 \times 100\% = 23,4\%$
- СПА: прибыль = $1\,800\,000 - 1\,200\,000 = 600\,000$ руб. (0,60 млн руб.); маржа = $600\,000 / 1\,800\,000 \times 100\% = 33,3\%$
- Прочий доход: прибыль = 700 000 руб. (0,70 млн руб.); маржа = 100,0% (расходы = 0)

Доля выручки в ООД:

- Номера: $12\,600\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 58,6\%$

- Продукты и напитки: $6\,400\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 29,8\%$
- СПА: $1\,800\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 8,4\%$
- Прочий доход: $700\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 3,3\%$

Проверка согласованности: $1\,686 \times 7\,500 / 1\,000\,000 = 12\,645\,000$ руб. (12,65 млн руб.). Расхождение с фактической выручкой (12,60 млн руб.) составляет 0,38%, что в пределах допустимого ($\pm 2\%$).

Таблица 1.1 — Базовые операционные метрики

Показатель	Значение
Период	октябрь 2024
Дней в периоде	31
Количество номеров	80
Номера доступные	2 480
Загрузка (%)	68,0%
Номера проданные	1 686
Средний тариф (руб.)	7 500
RevPAR (руб.)	5 080,65
Общий операционный доход (млн руб.)	21,50
Общий доход на доступный номер (руб.)	8 669,35

Таблица 1.2 — Департаменты

Департамент	Выручка	Расходы	Прибыль	Маржа %	Доля расходов в выручке %	Доля выручки в ООД %
Номера	12,60	3,80	8,80	69,8%	30,2%	58,6%
Продукты и напитки	6,40	4,90	1,50	23,4%	76,6%	29,8%
СПА	1,80	1,20	0,60	33,3%	66,7%	8,4%
Прочий доход	0,70	0,00	0,70	100,0%	0,0%	3,3%
Итого ООД	21,50	9,90	11,60	—	—	100,0%

Формулы

- Номера доступные = $80 \times 31 = 2\,480$
- Номера проданные = $2\,480 \times 68 / 100 = 1\,686$
- RevPAR = $12\,600\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 5\,080,65$ руб.
- Общий операционный доход = $12\,600\,000 + 6\,400\,000 + 1\,800\,000 + 700\,000 = 21\,500\,000$ руб.
- Общий доход на доступный номер = $21\,500\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 8\,669,35$ руб.
- Прибыль Номера = $12\,600\,000 - 3\,800\,000 = 8\,800\,000$ руб.
- Маржа Номера = $8\,800\,000 / 12\,600\,000 \times 100\% = 69,8\%$
- Доля выручки Номера в ООД = $12\,600\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 58,6\%$

➡ **Пришлите данные по пяти центрам затрат для Блока 2: Административные и Общие, ИТ и Телекоммуникации, Продажи и Маркетинг, Эксплуатация и ТО, Коммунальные.**

Вы:

Административные и Общие 1 450 000; ИТ и Телекоммуникации 620 000; Продажи и Маркетинг 1 300 000; Эксплуатация и ТО 1 150 000; Коммунальные 980 000.

AI:

➡ **Переходим к расчётам Блока 2.**

Расчёты

- Итого нераспределённые расходы = $1\,450\,000 + 620\,000 + 1\,300\,000 + 1\,150\,000 + 980\,000 = 5\,500\,000$ руб. (5,50 млн руб.)
- Сумма прибыли департаментов = $8,80 + 1,50 + 0,60 + 0,70 = 11,60$ млн руб.
- $GOP = 11,60 - 5,50 = 6,10$ млн руб.
- Маржа $GOP = 6,10 / 21,50 \times 100\% = 28,4\%$

Оценка долей центров затрат в ООД:

- Административные и Общие: $1\,450\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 6,7\%$ (в пределах бенчмарка 5–8%)
- ИТ и Телекоммуникации: $620\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 2,9\%$ (в пределах бенчмарка 2–3%)
- Продажи и Маркетинг: $1\,300\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 6,0\%$ (в пределах бенчмарка 5–8%)
- Эксплуатация и ТО: $1\,150\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 5,4\%$ (в пределах бенчмарка 4–6%)
- Коммунальные: $980\,000 / 21\,500\,000 \times 100\% = 4,6\%$ (в пределах бенчмарка 4–7%)

Таблица Блока 2

Центр затрат	Сумма	Доля в ООД %	Бенчмарк доли %	Оценка
Административные и Общие	1,45	6,7%	5–8%	в пределах диапазона
ИТ и Телекоммуникации	0,62	2,9%	2–3%	в пределах диапазона
Продажи и Маркетинг	1,30	6,0%	5–8%	в пределах диапазона
Эксплуатация и ТО	1,15	5,4%	4–6%	в пределах диапазона
Коммунальные	0,98	4,6%	4–7%	в пределах диапазона
Итого нераспределённые расходы	5,50	25,6%	—	—
Сумма прибыли департаментов	11,60	—	—	—
Валовая операционная прибыль (GOP)	6,10	—	—	—
Маржа GOP	—	28,4%	30–55%	ниже диапазона

Формулы

- Итого нераспределённые расходы = $1,45 + 0,62 + 1,30 + 1,15 + 0,98 = 5,50$ млн руб.
- GOP = $11,60 - 5,50 = 6,10$ млн руб.
- Маржа GOP = $6,10 / 21,50 \times 100\% = 28,4\%$
- Доля Административных и Общих = $1,45 / 21,50 \times 100\% = 6,7\%$
- Доля ИТ и Телекоммуникаций = $0,62 / 21,50 \times 100\% = 2,9\%$
- Доля Продаж и Маркетинга = $1,30 / 21,50 \times 100\% = 6,0\%$
- Доля Эксплуатации и ТО = $1,15 / 21,50 \times 100\% = 5,4\%$
- Доля Коммунальных = $0,98 / 21,50 \times 100\% = 4,6\%$

Ключевые выводы:

- Все центры затрат находятся в пределах бенчмарков по доле в ООД.
- Маржа GOP (28,4%) ниже целевого диапазона (30–55%), что указывает на необходимость оптимизации расходов или увеличения доходов.
- Наибольшая доля среди нераспределённых расходов приходится на Административные и Общие (6,7%) и Продажи и Маркетинг (6,0%).

➔ Пришлите данные Блока 3: плату за управление, внеоперационные доходы, внеоперационные расходы, резервы на замену.

 **Вы:**

Плата за управление 900 000; Внеоперационные доходы 150 000; Внеоперационные расходы 400 000; Резервы на замену 500 000.

 **AI:**

➔ Переходим к расчётам Блока 3.

Расчёты

- Внеоперационные чистые = $400\,000 - 150\,000 = 250\,000$ руб. (0,25 млн руб.)
- EBITDA = $6,10 - 0,90 - 0,25 = 4,95$ млн руб.
- Маржа EBITDA = $4,95 / 21,50 \times 100\% = 23,0\%$
- EBITDA за вычетом резервов = $4,95 - 0,50 = 4,45$ млн руб.

Таблица Блока 3

Статья	Сумма	Доля в ООД %
Валовая операционная прибыль (GOP)	6,10	—
Плата за управление	0,90	4,2%
Внеоперационные доходы	0,15	0,7%
Внеоперационные расходы	0,40	1,9%
Внеоперационные чистые	0,25	1,2%
Итого плата за управление + внеоперационные чистые	1,15	5,3%
EBITDA	4,95	23,0%
Резервы на замену	0,50	2,3%
EBITDA за вычетом резервов	4,45	20,7%

Формулы

- Внеоперационные чистые = $0,40 - 0,15 = 0,25$ млн руб.
- EBITDA = $6,10 - 0,90 - 0,25 = 4,95$ млн руб.

- Маржа EBITDA = $4,95 / 21,50 \times 100\% = 23,0\%$
- EBITDA за вычетом резервов = $4,95 - 0,50 = 4,45$ млн руб.

Ключевые выводы:

- EBITDA (4,95 млн руб.) и EBITDA за вычетом резервов (4,45 млн руб.) демонстрируют устойчивую прибыльность отеля.
- Маржа EBITDA (23,0%) отражает эффективность основной деятельности, хотя и не имеет отраслевого бенчмарка.
- Плата за управление (0,90 млн руб.) и резервы на замену (0,50 млн руб.) составляют существенную часть расходов.

 **Есть ли плановые (бюджетные) данные для горизонтального анализа? Если да — пришлите плановые значения по всем блокам. Если нет — перейдём к финальному отчёту.**

 Вы:

Есть план. План: загрузка 65%, ADR 7 300 руб. Выручка: Номера 11 500 000; Продукты и напитки 6 000 000; СПА 1 700 000; Прочий доход 600 000. Расходы: Номера 3 500 000; Продукты и напитки 4 700 000; СПА 1 150 000. Нераспределённые: Административные 1 400 000; ИТ 600 000; Продажи и Маркетинг 1 250 000; Эксплуатация и ТО 1 100 000. Плата за управление 900 000; Внеоперационные доходы 100 000; Внеоперационные расходы 350 000. Коммунальные 950 000; Резервы на замену 480 000.

 AI:

 **Переходим к расчётам Блока 4: горизонтальный анализ.**

Расчёты плановых показателей

- Плановые номера проданные = $2\,480 \times 65 / 100 = 1\,612$
- Плановый RevPAR = $11\,500\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 4\,637,10$ руб.
- Плановый общий доход на доступный номер = Плановый ООД / $2\,480 \times 1\,000\,000$
- Плановый ООД = $11\,500\,000 + 6\,000\,000 + 1\,700\,000 + 600\,000 = 19\,800\,000$ руб. (19,80 млн руб.)
- Плановый общий доход на доступный номер = $19\,800\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 7\,983,87$ руб.
- Плановая сумма прибыли департаментов = $(11\,500\,000 - 3\,500\,000) + (6\,000\,000 - 4\,700\,000) + (1\,700\,000 - 1\,150\,000) + (600\,000 - 0) = 8\,000\,000 + 1\,300\,000 + 550\,000 + 600\,000 = 10\,450\,000$ руб. (10,45 млн руб.)
- Плановые нераспределённые расходы = $1\,400\,000 + 600\,000 + 1\,250\,000 + 1\,100\,000 + 950\,000 = 5\,300\,000$ руб. (5,30 млн руб.)
- Плановая GOP = $10,45 - 5,30 = 5,15$ млн руб.
- Плановые внеоперационные чистые = $0,35 - 0,10 = 0,25$ млн руб.
- Плановая EBITDA = $5,15 - 0,90 - 0,25 = 4,00$ млн руб.

- Плановая EBITDA за вычетом резервов = $4,00 - 0,48 = 3,52$ млн руб.

Таблица Блока 4: горизонтальный анализ

Статья	Факт	Доля факт %	План	Доля план %	Откл. сумм	Откл. %	Δ доли
Статистика							
Номера доступные	2 480	—	2 480	—	0	—	—
Номера проданные	1 686	—	1 612	—	74	—	—
Загрузка (%)	68,0%	—	65,0%	—	+3,0 п.п.	—	—
Средний тариф (руб.)	7 500	—	7 300	—	+200	+2,7%	—
RevPAR (руб.)	5 080,65	—	4 637,10	—	+443,55	+9,6%	—
Общий доход на доступный номер (руб.)	8 669,35	—	7 983,87	—	+685,48	+8,6%	—
Операционный доход							
Номера	12,60	58,6%	11,50	58,1%	+1,10	+9,6%	+0,5
Продукты и напитки	6,40	29,8%	6,00	30,3%	+0,40	+6,7%	−0,5
СПА	1,80	8,4%	1,70	8,6%	+0,10	+5,9%	−0,2
Прочий доход	0,70	3,3%	0,60	3,0%	+0,10	+16,7%	+0,3
ООД	21,50	100,0%	19,80	100,0%	+1,70	+8,6%	0,0
Расходы департаментов							
Номера	3,80	30,2%	3,50	30,4%	+0,30	+8,6%	−0,2
Продукты и напитки	4,90	76,6%	4,70	78,3%	+0,20	+4,3%	−1,7
СПА	1,20	66,7%	1,15	67,6%	+0,05	+4,3%	−0,9
Итого общие расходы департаментов	9,90	46,0%	9,35	47,2%	+0,55	+5,9%	−1,2
Общая прибыль департаментов	11,60	54,0%	10,45	52,8%	+1,15	+11,0%	+1,2
Нераспределяемые расходы							
Административные и Общие	1,45	6,7%	1,40	7,1%	+0,05	+3,6%	−0,4

Статья	Факт	Доля факт %	План	Доля план %	Откл. сумм	Откл. %	Δ доли
ИТ и Телекоммуникации	0,62	2,9%	0,60	3,0%	+0,02	+3,3%	-0,1
Продажи и Маркетинг	1,30	6,0%	1,25	6,3%	+0,05	+4,0%	-0,3
Эксплуатация и ТО	1,15	5,4%	1,10	5,6%	+0,05	+4,5%	-0,2
Коммунальные	0,98	4,6%	0,95	4,8%	+0,03	+3,2%	-0,2
Итого нераспределённые расходы	5,50	25,6%	5,30	26,8%	+0,20	+3,8%	-1,2
GOP	6,10	28,4%	5,15	26,0%	+0,95	+18,4%	+2,4
Маржа GOP	28,4%	—	26,0%	—	+2,4 п.п.	—	—
Плата за управление							
Плата за управление	0,90	4,2%	0,90	4,5%	0,00	0,0%	-0,3
Внеоперационные доходы и расходы							
Внеоперационные доходы	0,15	0,7%	0,10	0,5%	+0,05	+50,0%	+0,2
Внеоперационные расходы	0,40	1,9%	0,35	1,8%	+0,05	+14,3%	+0,1
Внеоперационные чистые	0,25	1,2%	0,25	1,3%	0,00	0,0%	-0,1
EBITDA	4,95	23,0%	4,00	20,2%	+0,95	+23,8%	+2,8
Маржа EBITDA	23,0%	—	20,2%	—	+2,8 п.п.	—	—
Резервы на замену							
Резервы на замену	0,50	2,3%	0,48	2,4%	+0,02	+4,2%	-0,1
EBITDA за вычетом резервов	4,45	20,7%	3,52	17,8%	+0,93	+26,4%	+2,9

Формулы

- Плановые номера проданные = $2\,480 \times 65 / 100 = 1\,612$
- Плановый RevPAR = $11\,500\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 4\,637,10$ руб.
- Плановый общий доход на доступный номер = $19\,800\,000 / 2\,480 \times 1\,000\,000 = 7\,983,87$ руб.
- Плановая сумма прибыли департаментов = $(11\,500\,000 - 3\,500\,000) + (6\,000\,000 - 4\,700\,000) + (1\,700\,000 - 1\,150\,000) + 600\,000 = 10,45$ млн руб.

- Плановые нераспределённые расходы = $1,40 + 0,60 + 1,25 + 1,10 + 0,95 = 5,30$ млн руб.
- Плановая GOP = $10,45 - 5,30 = 5,15$ млн руб.
- Плановые внеоперационные чистые = $0,35 - 0,10 = 0,25$ млн руб.
- Плановая EBITDA = $5,15 - 0,90 - 0,25 = 4,00$ млн руб.
- Плановая EBITDA за вычетом резервов = $4,00 - 0,48 = 3,52$ млн руб.
- Откл. сумм = Факт – План
- Откл. % = $\text{Откл. сумм} / \text{План} \times 100\%$
- Δ доли = Доля факт % – Доля план %

Ключевые выводы:

- Фактическая загрузка (68%) превысила плановую (65%), что положительно сказалось на выручке.
- Несмотря на превышение плана по выручке (+1,70 млн руб., +8,6%), маржа GOP и EBITDA ниже плановых значений, что указывает на опережающий рост расходов.
- Наибольший относительный рост продемонстрировал Прочий доход (+16,7%), что может быть связано с дополнительными источниками дохода.
- Маржа GOP фактически составила 28,4% против плановых 26,0% (+2,4 п.п.), что свидетельствует об эффективной работе по контролю расходов.

 **Горизонтальный анализ выполнен. Перейти к показателям трансформации (Flow Through / Flex)?**

 **Вы:**

переходи

 **AI:**

 **Переходим к расчётам Блока 5: трансформация выручки в прибыль.**

Расчёты по департаментам

- **Номера:**
 - Коэффициент = $(8,80 - 8,00) / (12,60 - 11,50) = 0,80 / 1,10 = 0,7273$
 - Направление: выручка выросла → Flow Through = 0,7273
- **Продукты и напитки:**
 - Коэффициент = $(1,50 - 1,30) / (6,40 - 6,00) = 0,20 / 0,40 = 0,5000$
 - Направление: выручка выросла → Flow Through = 0,5000
- **СПА:**
 - Коэффициент = $(0,60 - 0,55) / (1,80 - 1,70) = 0,05 / 0,10 = 0,5000$

- Направление: выручка выросла → Flow Through = 0,5000

Расчёт на уровне GOP

- Коэффициент = $(6,10 - 5,15) / (21,50 - 19,80) = 0,95 / 1,70 = 0,5588$
- Направление: выручка выросла → Flow Through = 0,5588

Таблица 5.1 — Трансформация по департаментам

Уровень	Факт прибыль	План прибыль	Факт выручка	План выручка	Направление	Показатель	Коэффициент
Номера	8,80	8,00	12,60	11,50	Рост	Flow Through	0,7273
Продукты и напитки	1,50	1,30	6,40	6,00	Рост	Flow Through	0,5000
СПА	0,60	0,55	1,80	1,70	Рост	Flow Through	0,5000

Таблица 5.2 — Трансформация на уровне GOP

Уровень	Факт	План	Направление	Показатель	Коэффициент
ООД → GOP	GOP: 6,10, ООД: 21,50	GOP: 5,15, ООД: 19,80	Рост	Flow Through	0,5588

Формулы

- Номера: Коэффициент = $(8,80 - 8,00) / (12,60 - 11,50) = 0,80 / 1,10 = 0,7273$
- Продукты и напитки: Коэффициент = $(1,50 - 1,30) / (6,40 - 6,00) = 0,20 / 0,40 = 0,5000$
- СПА: Коэффициент = $(0,60 - 0,55) / (1,80 - 1,70) = 0,05 / 0,10 = 0,5000$
- GOP: Коэффициент = $(6,10 - 5,15) / (21,50 - 19,80) = 0,95 / 1,70 = 0,5588$

Ключевые выводы:

- По всем департаментам зафиксирован положительный Flow Through, что говорит о конвертации прироста выручки в прибыль.
- Наилучший результат по департаменту Номера (Flow Through 0,7273) — это отличный результат.
- По департаменту Продукты и напитки и СПА Flow Through равен 0,5000 — хороший результат.
- На уровне GOP Flow Through (0,5588) также находится в диапазоне хорошего результата (0,3–0,5).

[➔ Анализ завершён. Сформировать финальный сводный отчёт?](#)

 **Вы:**

сравни фактическую загрузку с точкой безубыточности по загрузке по плану

 **AI:**

➡ Переходим к расчётам Блока 2 (Уровень А — упрощённый) и Блока 3 (анализ запаса прочности).

Расчёты точки безубыточности (по плану)

- Доступные номера за период = $80 \times 31 = 2\,480$
- Общие расходы для покрытия (по плану) = 3,50 млн руб. (расходы департамента Номера по плану)
- Требуемое количество проданных номеров = $3\,500\,000 / 7\,300 \approx 479$
- Требуемая загрузка (%) = $479 / 2\,480 \times 100\% \approx 19,3\%$
- Требуемая выручка = 3 500 000 руб. (3,50 млн руб.)
- Выручка на доступный номер за период при ТБ = $3\,500\,000 / 2\,480 \approx 1\,411,29$ руб.
- RevPAR при ТБ (в день) = $1\,411,29 / 31 \approx 45,52$ руб.

Расчёты запаса прочности (по плану)

- Плановая загрузка = 65,0%
- Запас прочности (п.п.) план = $65,0 - 19,3 = 45,7$ п.п.
- Запас прочности (%) план = $45,7 / 65,0 \times 100\% \approx 70,3\%$
- Плановая выручка Номера = 11,50 млн руб.
- Запас прочности (руб.) план = $11\,500\,000 - 3\,500\,000 = 8\,000\,000$ руб. (8,00 млн руб.)
- Плановые проданные номера = 1 612
- Запас прочности (номера) план = $1\,612 - 479 = 1\,133$ номера

Таблица 2.1 (Уровень А) — Точка безубыточности

Показатель	Значение
Доступные номера за период	2 480
ADR (руб.)	7 300
Общие расходы для покрытия (руб.)	3 500 000
Требуемое количество проданных номеров	479
Требуемая загрузка (%)	19,3%
Требуемая выручка (руб.)	3 500 000
Выручка на доступный номер за период при ТБ (руб.)	1 411,29
RevPAR при ТБ (руб./день)	45,52

 **Ограничение расчёта.** Использована упрощённая формула: $ТБ = \text{Общие расходы} / ADR$. Она предполагает, что все расходы департамента — постоянные. В реальности часть расходов (бельё, гостевые принадлежности, комиссии) является переменной и покрывается из цены каждой продажи. Это **завышает** требуемую загрузку.

Для более точного расчёта (CVP-модель) нужна разбивка расходов департамента Номера на ФОТ и прочие. Проведите анализ департамента Номера по **Методике 2** — тогда в реестре появится разбивка, и расчёт ТБ будет учитывать переменную часть.

Таблица 3.1 — Запас прочности

Показатель	По плану
Выручка Номера (млн руб.)	11,50
Требуемая выручка при ТБ (млн руб.)	3,50
Запас прочности (руб.)	8,00
Загрузка (%)	65,0%
Требуемая загрузка (%)	19,3%
Запас прочности (п.п.)	45,7
Запас прочности (%)	70,3%
Проданные номера	1 612
Требуемые проданные номера	479
Запас прочности (номера)	1 133

Ключевые выводы:

- Требуемая загрузка по плану (19,3%) существенно ниже плановой загрузки (65,0%).
- Запас прочности по плану составляет 45,7 п.п. (70,3%), что значительно превышает здоровый уровень (> 10 п.п.) и указывает на высокую устойчивость отеля к колебаниям спроса.
- Отель имеет значительный резерв для покрытия расходов даже при снижении загрузки.

➡ Для расчёта эффекта управленческих решений мне нужно понять ваши приоритеты. Какие сценарии рассмотреть?

 **Вы:**

сформируй финальный отчет по сводному отчету PL

 **AI:**

 Кейс и цель

Цель анализа — оценить финансовые результаты работы отеля за октябрь 2024 года на основе сводного операционного отчёта (P&L), включая анализ доходов, расходов, прибыли и ключевых финансовых показателей (GOP, EBITDA).

 Допущения

- Период анализа: октябрь 2024 года (31 день).
- Режим анализа: полный (с учётом доходов и расходов).
- Имеются фактические и плановые данные для горизонтального анализа.
- Расчёты выполнены в соответствии с методикой 1 (анализ сводного P&L отеля) и методикой 6 (точка безубыточности гостиничных номеров).
- Нераспределяемые расходы включают пять центров затрат: Административные и Общие, ИТ и Телекоммуникации, Продажи и Маркетинг, Эксплуатация и ТО, Коммунальные.

 Метрики

Таблица 1.1 — Базовые операционные метрики

Показатель	Значение
Период	октябрь 2024
Дней в периоде	31
Количество номеров	80
Номера доступные	2 480
Загрузка (%)	68,0%
Номера проданные	1 686
Средний тариф (руб.)	7 500
RevPAR (руб.)	5 080,65
Общий операционный доход (млн руб.)	21,50
Общий доход на доступный номер (руб.)	8 669,35

Таблица 1.2 — Департаменты

Департамент	Выручка	Расходы	Прибыль	Маржа %	Доля расходов в выручке %	Доля выручки в ООД %
Номера	12,60	3,80	8,80	69,8%	30,2%	58,6%
Продукты и напитки	6,40	4,90	1,50	23,4%	76,6%	29,8%
СПА	1,80	1,20	0,60	33,3%	66,7%	8,4%
Прочий доход	0,70	0,00	0,70	100,0%	0,0%	3,3%
Итого ООД	21,50	9,90	11,60	—	—	100,0%

Таблица Блока 2 — Нераспределённые расходы и GOP

Центр затрат	Сумма	Доля в ООД %	Бенчмарк доли %	Оценка
Административные и Общие	1,45	6,7%	5–8%	в пределах диапазона
ИТ и Телекоммуникации	0,62	2,9%	2–3%	в пределах диапазона
Продажи и Маркетинг	1,30	6,0%	5–8%	в пределах диапазона
Эксплуатация и ТО	1,15	5,4%	4–6%	в пределах диапазона
Коммунальные	0,98	4,6%	4–7%	в пределах диапазона
Итого нераспределённые расходы	5,50	25,6%	—	—
Сумма прибыли департаментов	11,60	—	—	—
Валовая операционная прибыль (GOP)	6,10	—	—	—
Маржа GOP	—	28,4%	30–55%	ниже диапазона

Таблица Блока 3 — Плата за управление, внеоперационные и резервы

Статья	Сумма	Доля в ООД %
Валовая операционная прибыль (GOP)	6,10	—
Плата за управление	0,90	4,2%
Внеоперационные доходы	0,15	0,7%
Внеоперационные расходы	0,40	1,9%
Внеоперационные чистые	0,25	1,2%
Итого плата за управление + внеоперационные чистые	1,15	5,3%
EBITDA	4,95	23,0%
Резервы на замену	0,50	2,3%
EBITDA за вычетом резервов	4,45	20,7%

Таблица Блока 4 — Горизонтальный анализ

Статья	Факт	Доля факт %	План	Доля план %	Откл. сумм	Откл. %	Δ доли
Статистика							
Номера доступные	2 480	—	2 480	—	0	—	—
Номера проданные	1 686	—	1 612	—	74	—	—
Загрузка (%)	68,0%	—	65,0%	—	+3,0 п.п.	—	—
Средний тариф (руб.)	7 500	—	7 300	—	+200	+2,7%	—
RevPAR (руб.)	5 080,65	—	4 637,10	—	+443,55	+9,6%	—
Общий доход на доступный номер (руб.)	8 669,35	—	7 983,87	—	+685,48	+8,6%	—
Операционный доход							
Номера	12,60	58,6%	11,50	58,1%	+1,10	+9,6%	+0,5
Продукты и напитки	6,40	29,8%	6,00	30,3%	+0,40	+6,7%	−0,5
СПА	1,80	8,4%	1,70	8,6%	+0,10	+5,9%	−0,2
Прочий доход	0,70	3,3%	0,60	3,0%	+0,10	+16,7%	+0,3
ООД	21,50	100,0%	19,80	100,0%	+1,70	+8,6%	0,0
Расходы департаментов							
Номера	3,80	30,2%	3,50	30,4%	+0,30	+8,6%	−0,2
Продукты и напитки	4,90	76,6%	4,70	78,3%	+0,20	+4,3%	−1,7
СПА	1,20	66,7%	1,15	67,6%	+0,05	+4,3%	−0,9
Итого общие расходы департаментов	9,90	46,0%	9,35	47,2%	+0,55	+5,9%	−1,2
Общая прибыль департаментов	11,60	54,0%	10,45	52,8%	+1,15	+11,0%	+1,2
Нераспределяемые расходы							
Административные и Общие	1,45	6,7%	1,40	7,1%	+0,05	+3,6%	−0,4

Статья	Факт	Доля факт %	План	Доля план %	Откл. сумм	Откл. %	Δ доли
ИТ и Телекоммуникации	0,62	2,9%	0,60	3,0%	+0,02	+3,3%	−0,1
Продажи и Маркетинг	1,30	6,0%	1,25	6,3%	+0,05	+4,0%	−0,3
Эксплуатация и ТО	1,15	5,4%	1,10	5,6%	+0,05	+4,5%	−0,2
Коммунальные	0,98	4,6%	0,95	4,8%	+0,03	+3,2%	−0,2
Итого нераспределённые расходы	5,50	25,6%	5,30	26,8%	+0,20	+3,8%	−1,2
GOP	6,10	28,4%	5,15	26,0%	+0,95	+18,4%	+2,4
Маржа GOP	28,4%	—	26,0%	—	+2,4 п.п.	—	—
Плата за управление							
Плата за управление	0,90	4,2%	0,90	4,5%	0,00	0,0%	−0,3
Внеоперационные доходы и расходы							
Внеоперационные доходы	0,15	0,7%	0,10	0,5%	+0,05	+50,0%	+0,2
Внеоперационные расходы	0,40	1,9%	0,35	1,8%	+0,05	+14,3%	+0,1
Внеоперационные чистые	0,25	1,2%	0,25	1,3%	0,00	0,0%	−0,1
EBITDA	4,95	23,0%	4,00	20,2%	+0,95	+23,8%	+2,8
Маржа EBITDA	23,0%	—	20,2%	—	−0,7 п.п.	—	—
Резервы на замену							
Резервы на замену	0,50	2,3%	0,48	2,4%	+0,02	+4,2%	−0,1
EBITDA за вычетом резервов	4,45	20,7%	3,52	17,8%	+0,93	+26,4%	+2,9

Таблица 5.1 — Трансформация по департаментам

Уровень	Факт прибыль	План прибыль	Факт выручка	План выручка	Направление	Показатель	Коэффициент
Номера	8,80	8,00	12,60	11,50	Рост	Flow Through	0,7273
Продукты и напитки	1,50	1,30	6,40	6,00	Рост	Flow Through	0,5000
СПА	0,60	0,55	1,80	1,70	Рост	Flow Through	0,5000

Таблица 5.2 — Трансформация на уровне GOP

Уровень	Факт	План	Направление	Показатель	Коэффициент
ООД → GOP	GOP: 6,10, ООД: 21,50	GOP: 5,15, ООД: 19,80	Рост	Flow Through	0,5588



Ключевые выводы

- Фактическая загрузка (68%) превысила плановую (65%), что положительно сказалось на выручке.
- Несмотря на превышение плана по выручке (+1,70 млн руб., +8,6%), маржа GOP и EBITDA ниже плановых значений, что указывает на опережающий рост расходов.
- Наибольший относительный рост продемонстрировал Прочий доход (+16,7%), что может быть связано с дополнительными источниками дохода.
- Маржа GOP фактически составила 28,4% против плановых 26,0% (+2,4 п.п.), что свидетельствует об эффективной работе по контролю расходов.
- По всем департаментам зафиксирован положительный Flow Through, что говорит о конвертации прироста выручки в прибыль.
- Наилучший результат по департаменту Номера (Flow Through 0,7273) — это отличный результат.
- По департаменту Продукты и напитки и СПА Flow Through равен 0,5000 — хороший результат.
- На уровне GOP Flow Through (0,5588) также находится в диапазоне хорошего результата (0,3–0,5).



Рекомендации

- Провести детальный анализ расходов по департаментам и центрам затрат для выявления возможностей оптимизации.
- Уделить внимание контролю расходов в департаменте Продукты и напитки, где доля расходов в выручке высока (76,6%).

- Рассмотреть возможности увеличения доходов в департаментах с меньшей долей в ООД (например, СПА).
- Мониторить динамику маржи GOP и EBITDA, чтобы не допустить её снижения в будущем.

План действий

1. В течение следующего месяца провести анализ структуры расходов по каждому департаменту и центру затрат.
2. Разработать меры по оптимизации расходов в департаменте Продукты и напитки.
3. Проанализировать потенциал увеличения доходов в СПА и других департаментах.
4. Ежеквартально отслеживать динамику маржи GOP и EBITDA.

Следующий шаг

Провести детальный анализ департамента Номера по Методике 2 для более точного расчёта точки безубыточности и оценки запаса прочности.

 Для расчёта эффекта управленческих решений мне нужно понять ваши приоритеты. Какие сценарии рассмотреть?

 **Вы:**

составь аргументацию по эффективности работы управленческой команды

 **AI:**

Кейс и цель

Цель аргументации — обосновать эффективность работы управленческой команды отеля на основе финансовых результатов за октябрь 2024 года.

Допущения

- Период анализа: октябрь 2024 года (31 день).
- Используются фактические и плановые данные для сравнения.
- Расчёты выполнены в соответствии с методикой 1 (анализ сводного P&L отеля) и методикой 6 (точка безубыточности гостиничных номеров).
- Учтены доходы и расходы по всем департаментам и центрам затрат.



Результаты анализа

1. Превышение плановых показателей по загрузке и выручке:

- Фактическая загрузка (68%) превысила плановую (65%) на 3,0 п.п.
- Общий операционный доход (ООД) фактически составил 21,50 млн руб., что на 1,70 млн руб. (+8,6%) выше плана (19,80 млн руб.).

2. Эффективная конвертация выручки в прибыль:

- По всем департаментам зафиксирован положительный Flow Through, что свидетельствует о грамотном управлении затратами и способности превращать прирост выручки в прибыль.
- Наилучший результат по департаменту Номера (Flow Through 0,7273) — это отличный результат.
- На уровне GOP Flow Through (0,5588) также находится в диапазоне хорошего результата (0,3–0,5).

3. Контроль расходов и соблюдение бенчмарков:

- Все центры затрат находятся в пределах установленных бенчмарков по доле в ООД.
- Маржа GOP фактически составила 28,4% против плановых 26,0% (+2,4 п.п.), что свидетельствует об эффективной работе по контролю расходов.

4. Устойчивое финансовое положение:

- EBITDA фактически составила 4,95 млн руб., что на 0,95 млн руб. (+23,8%) выше плана (4,00 млн руб.).
- EBITDA за вычетом резервов — 4,45 млн руб. против 3,52 млн руб. по плану (+0,93 млн руб., +26,4%).
- Запас прочности по плану составляет 45,7 п.п. (70,3%), что значительно превышает здоровый уровень (> 10 п.п.) и указывает на высокую устойчивость отеля к колебаниям спроса.

5. Рост дополнительных источников дохода:

- Прочий доход продемонстрировал наибольший относительный рост (+16,7%), что может свидетельствовать об успешной работе по диверсификации доходов.



Ключевые аргументы в пользу эффективности управленческой команды

- Успешное превышение плановых показателей:** фактическая загрузка и выручка превысили плановые значения, что говорит о грамотном прогнозировании спроса и эффективном управлении загрузкой.
- Контроль затрат:** несмотря на рост выручки, расходы контролировались, что позволило сохранить и даже превысить плановые показатели маржи.

- **Оптимизация структуры доходов:** рост доходов в различных департаментах (Номера, Продукты и напитки, СПА, Прочий доход) свидетельствует о сбалансированной стратегии развития.
- **Устойчивость к рискам:** высокий запас прочности (45,7 п.п.) позволяет отелю выдерживать колебания спроса без ущерба для финансовых результатов.
- **Конвертация выручки в прибыль:** положительный Flow Through по всем департаментам и на уровне GOP подтверждает эффективность управленческих решений в части ценообразования и управления затратами.

Рекомендации для дальнейшего повышения эффективности

- Провести детальный анализ расходов по департаментам и центрам затрат для выявления возможностей оптимизации.
- Уделить внимание контролю расходов в департаменте Продукты и напитки, где доля расходов в выручке высока (76,6%).
- Рассмотреть возможности увеличения доходов в департаментах с меньшей долей в ООД (например, СПА).
- Мониторить динамику маржи GOP и EBITDA, чтобы не допустить её снижения в будущем.

План действий для подтверждения эффективности в будущем

1. В течение следующего месяца провести анализ структуры расходов по каждому департаменту и центру затрат.
2. Разработать меры по оптимизации расходов в департаменте Продукты и напитки.
3. Проанализировать потенциал увеличения доходов в СПА и других департаментах.
4. Ежеквартально отслеживать динамику маржи GOP и EBITDA.

Следующий шаг

Провести детальный анализ департамента Номера по Методике 2 для более точного расчёта точки безубыточности и оценки запаса прочности.

 Для расчёта эффекта управленческих решений мне нужно понять ваши приоритеты. Какие сценарии рассмотреть?

 **Вы:**

помоги объяснить собственнику насколько хорошо генерируется прибыль гостиницы? хорошо ли она работает?



AI:

Объяснение собственнику эффективности работы гостиницы

Отель демонстрирует **высокую эффективность работы и хорошую генерацию прибыли**. Это подтверждается рядом ключевых показателей за октябрь 2024 года.

Основные достижения

1. Превышение плановых показателей:

- Фактическая загрузка (68%) превысила плановую (65%) на 3,0 п. п.
- Общий операционный доход (ООД) фактически составил 21,50 млн руб., что на 1,70 млн руб. (+8,6%) выше плана (19,80 млн руб.).
- EBITDA фактически составила 4,95 млн руб., что на 0,95 млн руб. (+23,8%) выше плана (4,00 млн руб.).

2. Эффективное управление затратами и конвертация выручки в прибыль:

- По всем департаментам зафиксирован положительный Flow Through, что говорит о грамотном управлении затратами и способности превращать прирост выручки в прибыль.
- Наилучший результат по департаменту Номера (Flow Through 0,7273) — это отличный результат.
- На уровне GOP Flow Through (0,5588) также находится в диапазоне хорошего результата (0,3–0,5).
- Маржа GOP фактически составила 28,4% против плановых 26,0% (+2,4 п. п.), что свидетельствует об эффективной работе по контролю расходов.

3. Устойчивое финансовое положение:

- EBITDA за вычетом резервов — 4,45 млн руб. против 3,52 млн руб. по плану (+0,93 млн руб., +26,4%).
- Запас прочности по плану составляет 45,7 п. п. (70,3%), что значительно превышает здоровый уровень (> 10 п. п.) и указывает на высокую устойчивость отеля к колебаниям спроса.

4. Сбалансированная структура доходов:

- Рост доходов в различных департаментах (Номера, Продукты и напитки, СПА, Прочий доход) свидетельствует о сбалансированной стратегии развития.
- Прочий доход продемонстрировал наибольший относительный рост (+16,7%), что может свидетельствовать об успешной работе по диверсификации доходов.

5. Контроль расходов:

- Все центры затрат находятся в пределах установленных бенчмарков по доле в ООД.
- Расходы контролировались, что позволило сохранить и даже превысить плановые показатели маржи.

Вывод

Управленческая команда эффективно управляет отелем: показатели загрузки, выручки и прибыли превышают плановые значения, расходы находятся под контролем, а структура доходов сбалансирована. Высокий запас прочности (45,7 п. п.) обеспечивает устойчивость к возможным колебаниям спроса. Отель работает хорошо и успешно генерирует прибыль.

Вы:

это длинно, дай основные показатели, демонстрирующие успех и недостатки, самые существенные на твой взгляд, не перечисляй все, кратко для собственника.

AI:

Основные показатели эффективности работы гостиницы за октябрь 2024 года

Успехи:

- **Превышение плана по загрузке:** фактическая загрузка 68% против плановой 65% (+3,0 п. п.).
- **Рост ООД:** фактический ООД 21,50 млн руб. против планового 19,80 млн руб. (+1,70 млн руб., +8,6%).
- **Превышение EBITDA:** фактическая EBITDA 4,95 млн руб. против плановой 4,00 млн руб. (+0,95 млн руб., +23,8%).
- **Эффективная конвертация выручки в прибыль:** положительный Flow Through по всем департаментам; на уровне GOP показатель 0,5588 (хороший результат).
- **Высокий запас прочности:** 45,7 п. п. (70,3%), что значительно выше здорового уровня (>10 п. п.) и говорит об устойчивости к колебаниям спроса.
- **Контроль расходов:** все центры затрат в пределах бенчмарков по доле в ООД; маржа GOP фактически 28,4% против плановых 26,0% (+2,4 п. п.).

Недостатки:

- **Маржа GOP и EBITDA ниже целевых ориентиров:** маржа GOP (28,4%) ниже целевого диапазона 30–55%, маржа EBITDA (23,0%) не имеет отраслевого бенчмарка, но демонстрирует потенциал для роста.
- **Высокая доля расходов в выручке департамента Продукты и напитки:** 76,6%, что требует внимания для оптимизации.

Вы:

что ты посоветуешь сделать, чтобы увеличить GOP в части сокращения расходов? ответь по существу, не придумывай ничего лишнего, не давай тривиальные предложения

 AI:

Для увеличения GOP за счёт сокращения расходов рекомендую следующие целенаправленные меры:

- 1. Провести детальный пооперационный анализ расходов департамента Продукты и напитки (F&B),** где доля расходов в выручке достигает 76,6%. Сосредоточиться на выявлении статей с избыточными затратами (например, оптимизация закупок, пересмотр контрактов с поставщиками, анализ потерь при хранении и приготовлении).
- 2. Анализировать динамику и структуру нераспределяемых расходов с фокусом на тренды.**
Сравнить фактические расходы по центрам затрат (Административные и Общие, ИТ и Телекоммуникации, Продажи и Маркетинг, Эксплуатация и ТО, Коммунальные) с планом не только по суммам, но и по доле в ООД. Выявить центры, где доля выросла относительно плана, и детально разобрать причины (например, рост затрат на ИТ из-за внеплановых услуг, увеличение расходов на маркетинг из-за неэффективных каналов).
- 3. Оптимизировать расходы на эксплуатацию и ТО (POM)** с использованием данных об удельной стоимости обслуживания на номер или на кв. м. Проанализировать, нет ли перерасхода на мелкие ремонты или обслуживание оборудования по сравнению с нормативами. Рассмотреть возможность перехода на долгосрочные контракты с сервисными компаниями для фиксации тарифов.
- 4. Пересмотреть структуру и эффективность расходов на Продажи и Маркетинг (S&M).**
Сопоставить фактические затраты с результатами (например, стоимость привлечения гостя, конверсия бронирований). Исключить неэффективные каналы продвижения, перераспределить бюджет в пользу высококонверсионных источников. Оценить целесообразность фиксированных статей расходов (например, подписка на сервисы бронирования) на предмет их окупаемости.
- 5. Внедрить систему мониторинга и контроля коммунальных расходов (Utilities)** с разбивкой по видам ресурсов (электроэнергия, вода, отопление и пр.). Установить нормативы потребления на номер или на кв. м, внедрить автоматизированный учёт и датчики для выявления утечек или неэффективного использования. Рассмотреть возможность энергосберегающих мероприятий (например, замена освещения на LED, оптимизация работы климатического оборудования).
- 6. Проанализировать соотношение постоянных и переменных расходов в департаменте Номера.**
Хотя в текущем расчёте используется упрощённая модель, более детальный CVP-анализ (по Методике 2) позволит точнее выделить условно-постоянные (ФОТ) и переменные затраты (бельё, расходные материалы). Это даст основу для точечной оптимизации: например, пересмотра графиков работы персонала в зависимости от загрузки или пересмотра условий поставок расходных материалов.
- 7. Регулярно сравнивать фактические расходы с бенчмарками и нормативами** (например, доля расходов в выручке по департаментам, доля центров затрат в ООД). Фиксировать отклонения и оперативно разбирать их причины, не дожидаясь следующего планового периода.

Вы:

рассмотри сценарий What if если бы мы увеличили ADR 20 октября на 10%, при этом загрузка за оставшиеся дни могла бы снизиться на 5%

AI:

Расчёт сценария What-If: увеличение ADR на 10% с 20 октября при снижении загрузки на 5% в оставшиеся дни

Исходные данные для расчёта

- Период с 20 по 31 октября: 12 дней.
- Исходный ADR: 7 500 руб.
- Увеличение ADR на 10%: $7\ 500 \times 1{,}1 = 8\ 250$ руб.
- Исходная загрузка: 68%.
- Снижение загрузки на 5 п. п.: $68\% - 5\% = 63\%$.
- Доступные номера за период: 2 480.
- Доступные номера за оставшиеся 12 дней: $80 \times 12 = 960$.
- Проданные номера при исходной загрузке за 12 дней: $960 \times 68 / 100 = 653$.
- Проданные номера при новой загрузке: $960 \times 63 / 100 = 605$.

Расчёт выручки по сценарию

- Выручка при исходном ADR и загрузке за 12 дней: $653 \times 7\ 500 = 4\ 897\ 500$ руб. (4,90 млн руб.).
- Выручка при новом ADR и сниженной загрузке за 12 дней: $605 \times 8\ 250 = 4\ 991\ 250$ руб. (4,99 млн руб.).
- Прирост выручки: $4\ 991\ 250 - 4\ 897\ 500 = 93\ 750$ руб. (0,09 млн руб.).

Влияние на GOP

- Для оценки влияния на GOP предположим, что структура расходов остаётся неизменной.
- Flow Through по отелю в целом по факту составляет 0,5588 (из анализа трансформации выручки в прибыль).
- Прирост прибыли (условно): $93\ 750 \times 0{,}5588 \approx 52\ 500$ руб. (0,05 млн руб.).

Ключевые выводы по сценарию

- Несмотря на снижение загрузки, увеличение ADR приводит к незначительному росту выручки (+0,09 млн руб.).
- Условный прирост GOP составляет около 0,05 млн руб.

- Эффект обусловлен высокой эластичностью спроса: снижение загрузки на 5 п. п. не компенсирует рост ADR на 10%.

Ограничения расчёта

- Сценарий предполагает, что снижение загрузки на 5 п. п. гарантированно произойдёт при повышении ADR. В реальности это зависит от рыночной ситуации, конкуренции и сегмента гостей.
- Не учитываются возможные дополнительные расходы (например, на стимулирование продаж при изменении ценовой политики).
- Структура переменных расходов может измениться при новом уровне ADR (например, рост затрат на обслуживание премиальных номеров).

Для сохранения в PDF нажмите Ctrl+P → «Сохранить как PDF»