



# Полный набор KPI показателей для управления курортным отелем полного цикла

KPI - контроль для директора: как читать и понимать показатели

Лучшие мировые практики управления на основе USALI 12

# Вступление

Вам интересно, зачем директору курортного отеля полного цикла нужен USALI 12: как он превращает разрозненные данные (PMS / POS / SPA / банкет / тех служба / бухгалтерия / кадры) в единую приборную панель управления отелем.

Обсудим логику чтения управленческого отчета и принципы KPI-контроля:

- что смотреть ежедневно,
- что разбирать еженедельно и
- как закрывать месяц без «сюрпризов».

А самое главное какие управленческие решения принимаются на основе каждого показателя.

Руководство по KPI показателям подготовили для Вас эксперты проекта **Финоко**. Мы будем рады, если Вы выберете для автоматизации управленческого учета программные продукты нашей компании.

## Примеры KPI

### (директорский минимум):

- Total Revenue Общая выручка
- GOP, GOP Margin %, GOPPAR
- NOI / Operating Profit

Операционная прибыль

- Labor cost % (общий), Доля затрат на оплату труда в общей выручке

• Revenue per labor hour, Выручка на один отработанный час

- Utilities % of revenue, Доля коммунальных затрат в выручке

- Out-of-order rooms / downtime  
Количество номеров, выведенных из работы



# Часть 1. Каркас управления

КPI уровня отеля

## КPI уровня отеля

### О чем говорим в этом разделе

Формируем директорскую «панель управления» курортным отелем: как связывать выручку, прибыльность, труд и коммунальные в единую картину, как быстро отличать рост оборота от роста результата, и какие сигналы требуют реакции в течение недели, а не в конце месяца.

### Показатели для контроля

- **Total Revenue** — Общий объем выручки отеля за период (Rooms, F&B, SPA, банкеты, парковка, прочие доходы).
- **GOP** — Операционная прибыль до фиксированных платежей и статей ниже GOP по USALI.
- **GOP Margin %** — Доля GOP в выручке, отражающая операционную эффективность.
- **GOPPAR** — GOP на доступный номер, удобный KPI для сравнения сезонов и недель.
- **NOI / Operating Profit** — Итоговый операционный результат после учета фиксированных и договорных обязательств (по вашей модели).
- **Labor Cost % (общий)** — Доля расходов на персонал в выручке по отелю.
- **Revenue per Labor Hour / per FTE** — Производительность труда: выручка на час/сотрудника.
- **Utilities % of Revenue** — Доля коммунальных расходов в выручке; критична для SPA/бассейнов/прачечной/кухонь.
- **Out-of-order rooms / downtime** — Потери доступности фонда и ключевых зон из-за простоев/ремонтов.

## KPI уровня отеля — Выручка и прибыль

### Total Revenue

Общий объем выручки отеля за период (Rooms, F&B, SPA, банкеты, парковка, прочие доходы).

**Что измеряет:** Сумму доходов по всем центрам дохода и динамику поступлений для бизнеса в целом.

**Что влияет на показатель:** Загрузка, цена, сезонность, микс каналов и развитие допусслуг (SPA/ивенты/пакеты).

**Управленческие решения:** Перераспределять фокус продаж (direct / OTA / группы), корректировать пакеты и календарь спроса, закрывать «провалы» без демпинга.

### GOPPAR

GOP на доступный номер, удобный KPI для сравнения сезонов и недель.

**Что измеряет:** Прибыльность отеля «на мощность» номерного фонда, учитывая вклад сервисов.

**Что влияет на показатель:** Рост допдоходов на проживающего гостя и оптимизация затрат при той же доступности фонда.

**Управленческие решения:** Оценивать эффективность пакетов (Rooms+SPA/F&B), сравнивать недели по реальной прибыльности, выбирать приоритетные сегменты в пике спроса и перенаправлять спрос в наиболее рентабельные каналы.

### GOP и GOP Margin %

Операционная прибыль гостиницы (без прочих доходов и расходов).

**Что измеряет:** Управляемый результат команды: департаменты + прочие доходы - расходы обслуживающих подразделений.

**Что влияет на показатель:** Выручка, прямые затраты операционных подразделений, затраты обслуживающих подразделений.

**Управленческие решения:** Запускать разбор «план-факт» по драйверам, вводить лимиты/нормы и решения по каналам, персоналу, закупкам и стратегия обслуживания имущества.

### NOI / Operating Profit

Итоговый операционный результат после учета фиксированных и договорных обязательств.

**Что влияет на показатель:** Финальный результат, который видит собственник после GOP и прочих доходов и расходов.

**Управленческие решения:** Управление прочими доходами и расходами, оптимизировать работу со свободными остатками и финансовые операции. Системная работа с рисками.

Полная версия книги для участников онлайн эфира АМОС 17.03.3026

<https://amos-hotels.timepad.ru/event/3834627/>