

**Тургинбаева А.Н.<sup>1</sup>, Жакупбекова Г.Е.<sup>2</sup>, Мусиров Г.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>э.ғ.д., профессор, e-mail: turginan@gmail.com

<sup>2</sup>докторант, e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>3</sup>э.ғ.к., аға оқытушы, Байшев университеті,

Қазақстан, Ақтөбе қ., e-mail: mysirov@mail.ru

## **ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ ЖОБАЛАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІНІҢ НЕГІЗГІ КӨРСЕТКІШТЕРІН (KPI) ҚОЛДАНУ ҚАЖЕТТІЛІГІ ТУРАЛЫ**

Ақпараттық және бәсекелестік дамыған кезеңде өндірістік және қызмет көрсетуші ұйымдар бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізу үшін жаңа мүмкіндіктерді игеруі тиіс. Қонақ үй бизнесін ұйымдастыруда тиімді бәсекелестік әдістерін анықтау қажет, себебі инвестор да, клиент те ұйымға жоғары талаптар қояды. Бұл мәселенің шешімін табу үшін қонақ үй бизнесіндегі жобалардың тиімділігінің сенімді көрсеткіштерін анықтау қажет, өнімділікті бағалаудың теңдестірілген және кешенді жүйесін құру керек. Көптеген қонақ үй бизнесінің мамандары «тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін (KPI)» бағалау құралы ретінде қолдана білмейді. Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері компанияның жағдайын бағалауға, стратегиялық, тактикалық мақсаттарды анықтауға, компания мен бөлімшелерге бақылау жүргізуге көмектеседі. KPI – көзделген мақсатты өлшеу құралы. Сол себепті, әрбір ұйымның алдына қойған мақсатына сәйкес тиімділікті бағалау көрсеткіштері анықталып, тәжірибеде мақсатқа жетуді бағалау құралы ретінде қолданылуы тиіс.

Зерттеудің мақсаты – қонақ үй бизнесінде тәжірибеде қолданылып жүрген тиімділік көрсеткіштерін анықтап, менеджерлердің жасы, білімі, жұмыс тәжірибесі, қонақ үй категориясы көрсеткіштердің қолданылуына қаншалықты ықпал ететіндігін бір факторлы дисперсиялық талдаудың (ANOVA) көмегімен анықтау. Зерттеу нәтижелері қонақ үй бизнесіндегі жобалардың тиімділігін анықтауда қаржылық көрсеткіштердің қолданылуының басымдық танытқандығын көрсетті және көрсеткіштердің қолданылуының менеджерлердің жасы, білімі, жұмыс тәжірибесі және қонақ үй категориясына тәуелсіз екендігі анықталды.

**Түйін сөздер:** тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI), бір факторлы дисперсиялық талдау, қонақ үй бизнесі, жобалардың тиімділігі.

Turginbayeva A.N.<sup>1</sup>, Zhakupbekova G.E.<sup>2</sup>, Mussirov G.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctor of Economic Sciences, Professor, e-mail: turginan@gmail.com

<sup>2</sup>Doctoral student, e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

<sup>3</sup>Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Baishev University, Kazakhstan, Almaty, e-mail: mysirov@mail.ru

### **About the need to use key performance indicators (KPI) of projects in the hotel business**

Suppliers of products and services should explore new opportunities to achieve competitive advantage in the age of information and competitiveness. It`s necessary to determine effective methods of competition in the organization of the hotel business. Because both the investor and the client they place high demands on organizations. It`s necessary to determine reliable performance indicators in the hotel business for finding a solution to this problem, in addition, it`s necessary to create a balanced and comprehensive system of performance evaluation. Many hospitality professionals don't use "Key Performance Indicators (KPI)" as an assessment tool. Key performance indicators help to assess the com-

pany's position, define strategic and tactical goals, as well as conduct monitoring in the company and its divisions. KPI is a tool for measuring the achievement of company goals. For this reason, performance measurement indicators for each organization should be defined and used as a tool to measure the achievement of goals in practice.

The aim of the study is to determine efficiency indicators that are used in the practice of the hotel business and to identify the influence of factors such as age and education of managers, work experience and the category of hotels on the efficiency of the hotel business. Authors use univariate variance analysis (ANOVA) for these calculations. The results of the study showed that financial indicators dominate to determine the effectiveness of projects in the hotel business and the use of indicators doesn't depend on the age, education and experience of managers.

**Key words:** key performance indicators (KPI), single factor variance analysis, hotel business, project efficiency.

Тургинбаева А.Н.<sup>1</sup>, Жакупбекова Г.Е.<sup>2</sup>, Мусиров Г.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Д.э.н., профессор, e-mail: turginan@gmail.com

<sup>2</sup>докторант, e-mail: zhakupbekovasam@gmail.com

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

<sup>3</sup>к.э.н., старший преподаватель, Баишев университет,  
Казахстан, г. Актобе, e-mail: mysirov@mail.ru

### **О необходимости использования ключевых показателей эффективности (KPI) проектов в гостиничном бизнесе**

В век информации и конкурентоспособности поставщики продукции и услуг должны осваивать новые возможности для достижения конкурентного преимущества. В организации гостиничного бизнеса необходимо определить эффективные методы конкуренции, так как и инвестор, и клиент предъявляют к организации высокие требования. Чтобы найти решение этой проблемы, необходимо определить надежные показатели эффективности в гостиничном бизнесе, создать сбалансированную и комплексную систему оценки производительности. Многие профессионалы гостиничного бизнеса не применяют «Ключевые показатели эффективности (KPI)» в качестве инструмента оценки. Ключевые показатели эффективности помогают оценить положение компании, определить стратегические, тактические цели, а также проводить контроль в компании и ее подразделениях. KPI является инструментом для измерения достижения целей компании. По этой причине показатели оценки эффективности для каждой организации должны быть определены и использованы в качестве инструмента для измерения достижения целей на практике.

Целью исследования является определение показателей эффективности, которые применяются в практике гостиничного бизнеса и выявить влияние таких факторов, как возраст и образование менеджеров, стаж работы и категория отелей, на эффективность гостиничного бизнеса с помощью однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA).

Результаты исследования показали, что для определения эффективности проектов в гостиничном бизнесе преобладают финансовые показатели и использование этих показателей не зависит от возраста, образования и стажа менеджеров, также от категории гостиниц.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности (KPI), однофакторный дисперсионный анализ, гостиничный бизнес, эффективность проектов.

### **Кіріспе**

Қонақ үй бизнесі – туристер мен қонақтарға қызмет көрсетуді жүзеге асыратын қонақжайлылық ұстанымына негізделген кәсіпкерлік қызметтің саласы.

Бүгінгі күні туризм ел экономикасына ықпал ететін маңызды әлеуметтік және экономикалық құбылыс болып табылады. Жоғары табысты сала бола отырып, жалпы ішкі өнімнің қалыптасуына, сыртқы сауда балансын белсендіруге, қосымша жұмыс орындарын құруға, халықтың жұмыс бастылығын қамтамасыз етуге ықпал етеді.

Қонақ үйлердің жұмысының нәтижелерін талдау үшін түрлі нарықтық индикаторлар қолданылады, олардың негізгілері:

- Қонақ үйдің орналасу мекен-жайы
- Қонақ үй форматы
- Баға саясаты
- Ұсынылатын қызмет түрлері
- Қонақ үй рейтингі мен беделі

Көптеген қонақ үй бизнесінің мамандары «тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін (KPI)» бағалау құралы ретінде қолдана білмейді. Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері компанияның жағдайын бағалауға, стратегиялық, тактикалық

мақсаттарды анықтауға, компания мен бөлімшелерге бақылау жүргізуге көмектеседі.

«Тиімділік» сөзінің дұрыс мағынасын ISO 9000:2008 стандартынан табуға болады, стандартқа сәйкес ол «нәтижелілік» және «тиімділік» болып аударылады. Нәтижелілік – алға қойған мақсаттарға қол жеткізу деңгейі, яғни компанияның нәтижеге бағдарлану қабілеті. Ал тиімділік – қол жеткізілген нәтиже мен жұмсалған шығындардың арақатынасы, яғни белгілі бір уақытта, белгіленген сапада және сәйкес шығындармен компанияның мақсатқа

жету қабілеті. КPI – көзделген мақсатты өлшеу құралы. Егер, сіз ойлап тапқан көрсеткіш мақсатпен байланысты болмаса, онда ол жарамсыз болып табылады.

### Әдебиеттерге шолу

Қазақстан Республикасында жыл сайын қонақ үй қызметіне сұраныс артып келеді. Төмендегі 1-кестеде орналастыру орындарының көрсеткен қызмет көлемі мен келушілердің саны берілген.

1-кесте – Орналастыру орындарының көрсеткен қызмет көлемі

Жылдар	Келушілер саны	Резидент еместер	Орналастыру орындарымен көрсетілген қызмет көлемі, млн. тенге	Өзгеруі, базалық жылға пайызбен, %
2013	3 307 752	586 038	59 714, 2	100
2014	3 804 447	679 018	72 401, 9	121
2015	3 802 225	692 213	72 597, 2	122
2016	4 217 782	722 515	82 853, 4	138
2017	5 279 406	891 911	108 359, 8	181

Ескерту: www.stat.kz дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

Соңғы 5 жылда қонақ үйлердің көрсеткен қызмет көлемі 80 пайызға артқанын байқаймыз. Бұл қонақ үй бизнесінің қарқынмен дамып келе жатқанын көрсетеді, сонымен қатар қонақ үйлердің қызмет сапасының әлемдік рейтингтерге сәйкес келуін талап етеді.

Бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін қонақ үй бизнесінде инновациялық жобаларды қолдану және олардың тиімділігін анықтау маңыздылыққа ие болуда. Қаржылық көрсеткіштерді өлшеу маңызды болып табылғанымен, кең көлемдегі көрсеткіштердің жиынтығын қолдану ұзақ мерзімде стратегияны өлшеуге және ұйымның тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Тек қана қаржылық көрсеткіштерге сүйену қонақ үй бизнесіндегі бәсекелестіктің артуына байланысты өзектілігін жоғалтуда, сол себепті қазіргі қонақ үйлер қаржылық көрсеткіштермен қатар қызметтің қаржылық емес жақтарын да қарастырып, теңдестірілген жүйе қалыптастыру қажеттігі өзекті болуда (Atkinson and Brander-Brown, 2001). Кейбір зерттеулерде тиімділікті басқарудың қаржылық аспектілерімен қатар, бәсекеге қабілеттілік, қызмет көрсету сапасы, клиенттердің қанағаттануы, ұйымның бейім-

делгіштігі, ресурстар мен технологияларды қолдану сияқты қаржылық емес көрсеткіштерге де назар аударылған (Harris and Mongiello, 2001; Atkinson and Brander-Brown, 2001).

Fitzgerald және басқалар (1991) еңбектерінде қызмет көрсету сапасы мен клиенттердің қанағаттануы сияқты қаржылық емес факторларды зерттеген. Қонақ үй бизнесінде адам факторының құндылығы жоғары және қызмет көрсету үрдісіне қатысатын қызметкерлердің жұмыс нәтижелерімен қанағаттануы және корпоративтік рух көрсеткіштеріне де назар аудару қажет. Chan (2004) көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінде тиімділікті басқару көрсеткіштері ретінде қаржылық емес факторларды қолдануды ұсынған.

Wadongo және басқалар (2010) қонақ үйлердің қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерін ұсынған, олардың ішінде жалпы табыс, тамақ өнімдері мен сусындардың сатылымы, жалпы сату көлемі, клиенттердің қанағаттануын зерттеу, нарықтағы үлесі, номерлердің келушілермен толуы сияқты көрсеткіштер бар. Evans (2005) зерттеулерінде солтүстік Англиядағы өз қонақ үйлерінде тиімділікті бағалау үшін бизнес иелері

қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштерді қатар қолданғандығын көрсеткен. Denton және White (2000) көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін қолдануды зерттей отырып, қаржылық және қаржылық емес өлшемдердің қонақ үйдің теңдестірілген жұмысы үшін өзекті екендігін негіздеген.

КРІ мақсаты – қонақ үй басшылығын шешім қабылдау үшін қажет өлшенетін тиімділікті бағалау көрсеткіштерімен қамтамасыз ету. КРІ қонақ үй бизнесінің менеджерлеріне мүдделі тұлғаларды қанағаттандыру арқылы пайданы максималдау және ресурстарды басқарудың нәтижелілігі мен тиімділігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Mitrović және басқалар (2016) бизнестегі ұзақ мерзімді табыстылыққа және бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізу үшін тиімділікті басқарудың заманауи жүйесін қолданудың маңыздылығын атап көрсеткен.

Atkinson және Brander-Brown (2001), Phillips және Louvieris (2005), Bergin-Seers және Jago (2006), Lynch және Cross (1990), Kaplan және Norton (2001); Neely және басқалар (2005), Folen және басқалар (2005) еңбектеріне сүйене отырып, зерттеушілер қонақжайлылық индустриясында тиімділікті өлшеудің негізгі 6 бағытын ұсынған: қаржылық көрсеткіштер, бәсекелестік, қызметкерлердің өнімділігі, жұмыс тиімділігі, инновация және қызмет көрсету сапасы.

Тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін екі топқа бөлуге болады:

1. Мерзімі аяқталғаннан кейін қызмет нәтижелерін бағалау. Оларға қаржылық көрсеткіштер жатады, ақша ағыны компанияның мүмкіндіктерін бағалап, меншік иесінің қалауын анықтағанымен, компания мен оның бөлімшелерінің ағымдағы тиімділігін бағалай алмайды.

2. Есептік кезеңдегі қызмет нәтижелерін бағалау. Бұл көрсеткіштер өнім мен үрдістің сапасын, тапсырыс беруші мен қызметті тұтынушылардың қанағаттану деңгейін анықтайды және болашақта ақша ағындарының қандай көлемде болатынын болжауға мүмкіндік береді.

Тиімділікті бағалау үшін төмендегі негізгі көрсеткіштерді айқындауға болады:

- КРІ – нәтиже – қанша және қандай нәтиже алынды;
- КРІ – шығын – қанша ресурс жұмсалды;
- КРІ – қызмет – бизнес-үрдістердің орындалу көрсеткіштері (үрдістің оның орындалу

алгоритміне сәйкестігін бағалауға мүмкіндік береді);

- КРІ – өнімділік – алынған нәтиже мен оған жұмсалған уақыттың арасындағы қатынасты сипаттайтын туынды көрсеткіштер

- КРІ – экономикалық тиімділік – алынған нәтиже мен ресурстар шығынының арақатынасын сипаттайтын көрсеткіштер.

Үрдіс көрсеткіштерін жасауда келесі ережелерді ұстану қажет:

- көрсеткіштердің жиынтығы бизнес-үрдісті толыққанды басқару үшін жеткілікті болуы тиіс;

- әрбір көрсеткіш өлшенетін болуы тиіс;

- көрсеткішті өлшеу құны оны қолданудан алынатын басқару эффектісінен аспауы тиіс.

КРІ жобаларды басқару үрдісінің қай кезеңінде орын алуы тиіс? Жоба мақсаты анықталғаннан кейін жобаны жоспарлау алдында КРІ өлшемдерін анықтап алған жөн.

КРІ жүйесінің артықшылықтары:

- Жобаның барлық құраушыларын байланыстыру, барлық қатысушыларды ортақ мақсатқа жұмылдыру, рөлдерді бөлу

- Жоба командасын құруда КРІ-ды қолдану мүмкіндігі

- Жобаның икемділігі Жоба қатысушыларымен қатынастың тұрақтылығы

- Жобаның ашықтығы

КРІ негізінде марапаттау жүйесінің көрсеткіштерін анықтауға болады (2-кесте)

Н.А. Зайцева (2011) қонақ үй бизнесінде персоналды ынталандыру үшін тиімділіктің негізгі көрсеткіштерінің тізімін анықтау мәселелерін қарастырған. Қонақ үйдің қызметкерлерінің әрқайсысының қызмет нәтижесіне қосқан үлесі анықталып, барлығына бірдей тиісті мөлшерде ынталандыру жүргізілуі қажет. Көптеген басшылардың пікірінше, қызмет көрсетуші персонал – экономист, бухгалтер, қаржылық және IT мамандар, сатып алулар және персоналды басқару бөлімдерінің менеджерлері, техникалық бөлім мамандары мен аспаздардың жұмыс нәтижесі қонақ үйге келетін клиенттердің санын арттыруға ықпал етпейді. Бірақ, бұл – қате пікір. Себебі, сату бөлімінің қызметінің жоғары болуымен қатар бөлмелердің тазалығы, астың дәмділігі, шоттардың уақтылы жүзеге асуы да маңызды болып табылады. Олардың жұмыс нәтижесі қонақ үйдің кешенді қызметіне ықпал етіп, нәтижесінде сапа, мерзім көрсеткіштері тиісті дәрежесінде орындалады.

2-кесте – Марапаттау жүйесін анықтаудағы КРІ көрсеткіштері

КРІ	Есептеу формуласы	Формуланың мәні
КРІ – төлемдердің мерзімнен кешігуі; өлшемсіз	Тнақты./Тжоспар	Тнақты – төлемдердің жүзеге асуының нақты уақыты; Тжоспар – төлемдердің жүзеге асуының жоспарлы уақыты.
КРІ – кешіктірілген төлемдердің үлесі, %.	$(N_{кт}/N_{жалпы.}) \times 100\%$ ,	$N_{кт}$ – кешіктірілген төлемдердің жалпы сомасы; $N_{общ.}$ – төленбеген шоттардың жалпы сомасы.
КРІ – контрагенттерге және салық органдарына артық төлемдердің пайызы, %.	$N_{төл.}/N_{нақты} \times 100\%$ ,	$N_{төл.}$ – контрагенттер мен салық органдарына төлемдердің жалпы сомасы; $N_{нақты}$ – төлеу қажет нақты сома
КРІ – дұрыс емес шоттар, дана	$N_{жалпы}$ шоттар. – $N_{дұрыс}$ шоттар	$N_{дұрыс}$ шоттар – дұрыс шоттардың саны; $N_{жалпы}$ шоттар – шоттардың жалпы саны
КРІ – салық инспекциясы тарапынан айыппұлдар сомасы, ш.б.	$\sum O/P$ ,	$\sum O/P$ – есептік кезеңдегі айыппұлдар сомасы
КРІ – жалақыны есептеуге жоспарланған уақыттан ауытқу коэффициенті, өлшемсіз	Тнақты./Тжосп	Тжосп – жалақыны есептеуге жоспарланған уақыт; Тнақты – есептеу үрдісіне жұмсалған нақты уақыт.
Дереккөз: Табачникова, 2013		

### Әдістеме

Қонақ үй бизнесіндегі сату саясатын жоспарлау үшін басшы төмендегі қаржылық көрсеткіштерге назар аударуы тиіс:

1. Room Revenue – Номерлер қорын сатудан түскен түсім (салықтар мен тамақтануға жұмсалған шығындарды шегергеннен қалған барлық түсім)

2. Occurancy – қонақ үйдің толуы (сатылған номерлердің қонақ үйдегі барлық номер санына қатынасы, пайызбен өлшенеді)

3. ADR (Average daily room rate) – номер үшін орташа баға. Қонақ үйлердегі номерлер тұрақты тарифпен сатылмайды. Баға маусымға, жеке ұсыныстарға, корпоративтік клиенттердің болуына байланысты өзгеріп отырады. ADR номер қорын сатудан түскен түсімді сатылған номерлердің санына бөлу арқылы есептеледі. ADR-ға ықпал ететін факторларға бәсекелестік орта, маусымдылық, белсенділік (тарифтер, акциялар), инфляция жатады.

4. RevPAR (Revenue per available room per day) – бір номерден түскен түсім. RevPAR – маңызды көрсеткіштердің бірі, себебі ол сату саясатын сипаттайды. Бұл көрсеткіш номер қорын сатудан түскен түсімді қонақ үйдегі барлық номерлер санына бөлу арқылы есептеледі. Басқаша айтқанда,  $RevPAR = ADR * Occurancy$ . Қонақ үй басшылығы RevPAR-дың өзгерісін үнемі бақылап отыруы тиіс, бұл көрсеткіш бизнестің қаншалықты өскендігін көрсетеді. Идеалды жағдайда RevPAR үнемі өсіп отыруы тиіс.

5. RevPAC (Revenue per Available Customer) – күніне, айына, жылына номер қорының бір қонаққа шаққандағы түсімі. Бұл көрсеткіш барлық түсімнің (тамақтану, қонақ үйде тұру, қосымша қызметтер, салықтарды қоса алғанда) қонақ үй тұрғындарының санына қатынасын білдіреді. RevPAC қосымша қызметтерді сататын менеджерлердің жұмысының нәтижесін көрсетеді. RevPAC жоғары болған сайын, қызметкерлердің жұмысының нәтижелі екендігін білдіреді.

6. Double Occurancy – номердегі қонақтардың орташа саны. Бұл көрсеткіш бюджетті қалыптастырғанда ескеріледі. Қонақтардың қосымша қызметтерді қолдануға орташа есеппен қаншалықты шығын жұмсайтыны белгілі болғанда қандай табыс болатындығын болжауға болады. Қонақтардың орташа саны мен номерден түскен түсімнің өсу қарқынын салыстырмалы талдау жасап отыру қажет, себебі қонақ санының артуы түсімді арттырмаса, тиімділік төмендейді.

Қонақ үй бизнесінде негізгі қызметтің нәтижелері бағаланады да, жылдық есеп түрінде рәсімделеді. Бірақ, қонақ үй қызметіндегі күнделікті жүзеге асып жатқан жекелеген жобалардың тиімділігін бағалау, сол арқылы ұйымның жалпы қызметінің табыстылығын арттыру, стратегиялық бағыттағы өзгерістерді енгізу, компания қызметін жетілдіру бойынша шешімдер қабылдау назардан тыс қалуда. Сол себепті, бұл жұмыста қонақ үйлердің қызмет ерекшелігіне сәйкес келетін жобаларды басқару үрдісінің жекелеген элементтерін қолдана оты-



рып, тиімділік көрсеткіштерін анықтауды жөн санадық.

Қонақ үй бизнесіндегі жобалық қызметтің компанияның жалпы қызмет нәтижелерін жоғарылатуға қаншалықты ыпал ететіндігін, мақсаттарға қол жеткізуге қосатын үлесін анықтау үшін жобалық кеңсенің қызмет нәтижелерін бағалайтын көрсеткіштерді дұрыс анықтау қажет.

Жобалық кеңсе көрсеткіштерді мүдделі тұлғалардың пікірін ескере отырып жасайды, себебі жүзеге асатын жобаның компания үшін қаншалықты құнды екендігін дәлелдеген жөн болады. Соған сәйкес, қарастырылған әдебиеттер негізінде жобаларды басқарудың үрдістік немесе пәндік топтарына байланысты жоба тиімділігінің көрсеткіштерін анықтауға тырысайық (3-кесте).

**3-кесте** – Жобаларды басқарудың пәндік топтары мен үрдісінің топтарында тиімділікті бағалау көрсеткіштерінің анықталуы

Жобаларды басқарудың пәндік топтары	Жобаларды басқару үрдісінің топтары	Мақсат-нәтиже	Өлшем мысалдары
Жоба интеграциясын басқару	Мониторинг және бақылау үрдістерінің топтары	Басқару үрдістерін жақсарту	Әдістеменің сәйкестігі (жобаның талап етілетін нәтижесі мен нақты нәтижесін салыстыру)
		Өзгерістерді басқару	Есептік кезеңде статусы өзгермеген жобалардың үлесі, пайызбен
		Пайданы арттыру	- ROI - Жоспарлы пайданың нақты пайдамен арақатынасы
Жоба күнтізбесін басқару	Инициация үрдістерінің топтары	Өнімді нарыққа шығару уақытын қысқарту	Жоба тұжырымдамасын жасаудан бастап жобаның басталуына дейінгі уақыт (жобаны бастау үшін жұмсалатын уақыт)
	Инициация, жоспарлау, жүзеге асыру, мониторинг және бақылау, жобаның жабылуы үрдістерінің топтары		Жоба тұжырымдамасын жасаудан бастап жобаның аяқталуына дейінгі уақыт (жобаны жүзеге асыруға жұмсалатын уақыт)
			Жобаны жүзеге асырудың жоспарлы және нақты уақыттарының арасындағы айырма (жоба мерзімін жоспарлаудың нақтылығы)
Жобаның мүдделі тараптарын басқару	Инициация, жоспарлау, жүзеге асыру, мониторинг және бақылау, жобаның жабылуы үрдістерінің топтары	Жоба қатысушыларының біліктілігін арттыру	Жоба қатысушыларының біліктілігінің артуы
	Жүзеге асыру, мониторинг және бақылау үрдістерінің топтары	Клиенттердің қанағаттану дәрежесін арттыру	Клиенттердің қанағаттануының орташа көрсеткіштері (сұрау нәтижесінде өткен тоқсанмен салыстырғанда клиенттердің қанағаттану деңгейінің өсуі, пайызбен)
			Бюджет шеңберінде қосымша қызмет түрлерінің көрсетілуі
Жоба құнын басқару	Жоспарлау, мониторинг және бақылау үрдісінің топтары	Жоба құнын бағалау мен болжамдауды жақсарту	Жобаның жоспарлы және нақты шығындарының арасындағы айырмашылығының төмендеуі
Жоба ресурстарын басқару	Жоспарлау, жүзеге асыру, мониторинг және бақылау үрдісінің топтары	Жоба ресурстарын бөлуді жақсарту	Жобаны жүзеге асыру уақытында ресурстардың жүктелуі
		Қызметкерлерді ынталандыруды жақсарту	Жоба қатысушыларының қанағаттану деңгейінің орташа көрсеткіші (сұрау арқылы өткен тоқсанмен салыстырғанда қанағаттану деңгейінің артуы)
			Жоба қатысушыларының мансаптық жоғарылауының жеңілдеуі
Ескерту – Мәліметтер (Kala et al., 2014) дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылды			

Бір факторлы дисперсиялық талдау (*ANOVA – analysis of variance*) 3 немесе одан да көп іріктеу тобы үшін орташа мәліметтерді салыстыруда қолданылады. Тәуелді айнымалыға фактордың ықпалын анықтау мақсатын көздейді.

Талдау *F-статистиканы* (Фишер статистикасы) есептеуге негізделген, ол көрсеткіш топаралық және топ ішілік дисперсиялардың қатынасы болып табылады. F-тест бір факторлы дисперсиялық талдауда бірнеше тәуелсіз іріктеулердің орташа көрсеткіштерінің қаншалықты

айырмашылықтары бар екендігін көрсетеді.

Бір факторлы дисперсиялық талдаудың кезеңдері:

- Тәуелсіз және тәуелді айнымалыларды анықтау
  - Толық дисперсиялардың ыдырауы (SS)
  - Эффектіні өлшеу  $\eta^2$
  - Маңыздылықты тексеру (F)
  - Нәтижені ұсыну
- Талдау үшін мәліметтер төмендегідей дайындалады (4-кесте).

4-кесте – Бір факторлы дисперсиялық талдау үшін қолданылатын мәліметтер

Көрсеткіштер	Тәуелсіз айнымалы – фактор $k = 4$			
	Іріктеу 1	Іріктеу 2	Іріктеу 3	Іріктеу 4
Тәуелді	$X_{1,1}$	$X_{2,1}$	$X_{3,1}$	$X_{k,1}$
Тәуелді	$X_{1,2}$	$X_{2,2}$	$X_{3,2}$	$X_{k,2}$
Тәуелді	$X_{1,3}$	$X_{2,3}$	$X_{3,3}$	$X_{k,3}$
Тәуелді	$X_{1,4}$	$X_{2,4}$	$X_{3,4}$	$X_{k,4}$
Тәуелді		$X_{2,5}$		$X_{k,5}$
Тәуелді		$X_{2,6}$		
$n=n_1+n_2+n_3+\dots+n_k$	$n_1 = 4$	$n_2 = 6$	$n_3 = 4$	$n_k = 5$
Орташа	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_k$
Статистикалық ауытқу	$\sigma_1$	$\sigma_2$	$\sigma_3$	$\sigma_k$
Ескерту – авторлармен құрастырылған				

Нөлдік гипотезаға сәйкес түрлі жиынтықтағы орташа мәндер бір-біріне тең.  $H_0: \mu_1 = \mu_k$  немесе  $X_1 = X_2 = \dots = X_k$

Баламалы гипотеза кемінде кез келген екі орташа мәндер бір-біріне тең емес деп тұжырымдайды.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_k$  немесе  $X_1 \neq X_k$

F-тест F-статистиканы анықтап, оны кестелік мәнмен салыстыруды қамтиды. Нөлдік гипотеза бойынша барлық іріктеулердің орташа мәндерін есептеу қажет.

$$X = \frac{\sum_{i=1}^k n_i * X_i}{n}, \quad (1)$$

Толық дисперсияның ыдырауы:

$$SS = SS_{between} + SS_{within}, \quad (2)$$

мұндағы,  $SS_{between}$  – топ аралық дисперсия

$SS_{within}$  – топ ішілік дисперсия

Топ аралық дисперсия ( $SS_{between}$ ) таңдалған орташа мәндердің қаншалықты бір-бірінен

айырмашылықтары бар екендігін көрсетеді. Егер, орташа мәндер тең болса, топаралық дисперсия 0-ге тең болады, ал орташа мәндер бір-бірінен алшақ болған сайын, соғұрлым жоғары болады.

$$SS_{between} = \sum_{i=1}^k n_i * (X_i - X)^2 \quad (3)$$

Орташа квадрат:

$$SS_{within} = \sum_{i=1}^k (n_i - 1) * \sigma_i^2 \quad (4)$$

Топаралық дисперсия ( $SS_{within}$ ) әрбір іріктеме бойынша мәндердің өзара айырмашылықтарын көрсетеді.

$$SS_{within} = \sum_{i=1}^k (n_i - 1) * \sigma_i^2 \quad (5)$$

Орташа квадрат:

$$SM_w = \frac{S_{within}}{n - k}. \quad (6)$$

Тәуелсіз айнымалының тәуелді айнымалыға ықпалының эффектісі  $\eta^2$  корреляциялық қатынасы арқылы есептеледі:

$$\eta^2 = \frac{SS_{between}}{SS}. \quad (7)$$

Корреляциялық қатынастың мәні 0 мен 1 арасында болады,  $\eta^2$  мәні тәуелсіз айнымалының ықпалымен тәуелді айнымалының шашырау мөлшерін анықтайды.

Гипотезаны статистикалық сынау кезінде *F-статистика* анықталады.

$$F = \frac{MS_{between}}{MS_{within}}. \quad (8)$$

F-тест F-статистика мен F критикалық мәнді салыстырумен аяқталады.  $F_{stat} > F_{критич?}$  нәтиженің мәні бар болып саналады, себебі бұл кезде топтар бойынша орташа мәндердің айырмашылықтарының бар болуын білдіреді.

### Нәтижелер және талқылау

Бұл зерттеу Алматы қаласының қонақ үйлерінің негізінде жасалынған. Солардың ішінде, Dostyk, Royal Tulip, Grand Voyage, Almaty, Resident қонақ үйлері бар. Зерттеуге менеджерлер, қонақ үй иелері және басқа да мамандарды қоса алғанда 50 респондент қатынасты. Анкета сұрау құралы ретінде таңдалып алынды. Анкета сұрақтары қонақ үйлердің жүзеге асыратын жобаларының тиімділік көрсеткіштерін анықтау үшін жасалынды. Анкетаның бірінші бөлімінде жалпы мәліметтер (жасы, білімі, жұмыс тәжірибесі) қамтылған. Екінші бөлімде тиімділіктің 16 көрсеткіші анықталып, Лайкерттің 5-баллдық шкаласымен өлшенген (1-маңызды емес, 5-маңызды). Алматы қонақ үйлерінде жобалық қызметтің негізгі операциялық қызметтен ажыратылмағандығы қонақ үй менеджерлерімен әңгімелесу барысында анықталды, яғни қызмет нәтижелерін бағалау үшін, әдеттегідей, қаржылық көрсеткіштер қолданылатындығы мәлім болды. Ал, сол нәтижелердің тиімді болуы басқа да факторларға, яғни жекелеген жобаларды жүзеге асырудағы жобалық басқарудың пәндік және топтық үрдістерінің сәтті орындалуына тәуелді екендігі назардан тыс қалған. Сол себепті, сұрау

жүргізу кезінде қонақ үй қызметінде жүзеге асатын жобалардың тиімділігін анықтайтын көрсеткіштердің нақты қолданылатындарын немесе тиімділікті бағалауда маңызды деп есептейтін көрсеткіштерін өлшеу ұсынылған. Жобалар ретінде бірнеше қонақ үйлерге ортақ – қонақ үйлердің номер қоры мен сыртқы дизайнның жаңарту, этностильдегі номерлерді құру немесе бөлмелерге дәстүрлі нақыштағы элементтерді енгізу, сандық жүйеге көшу жобалары басшылыққа алынды.

Алынған мәліметтер жүйеленіп, кестеге енгізіліп, талданған. Мәліметтерді талдау үшін орташа мән, стандарттық ауытқу, ANOVA қолданылды. Талдау EXCEL бағдарламасының көмегімен орындалды.

5-кестеде респонденттердің демографиялық сипаттамалары көрсетілген. Респонденттердің 11 % 21-30 жас аралығындағылар, 49 %-ы 31-40 жас аралығындағылар және 32 % 41-50 жас аралығындағылар, 8 % 51–60 жастағылар. Қонақ үй бизнесіндегі әйел адамдардың үлесі – 80 %.

5-кесте – Респонденттердің демографиялық сипаттамалары

Демографиялық сипаттамалары		%
Жасы	21-30	11
	31-40	49
	41-50	32
	50-ден жоғары	8
Жынысы	Әйел адам	65
	Ер адам	35
Білім деңгейі	Жоғары білім	45
	Магистр	15
	Қонақ үй бизнесі саласындағы дипломы бар	30
	Басқа	10
Тәжірибесі	5 жылдан кем	15
	5-10 жыл	20
	10-15 жыл	40
	15-20 жыл	20
	20 жылдан жоғары	5
Қонақ үй категориясы	1 жұлдыз	20
	2 жұлдыз	15
	3 жұлдыз	15
	4 жұлдыз	20
	5 жұлдыз	5
	категориясыз	25
Ескерту – Сұрау нәтижесінің негізінде авторлармен құрастырылған		



Менеджерлердің басым бөлігі – 30% қонақ үйлерді басқарудағы кәсіби білімі бар екендігін көрсетті, 15% магистр, 45% жоғары білімді (5-кесте).

Тиімділіктің негізгі көрсеткіштерінің орташа балы төмендегі 6-кестеде көрсетілген. Менеджерлердің пікірі бойынша жинақталған орташа балл 4,83 пен 2,88 аралығында болды. Нәтижелерге сәйкес менеджерлердің тиімділік көрсеткіштерінің кең диапазонын қолданатынын байқаймыз. Зерттеу көрсеткендей, қаржылық көрсеткіштер неғұрлым жоғары бағаланған. Тиімділіктің негізгі факторлары ретінде номерлер қорын сатудан түскен түсім, қонақ үйдің толуы, номер үшін орташа баға, бір номерден түскен түсім, номердегі қонақтардың орташа саны, клиенттердің қанағаттануы, бюджет шеңберінде қосымша қызмет түрлерінің ұсынылуы, жоба-

ның жоспарлы және нақты шығындарының арасындағы айырмашылығының төмендеуі, жобаны жүзеге асыру уақытында ресурстардың жүктелуі, жоба қатысушыларының мансаптық жоғарылауының жеңілдеуі анықталды. Лайкерт шкаласы бойынша төменгі орташа балл жоба бойынша дайын өнімді нарыққа шығару уақытын қысқарту көрсеткішіне тиесілі болды, ал жоғарғы орташа балл номерлер қорын сатудан түскен түсімге тиесілі болды. Зерттеу нәтижесі барлық менеджерлердің тиімділіктің қаржылық көрсеткіштерін қадағалап отыратындығын көрсетті. Қаржылық емес көрсеткіштерге, клиенттердің қанағаттануы, жоба қатысушыларының қанағаттануының орташа көрсеткіші, жоба қатысушылары үшін мансаптық өсуді жеңілдету, жоба қатысушыларының біліктілігінің артуы сияқты көрсеткіштерге назар аударылмайды.

6-кесте – Алматы қаласындағы қонақ үй бизнесінің тиімділігінің негізгі көрсеткіштері

Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI)	Орташа мәні	Дәрежесі
<b>Қаржылық көрсеткіштер</b>		
Room Revenue	4,9	1
Occupancy	4,2	6
ADR	4,7	3
RevPAR	4,8	2
RevPAC	2,6	
Double Occupancy	2,9	10
<b>Жоба интеграциясын басқару</b>		
Әдістеменің сәйкестігі (жобаның талап етілетін нәтижесі мен нақты нәтижесін салыстыру)	2,5	
Есептік кезеңде статусы өзгермеген жобалардың үлесі, пайызбен	2,7	
<b>Жоба күнтізбесін басқару</b>		
Өнімді нарыққа шығару уақытын қысқарту	1,5	
<b>Жобаның мүдделі тараптарын басқару</b>		
Жоба қатысушыларының біліктілігінің артуы	2,1	
Клиенттердің қанағаттануы	4,5	4
Бюджет шеңберінде қосымша қызмет түрлерінің көрсетілуі	3,3	8
<b>Жоба құнын басқару</b>		
Жобаның жоспарлы және нақты шығындарының арасындағы айырмашылығының төмендеуі	4,3	5
<b>Жоба ресурстарын басқару</b>		
Жобаны жүзеге асыру уақытында ресурстардың жүктелуі	4,1	7
Жоба қатысушыларының қанағаттану деңгейінің орташа көрсеткіші (сұрау арқылы өткен тоқсанмен салыстырғанда қанағаттану деңгейінің артуы)	3,2	9
Жоба қатысушыларының мансаптық жоғарылауының жеңілдеуі	2,2	
Ескерту – Сұрау нәтижесінің негізінде авторлармен құрастырылды		

Ары қарай қонақ үй менеджерлерінің жасына, білім деңгейіне, тәжірибесіне және қонақ үй категориясына байланысты тиімділікті өлшейтін көрсеткіштердің қолданылуында айырмашылық жоқ деген болжамға тексеру жасаймыз. Ол үшін бір факторлы дисперсиялық талдауды қолданамыз (8-кесте).

Қонақ үй менеджерлерінің білім деңгейіне сәйкес тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін бағалау үшін зерттеу нәтижелерін төмендегі 7-кестеге топтастырамыз. Түрлі білім деңгейіндегі менеджерлердің барлығы қаржылық көрсеткіштерді жоғары бағалаған.

Есептеу нәтижелері көрсеткендей,  $F < F_{\text{критикалық}}$  (0,690 < 3,098), сәйкесінше, әр түрлі білім дәрежесіндегі менеджерлердің тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтаудағы

айырмашылықтары жоқ. Сонымен қатар,  $P$ -мәні (орташа мәндердің теңдігінің нольдік гипотезасының шынайылығының ықтималдығы) 0,05 тен жоғары, яғни ол жоққа шығарылмайды. Жобалардың тиімділігін бағалаудың анықталған көрсеткіштерінің менеджерлердің білім дәрежесіне тәуелді емес екендігі дәлелденді.

Қонақ үй категорияларына байланысты тиімділіктің көрсеткіштерін анықтаудың есептеулері төмендегідей болды. Есептеу нәтижелері көрсеткендей,  $F < F_{\text{критикалық}}$  (1.1136 < 2.5336), сәйкесінше, әр түрлі категориялы қонақ үйлердің тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтаудағы айырмашылықтары жоқ.  $P$ -мәні 0,05 тен жоғары. Жобалардың тиімділігін бағалаудың анықталған көрсеткіштерінің қонақ үйлердің категориясына тәуелді емес екендігі дәлелденді.

**7-кесте** – Қонақ үй менеджерлерінің білім деңгейіне сәйкес тиімділіктің орташа өлшемі

	Қаржылық көрсеткіштер	Жоба интеграциясын басқару	Жоба күнтізбесін басқару	Жобаның мүдделі тараптарын басқару	Жоба құнын басқару	Жоба ресурстарын басқару
Жоғары білім	4,5	2,6	1,7	3,3	4,5	3,6
Магистр	4,0	2,9	2,5	3,7	4,3	3,7
Қонақ үй бизнесі саласындағы дипломмен	4,7	2,3	2,9	3,8	4,0	3,0
Басқа	4,2	1,8	2,0	3,0	3,3	2,8
Ескерту – Сұрау нәтижесінің негізінде авторлармен құрастырылды						

**8-кесте** – Бір факторлы дисперсиялық талдау нәтижелері

Топтар	Саны	Сомасы	Орташа	Дисперсия		
Жоғары білім	6	20,2	3,366667	1,198667		
Магистр	6	21,1	3,516667	0,465667		
Қонақ үй бизнесі саласындағы дипломмен	6	20,7	3,45	0,763		
Басқа	6	17,1	2,85	0,775		
Дисперсиялық талдау						
Шашырау көзі	SS	df	MS	F	P-мәні	F- критикалық
Топ аралық	1,657917	3	0,552639	0,690295	0,568596	3,098391
Топ ішілік	16,01167	20	0,800583			
Барлығы	17,66958	23				
Ескерту – Сұрау нәтижесінің негізінде есептеулер арқылы авторлармен құрастырылды						

Дәл осындай есептеулер менеджерлердің жасы, тәжірибесі және қонақ үйлердің тиімділік көрсеткіштері арасындағы тәуелділікті анықтау үшін жасалынды.

Қонақ үй қызметкерлерінің жасына байланысты есептеу нәтижелері бойынша да  $F < F_{\text{критикалық}}$  ( $1,3 < 3,2$ ), тәжірибесіне байланысты  $0,29 < 2,87$  болды. Бұл есептеулер қонақ үй бизнесінде тиімділікті бағалау үшін қолданылатын көрсеткіштердің қолданылуы менеджерлердің жасына, біліміне, тәжірибесіне және қонақ үйлердің категориясына байланысты емес екендігін білдіреді.

### Қорытынды

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, қаржылық көрсеткіштер – номерлер қорын сатудан түскен түсім (4.9), бір номерден түскен түсім (4.8), номер үшін орташа баға (4.7), клиенттердің қанағаттануы (4.5), жобаның жоспарлы және нақты шығындарының арасындағы айырмашылықтың төмендеуі (4.3) көрсеткіштері жоғары бағаланды. Керісінше, жобалардың интеграциясын басқару, күнтізбелік басқару сияқты, жоба қатысушыларының біліктілігінің артуы, жоба қатысушыларының мансаптық жоғарылауының жеңілдеуі сияқты көрсеткіштер назардан тыс қалған. Бұл барлық басқарушы персоналдың назары қаржылық көрсеткіштерге шоғырланғанын білдіреді, қаржылық емес көрсеткіштерді ескеруден бас тартады.

Сонымен қатар, бұл нәтижелер басқарушы персоналдың біліктілігі мен қонақ үй категориялары тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін таңдауға ықпал етпейтіндігін көрсетеді.

Туризмді дамыту бағыттары кеңейген сайын қонақ үй бизнесінің де бәсекеге қабілеттілігі артуы тиіс. Қонақ үйлерде қолданылып жүрген тиімділіктің көрсеткіштері көптеген мәселелерді ескермейтіндігі анық, сол себепті өзгерістерді оңтайлы басқарып, мақсатқа қол жеткізуді көздегенде қонақ үй бизнесінің заманауи менеджері жүзеге асырылатын операциялардың түрлі аспектілерін бағалайтын тиімді көрсеткіштерді анықтай білуі қажет. Қонақжайлылық индустриясының менеджерлері әлі күнге дейін басқарудың дәстүрлі тәсілдерін қолданады, бизнестің тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін клиенттерге бағдарлану, үрдістерді жылжыту, ғылыми әдістерді қолдану, қызмет көрсетудегі адам капиталының ролін арттыруға көңіл бөлмейді.

Зерттеуде тиімділікті өлшеу саласында қонақжайлылық ұйымдарына тәжірибелік құрал ұсынылған. Бұл мақалада ұсынылған зерттеуде қонақ үйлердің қаржылық көрсеткіштерді ғана емес, тиімділіктің қаржылық емес көрсеткіштерін де қолдану қажеттігін түсіндіреді. Қаржылық көрсеткіштердің ғана басымдық танытуы қонақжайлылық индустриясындағы тиімділікті бағалаудың теңдестірілмегендігін білдіреді. Ұйымда болатын өзгерістердің барлығы тұтынушылардың, қызметкерлердің және басқа да мүдделі тұлғалардың ықпалымен болатын түрлі себептердің әсерінен болады, сол себепті стратегиялық мақсаттарға сәйкес бизнестің тиімділігін бақылау және болжау үшін маңызды мәліметтерді алуға мүмкіндік беретін қаржылық көрсеткіштерді толықтыратын қаржылық емес көрсеткіштерді де қолдану қажет.

### Әдебиеттер

- 1 Atkinson H., Brander-Brown J. Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2001. – vol. 13(3). – pp. 128-135.
- 2 Bergin-Seers S., Jago L. Performance measurement in small motels in Australia // *Tourism and Hospitality Research*. – 2007. – vol. 7(2). – pp. 144-155.
- 3 Chan Y.C. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada // *International Journal of Public Sector Management*. – 2004. – vol. 17(3). – pp. 204-221.
- 4 Denton G.A., White B. Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations // *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. – 2000. – vol. 41(1). – pp. 94-107.
- 5 Evans N. Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotel // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2005. – vol. 17(5). – pp. 376-390.
- 6 Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. *Performance Measurement in Service Businesses*. – London: LIMA. – 1991.
- 7 Folen P., Jagdev H., Browne J. Providing for Inter-organizational Performance measurement: Challenges and Concepts // *Proceedings of the 4th International Workshop on Performance Measurement Bordeaux*. – France. – 2005.
- 8 Kala D., Bagri S.C. Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhand, India // *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*. – 2014. – vol. 9. – no. 1, pp.187-206

- 9 Kaplan R.S., Norton D.P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management // *Accounting Horizons*. – 2001. – vol. 15(1). – pp. 147-160.
- 10 Lynch R., Cross K. *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. – Blackwell, Oxford. – 1995.
- 11 Mitrović M., Janković S., Ivanković G. Hotel performance measurement: literature review // *Quality and competitiveness in tourism and hospitality industry*. – 2016, pp. 250-257.
- 12 Neely A. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2005. – vol. 25. – issue 12, pp. 1264-1277.
- 13 Harris P.J., Mongiello M. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2001. – vol. 13. – issue 3, pp. 120-128.
- 14 Phillips P., Louvieris P. Performance Measurement Systems in Tourism: Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective // *Journal of Travel Research*. – 2005. – vol. 44, pp. 201-211.
- 15 PMO KPI examples for measuring success, <http://www.pmoguru.com/pmo-kpi-examples-for-measuring-success/>
- 16 Wadongo B., Odhuno E., Kambona O., Othuo L. Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective // *Benchmarking: An International Journal*. – 2010. – vol. 17(6), pp. 858-875.
- 17 Зайцева Н.А. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма // *Сервис в России и за рубежом*. – 2011. – №2, С. 40-46.
- 18 Табачникова И. Гостиничный бизнес: оценка эффективности. – 2013, [http://restoranoff.ru/solutions/management/Gostinichniei\\_biznes\\_ocenka\\_effektivnosti/](http://restoranoff.ru/solutions/management/Gostinichniei_biznes_ocenka_effektivnosti/)
- 19 Однофакторный дисперсионный анализ, <https://works.doklad.ru/view/8Jprq2UF4Tg.html>

### References

- 1 Atkinson H., Brander-Brown J. (2001) Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13(3), pp. 128-135.
- 2 Bergin-Seers S., Jago L. (2007) Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, vol. 7(2), pp. 144-155.
- 3 Chan Y.C. (2004) Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 17(3), pp. 204-221.
- 4 Denton G.A., White B. (2000) Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41(1), pp. 94-107.
- 5 Evans N. (2005) Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17(5), pp. 376-390.
- 6 Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*. London: LIMA.
- 7 Folen P., Jagdev H., Browne J. (2005) Providing for Inter-organizational Performance measurement: Challenges and Concepts. *Proceedings of the 4th International Workshop on Performance Measurement Bordeaux, France, 27/28th June*.
- 8 Harris P.J., Mongiello M. (2001) Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, issue 3, pp. 120-128.
- 9 Kala D., Bagri S.C. (2014) Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhand, India. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, vol. 9, no. 1, pp. 187-206.
- 10 Kaplan R.S., Norton D.P. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, vol. 15(1), pp. 147-160.
- 11 Lynch R., Cross K. (1995) *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Blackwell, Oxford.
- 12 Mitrović M., Janković S., Ivanković G. (2016) Hotel performance measurement: literature review. *Quality and competitiveness in tourism and hospitality industry*, pp. 250-257.
- 13 Neely A. (2005) The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, issue 12, pp. 1264-1277.
- 14 Odnofaktorny dispersionnyy analiz [Univariate analysis of variance], <https://works.doklad.ru/view/8Jprq2UF4Tg.html>
- 15 Phillips P., Louvieris P. (2005) Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, vol. 44, pp. 201-211.
- 16 PMO KPI examples for measuring success, <http://www.pmoguru.com/pmo-kpi-examples-for-measuring-success/>
- 17 Tabachnikova I. (2013) Gostinichnyy biznes: otsenka effektivnosti [Hotel business: performance evaluation], [http://restoranoff.ru/solutions/management/Gostinichniei\\_biznes\\_ocenka\\_effektivnosti/](http://restoranoff.ru/solutions/management/Gostinichniei_biznes_ocenka_effektivnosti/)
- 18 Wadongo B., Odhuno E., Kambona O., Othuo L. (2010) Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 17(6), pp. 858-875.
- 19 Zaytseva N.A. (2011) Ispol'zovaniye klyuchevykh pokazateley effektivnosti (KPI) dlya otsenki raboty s kadrami na predpriyatiikh industrii turizma [The use of key performance indicators (KPI) to assess the work with personnel in the tourism industry enterprises]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, №2, pp. 40-46.