

УДК 658.7:005.3:338.488.2

## СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Жук Ю.О.**

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
м. Полтава*

Проаналізовано та систематизовано сукупність показників оцінки ефективності управління потоковими процесами на підприємствах готельного господарства. Обґрунтовано авторську систему показників оцінки ефективності логістичного управління готелем. Доведена необхідність створення системи показників оцінки ефективності логістичного управління, що включає в себе чотири послідовні етапи. Запропонована система показників дозволить діагностувати «вузькі місця» у діяльності підприємства, виявити резерви та приймати управлінські рішення.

**Ключові слова:** ефективність управління підприємством; підприємства готельного господарства; показники ефективності управління.

The total of efficiency estimation indices of the data-flow processes in enterprises of hotel industry was analyzed and systematized. There was substantiated the author's system of the efficiency estimation indices of logistic hotel management. The necessity of the estimation efficiency indices of logistic management system creation that includes four following stages was proved. The author offers the system of indices to diagnose "bottlenecks" in the businesses activity to find out reserves and make managements decisions

**Key words:** efficiency of the enterprise management; hotel businesses; management efficiency indices

**Актуальність проблеми.** В сучасних умовах важливого значення набувають питання, що пов'язані з логістичною діяльністю підприємства. Стратегічною метою логістики є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. У зв'язку із цим логістика являє собою інтенсивний шлях розвитку системи, який забезпечує підвищення рівня її ефективності та дозволить отримати максимальні результати. Успіх у боротьбі за потенційного споживача залежить від якості розроблених комплексних програм з підвищення

ефективності функціонування логістичної системи підприємства, заснованих на системному підході. Впровадження системи показників оцінки логістичного управління на підприємствах готельного господарства дозволяє знаходити «вузькі місця» системи, виявляти її резерви та приймати управлінські рішення.

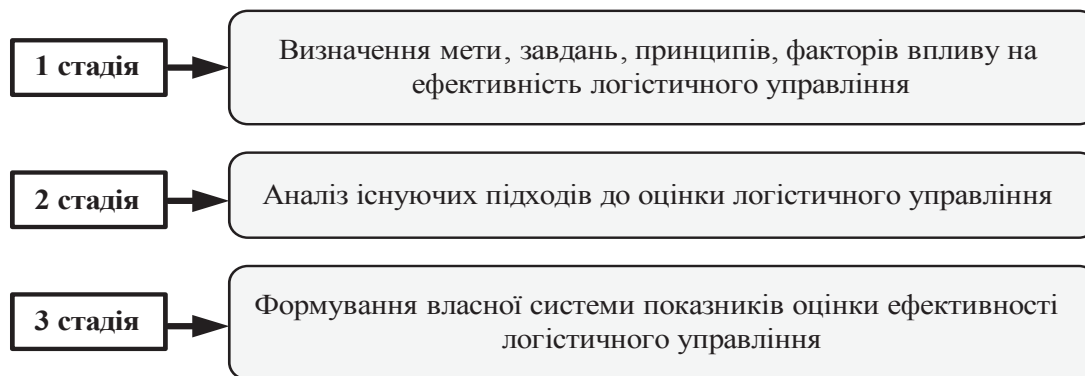
**Аналіз останніх наукових досліджень.** Актуальні питання теорії та методології розвитку, регулювання та удосконалення системи управління готельним підприємством, у тому числі особливостей стійкого розвитку готельного бізнесу, розглядались у працях таких вчених, як І.Т. Балабанова, С.О. Боголюбової, І.В. Зоряна, Н.І. Кабушкіна, О.Г. Гранберга, Г.О. Карпової, Ю.В. Кузнецова, В.І. Нікіфорова, В.С. Сеніна, О.М. Ходагека, Н.В. Шабаліна, М.В. Єфремової, Н.В. Мініга, Х.Й. Роголева, Л.Г. Лук'янової, Л.Г. Агафонова та ряду інших. Проте частина питань, пов'язаних застосування комплексної системи ключових показників ефективності діяльності підприємств готельного господарства, вимагає більш глибокого вивчення.

**Метою роботи** є обґрунтування авторської системи показників оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства на основі проведення аналізу існуючих підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства та їх систематизація.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З метою об'єктивної оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства важливого значення набуває розробка системи показників оцінки ефективності. Така оцінка повинна мати на меті кількісний опис наявного рівня логістичного управління готелем та визначення необхідних та пріоритетних напрямків його підвищення.

Розробка системи показників оцінки ефективності логістичного управління готелю, на наш погляд, передбачає наступні послідовні стадії (рис.1).

Метою оцінки ефективності логістичного управління є дослідження наявного рівня логістики у готелі, що забезпечить можливість зниження загальних витрат на управління логістичною системою, а також зменшення питомої ваги витрат на управління логістичною системою у загальній сумі логістичних витрат [3, с.14].



*Рис. 1. Стадії розробки системи показників оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства*

Джерело: складено автором

Відповідно, об'єктом оцінки є ефективність логістичного управління на підприємствах готельного господарства, а предметом – процес систематизації показників оцінки ефективності логістичного управління готелем.

За основні завдання оцінки визначимо:

- систематизація показників на основі методики, яка б максимально враховувала специфіку логістичного управління готелем та базувалася на комплексному підході до його оцінки;
- відбір таких часткових показників, що дозволили забезпечити достовірність отриманих результатів та мінімальний суб'єктивізм;
- розроблення системи показників, яка б відповідала потребам суб'єктів: органів регіональної влади; споживачів; потенційних інвесторів; власників.

Розглядаючи існуючі підходи до системи показників ефективності логістичного управління, варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиної відокремленої системи показників оцінки саме ефективності логістичного управління. Нами проаналізовано та систематизовано сукупність показників оцінки економічної ефективності управління на підприємствах готельного господарства (рис. 2).

Виходячи із рис. 2 можемо зробити висновок, що на більшості вітчизняних готелів використовують операційні коефіцієнти, що є специфічними для готельного бізнесу та розраховуються на регулярній основі (як правило, щоденно). До їх числа прийнято відносити наступні: завантаження номерного фонду; середня ціна за номер; валовий операційний прибуток; середній чек за харчування.

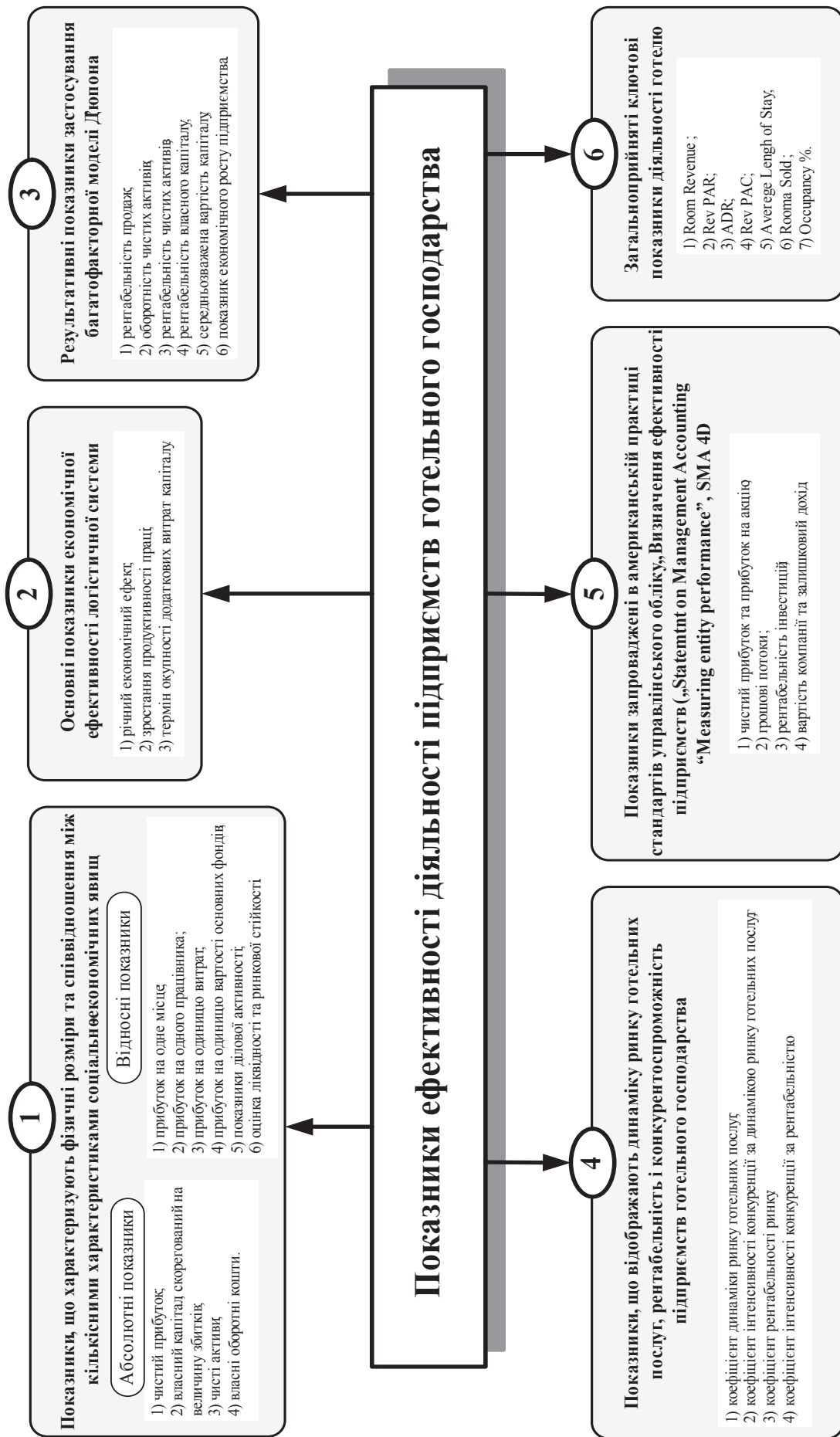


Рис. 2. Систематизація сукупності показників оцінки ефективності управління підприємствами готельного господарства  
Джерело: складено за матеріалами [1; 3; 5; 6]

Огляд існуючих підходів до системи показників ефективності логістичного управління свідчить, що на сьогодні у частині як теоретичних, так і прикладних підходів до системи показників логістичного управління відсутня єдина комплексна система показників.

Це обумовлює необхідність розробки авторської системи показників оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства (рис.3).



Рис. 3. Етапи розробки системи показників оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства

Джерело: складено за матеріалами: [2; 5]

На першому етапі визначаємося із системою оціночних показників логістичного управління. Із усієї сукупності показників, що використовуються для оцінки ефективності вибираємо, ті, що мають найбільшу значущість, тобто ті, які безпосередньо та найбільшою мірою на основі якісного аналізу здійснюють вплив на логістичне управління готелем (мають найбільше факторне навантаження). Перелік показників може

бути зміненим, це залежить від категорії готелю, його розмірів.

Запропоновані показники подано у табл. 1-5.

Таблиця 1. Система показників оцінки ефективності логістичного управління фінансової служби

Показник	Методика розрахунку	Рекомендований тренд
1	2	3
Доля операційних витрат	$\frac{\sum \text{операційні витрати (без витрат на утримання та капітальних витрат) за період}}{\text{Виручка готелю за той же період}}$	зниження
Рентабельність послуг	$\frac{\text{Прибуток від продажу послуг}}{\text{Виручка від реалізації готельних послуг}}, \%$	зростання
Валовий операційний прибуток	(Загальна виручка) – (Прямі витрати операційних департаментів і нерозподілені витрати) на , тис. грн.	зростання
Середня дохідність номеру	$\frac{\text{Виручка від продажу номерного фонду}}{\text{Продані номери за період}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Дохідність номерного фонду	$\left( \frac{\text{Реальний дохід}}{\text{Потенційний дохід}} \right) \times 100, \%$ де Потенційний дохід = Номери до продажу за період × Ціна номеру без урахування скидок та спеціальних пропозицій	зростання
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток за період}}{\text{Середньорічна вартість активів}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Прибуток у розрахунку на один ліжко-день	$\frac{\text{Прибуток від продажу послуг}}{\text{Фактична кількість ліжко-місць, наданих гостям за період}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Продуктивність персоналу готелю	$\frac{\text{Виручка (без ПДВ)}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Виручка на 1 м <sup>2</sup> загальної площі готелю	$\frac{\text{Виручка (без ПДВ)}}{\text{Загальна площа готелю}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Виручка на один номер	$\frac{\text{Виручка (без ПДВ) від проживання}}{\text{Доступна кількість номерів}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Операційна ефективність на один номер	$\frac{\text{Валовий операційний прибуток}}{\text{Доступна кількість номерів}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Виручка від конференц-послуг на 1 м <sup>2</sup>	$\frac{\text{Виручка (без ПДВ) від продажу конференц-послуг оренди}}{\text{Загальна площа конференц-залів}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Доля операційних витрат готелю в загальній виручці	$\frac{\text{Сукупні витрати готелів (без витрат на управління і капітальних витрат)}}{\text{Виручка готелів}}, \text{ тис.грн.}$	зростання
Доля витрат на управління в загальній виручці	$\frac{\text{Витрати на управління за період}}{\text{Загальна виручка за період}} \times 100\%$	зниження

Джерело: складено автором

Таблиця 2. Система показників оцінки ефективності логістичного управління служби бронювання та розміщення

Показник	Методика розрахунку	Рекомендований тренд
1	2	3
Кількість (число) гостей на один проданий номер	$\frac{\text{Число гостей, які були обслуговані за рік}}{\text{Число проданих номерів в готелі}}, \%$	зростання
Темп росту кількості гостей (всього, у тому числі за категоріями)	$\frac{\text{Кількість гостей у звітному періоді}}{\text{Кількість гостей у попередньому аналогічному періоді}} \times 100\%$	зростання
Середній «термін» проживання гостя	$\frac{\text{Пропускна здатність готелю}}{\text{Число гостей, обслугованих за рік}}, \text{ дні}$	зростання
Частка постійних клієнтів	$\frac{\text{Кількість постійних клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \times 100\%$	зростання
Середня тривалість прийому замовлень	Середня тривалість прийому замовлень за звітний період, хв.	зменшення
Час на роботу з замовленням	Відведений час на роботу із одним замовленням, хв.	зменшення
Питома вага своєчасно виконаних замовлень	$\frac{\text{Замовлень що були виконані своєчасно до замовлення}}{\text{Виконані із запізненням}}, \text{ кількість}$	зростання
Кількість клієнтів	Загальна кількість клієнтів за звітний період, кількість	зростання
Середній період часу від моменту оформлення замовлення до його виконання	$\frac{\text{Середній період часу від моменту оформлення замовлення}}{\text{Його виконання за звітний період}}, \text{ хв.}$	зменшення
Кількість номеро-діб (ліжко-діб)	Загальна кількість проданих номеро-діб за звітний період, кількість	зростання
Кількість нових додаткових і супутніх послуг	Кількість нових додаткових і супутніх послуг, впроваджених за звітний період, кількість	зростання
Доля виручки по нових послугах готелю	$\frac{\text{Виручка по нових послугах}}{\text{Загальний об'єм виручки готелю}} \times 100\%$	зростання
Ефективність нових послуг готелю	$\frac{\text{(Виручка, \% за новими послугами за звітний період)}}{\text{(Виручка, \% за новими послугам за попередній період)}}$	зростання
Дисконтна система	$\frac{\text{Середня знижка на проживання від стійки}}{\text{Середня знижка за каналами продаж, типам клієнтів і категоріям номерів}} \times$	зростання

Джерело: складено автором

Таблиця 3. Система показників оцінки ефективності логістичного управління служби обслуговування

Показник	Методика розрахунку	Рекомендований тренд
1	2	3
Частка витрат на харчування	Порівнює собівартість реалізованого харчування з виручкою ресторанів та барів та часто використовується для визначення обґрунтування витрат на харчування, %	зменшення
Дохід від проведення банкетів	Загальний дохід від проведення банкетів за звітний період, тис.грн.	зростання
Виручка від реалізації послуг харчування	Виручка від реалізації послуг харчування за звітний період, тис.грн.	зростання
Вартість пакетного харчування, що включено у вартість проживання	(Кількість гостей, що проживають в готелі) × (Вартість пакетного харчування), тис.грн.	зменшення
Інтенсивність готельного обслуговування	$\frac{\text{Загальна кількість наданих готельних послуг}}{\text{Кількість гостей, що були обслужені за період}}, \%$	зростання
«Задоволеність» споживачів якістю готельних послуг	$\frac{\text{Кількість позитивних відгуків гостей}}{\text{Кількість негативних відгуків гостей за період}}, \text{кількість}$	зростання
Частка лояльних гостей	$\frac{\text{Число гостей за період, що потребують послуги даного готелю повторно}}{\text{Число гостей, обслужених за період}}, \text{кількість}$	зростання
Рентабельність надання послуг	$\frac{\text{Прибуток від продажу послуг}}{\text{Собівартість (витрати, що пов'язані з наданням послуг)}}, \%$	зростання
Рентабельність продажу послуг	$\frac{\text{Прибуток від продажу послуг}}{\text{Виручка від реалізації готельних послуг}}, \%$	зростання
Коефіцієнт готовності номерів	$\frac{\text{Час готовності номерного фонду готелю за період}}{\text{Можливий час експлуатації номерів за період}}, \%$	зменшення

Джерело: складено автором

Таблиця 4. Система показників оцінки ефективності логістичного управління служби маркетингу та зв'язків з громадськістю

Показник	Методика розрахунку	Рекомендований тренд
1	2	3
Витрати на маркетинг	Загальний розмір витрат за звітний період, тис.грн.	зменшення
Частка нових споживачів	$\frac{\text{Нові споживачі}}{\text{Загальна кількість споживачів}}, \%$	зростання
Частка ринку	$\frac{\text{Загальна кількість наданих готельних послуг}}{\text{Кількість гостей, що були обслужені за період}}, \%$	зростання
Інтенсивність готельного обслуговування	$\frac{\text{Кількість номерів до продажу}}{\text{Загальна кількість}} \times \frac{\text{Завантаженість номерного фонду}}{\text{Середнє завантаження}}, \%$	зростання



обслуговування	Загальна кількість номерів у регіоні, місті	Середнє завантаження номерного фонду на ринку	
Коефіцієнт проникнення готелю на ринок	Визначається часткою загального ринкового попиту, яку за прогнозами поглине розглядає мий проект в умовах конкуренції		зростання
Індекс положення на ринку	(Індекс завантаження) × (Індекс середньої ціни за номер)		зростання
Ефективність тарифної політики готелю	$\frac{\text{Виручка за звітний період від продажу номерів по новим цінам} \times \text{Коефіцієнт заповнюваності за звітний період при нових цінах}}{\text{Коефіцієнт заповнюваності за звітний період при нових цінах}}$	$\frac{\text{Виручка за звітний період від продажу номерів по попереднім цінам} \times \text{Коефіцієнт заповнюваності за звітний період при нових цінах}}{\text{Коефіцієнт заповнюваності за звітний період при нових цінах}}$ , тис.грн.	зростання
Доля клієнтів рекомендує готель	$\frac{\text{Кількість клієнтів із числа опитаних, згодних рекомендувати готель своїм колегам і знайомим}}{\text{Загальна кількість клієнтів, опитаних за звітний період}} \times 100\%$		зростання
Приріст клієнтів готелю	$\frac{\text{Кількість звичайних та постійних клієнтів готелю за звітний період} - \text{Кількість звичайних та постійних клієнтів готелю за попередній період}}{\text{Кількість звичайних та постійних клієнтів готелю за попередній період}} \times 100\%$		зростання

Джерело: складено автором

Таблиця 5. Система показників оцінки ефективності логістичного управління відділу персоналу

Показник	Методика розрахунку	Рекомендований тренд
1	2	3
Відділ персоналу		
Середня заробітна плата	Розмір середньої заробітної плати за звітний період, грн.	зростання
Частка витрат на оплату праці	Відношення витрат на оплату праці до загальної суми витрат, грн.	зростання
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Кількість звільнених та звільнившисься за період працівників}}{\text{Середньоспискової чисельності персоналу}} \times 100\%$	зменшення
Доля заробітної плати в загальній виручці	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Виручка}} \times 100\%$	зменшення
Занятість персоналу готелю	$\frac{\text{Загальна фактична зайнятість співробітника в чоловіко-годинах за звітний період}}{\text{Загальна кількість співробітників (лінійний персонал готелю)}} \times 100\%$ , годин	стабілізація (в діапазоні значень)

1	2		3
Кількість порушень стандартів на одного працівника	(Загальна кількість зафіксованих скарг та зауважень клієнтів)	+ (Загальна кількість зауважень, зафіксованих в Акті санітарної комісії), кількість	зменшення
	Середньосписочна кількість лінійного персоналу за звітний період		

Джерело: складено автором

Надалі слід обрахувати значення вибраних показників, провести їх стандартизацію та визначити суму кожної групи часткових показників за кожним функціональним підрозділом готелю.

З метою здійснення стандартизації показників варто використовувати наступні способи стандартизації:

якщо кращим значенням характеристики є мінімальне:

$$\overline{X_{ij}} = \frac{X_{ij}(\min)}{X_{ij}} \quad (1)$$

якщо кращим значенням характеристики є максимальне:

$$\overline{X_{ij}} = \frac{X_{ij}}{X_{ij}(\max)} \quad (2)$$

де ( $i = 1, 2, \dots, m$ ), ( $j = 1, 2, \dots, n$ ),  $X_{m+1j}$  -  $j$ -й показник еталонного готелю (еталонний показник – це готель з найкращим значенням розрахованого показника з досліджуваної сукупності) [6, с.345].

Перша формула використовується за умови, коли еталонний показник є максимальним, а другу - коли значення такого показника є мінімальним.

За допомогою даних формул отримуємо нові перетворені матриці, на основі яких визначаємо рейтинг кожного готелю за кожним оціночним параметром (роботи функціональних підрозділів(служб). Тобто метою є розрахунок коефіцієнту, який відображає ефективність застосування логістичного управління. Значення коефіцієнту повинно бути в межах від 0 до 1.

Отримані результати визначення рівня логістичного управління готелю доцільно подати у вигляді рейтингу готелів. При цьому варто визначати не тільки загальний рівень отриманого показника за кожним готелем, але і результати, отримані кожним функціональним підрозділом (службою) готелю.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження нами визначено стадії розробки системи показників оцінки ефективності логістичного управління на підприємствах готельного господарства, що передбачає аналіз та систематизацію сукупності показників оцінки ефективності логістичного управління.

Огляд існуючих підходів до системи показників ефективності дозволив нам запропонувати авторську систему показників, яка передбачає визначення інтегрального рівня логістичного управління в готелі. Отримані результати дозволяють діагностувати «вузькі місця» у діяльності підприємства, виявити резерви та приймати управлінські рішення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: учебное пособие / Г.А. Яковлев. - М. : РДЛ, 2006. - 328 с.
2. Савчишкина Е.П. Формирование механизма повышения эффективности и качества услуг в гостиничном бизнесе: автореф. на соискание ученой степени канд. экон. наук со специальности 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством (рекреация и туризм) / Савчишкина Е.П. - Сочи, 2011. – 20 с.
3. Погодина О.Н. Формирование и применение системы ключевых показателей эффективности деятельности на предприятиях гостиничного бизнеса: автореф. на соискание ученой степени канд. экон. наук со специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг) / Погодина О.Н. - Москва, 2012. – 25 с.
4. Долина Т.В. Логистическое обеспечение управлением предприятием : информационный аспект (на примере предприятий химической промышленности): автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон.наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика» / Долина Т.В. - Екатеринбург, 2004. -20 с.
5. Каточков В.М. Оптимизация взаимодействия логистических потоков на основе информации коммерческой деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. на соискание ученой степени док. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Каточков В.М.. - Екатеринбург, 2006.- 35 с.
6. Миротин Л.Б. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. - М.: Экзамен, 2004. - 448с.
7. Гавура В.О. Інструментарій оцінки контуреноспроможності регіонів / В.О.Гавура / Економічний форум. – 2011. №4
8. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник / Г.Б. Мунін, Ю.О.Карягін, Х.Й.Роглев. - К.Кондор, 2008. – 460 с.