

УДК 658.6

**СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ****В.В. Орлова, С.П. Оришко**

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Для забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства у несприятливому зовнішньому середовищі автор пропонує обрати як стратегію – систему логістичного управління і розкриває основні елементи цієї стратегії.

Ключові слова: логістичне управління, логістична система, логістичні потоки, логістична інформація, інформаційні системи керування.

В умовах ринкової економіки стабільне функціонування закладів готельного господарства, отримання ними конкурентних переваг можливі лише при обов'язковій організаційно-технічній перебудові механізму управління у відповідності до сучасного рівня знань, техніки, технології, організації діяльності. Іншими словами, готельні підприємства опинилися перед необхідністю гнучкої адаптації до мінливих умов ринкового середовища, процесів глобалізації, інформатизації та регіоналізації. А це вимагає від них систематизації та оптимізації всіх технологічних процесів для зниження сукупних витрат, перегляду організації бізнес-процесів й активного впровадження новітніх технологій і концепцій ведення бізнесу.

Серед різноманіття шляхів розвитку ринку, засобів виробництва, нових напрямків діяльності закладів готельного господарства важливе місце займають наукові дослідження й практичні новації, які поєднані поняттям «логістика».

Сьогодні принципи логістики стали активно впроваджуватися в економічній діяльності на мікро- і макрорівнях. У зв'язку зі швидкими змінами ринкових

умов ті готелі, котрі перейшли на систему організації виробництва за принципами логістики, мають конкурентні переваги серед підприємств галузі.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти логістики дістали значного розвитку в роботах вітчизняних вчених: В. Банька, В. Гудкова, Г. Левкова, В. Никифорова, І. Омельченка, Ю. Пономарьової, О. Сумця, О. Тридіда та ін.

Слід зазначити і такий момент: на сьогодні за кордоном і в Україні активно розвивається новий науковий напрям, пов'язаний із дослідженням сфери послуг і активним впровадженням логістичних концепцій до організації обслуговування населення. Застосування логістики в цій сфері має значні особливості, адже, крім економічної ефективності, йдеться також про соціальну ефективність. Логістика — це рівень культури використання знань, що дозволяє не тільки приймати і впроваджувати системні рішення, але і дозволяє впровадити системну раціоналізацію складних виробничо-збутових систем.

За останні десять років в нашій країні швидко зростає кількість публікацій з логістики: від тез конференцій до підручників і монографій. Поява такої кількості робіт є в принципі позитивним явищем, що дає надію на швидке впровадження досягнень логістичної науки в реальну економіку і зокрема в готельний бізнес. Логістика в готельному господарстві спрямована на координацію й удосконалювання господарської діяльності, пов'язаної з управлінням потоковими процесами в межах готелю або корпоративної мережі закладів готельного бізнесу.

Визнаємо: останніми роками в Україні спостерігається постійне зростання інтересу комерційних структур до теорії і практики логістики, яка в розвинених країнах світу давно вже стала практичним і ефективним інструментом бізнесу. Вона забезпечує доставку потрібної послуги в потрібній кількості і якості в потрібне

місце і час конкретному споживачеві з оптимальними витратами. Реалізація такого, на перший погляд, простого правила сприяє прискоренню оборотності оборотного капіталу готельного підприємства, підвищує рівень задоволення запитів споживачів як на послуги, так і сервіс.

Логістика стала визначати стратегію в цілому, а не тільки мінімізувати витрати. Необхідність витримувати конкуренцію на зовнішньому ринку призвела до того, що заклади готельного господарства вимушені підвищувати якість обслуговування споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечувати координацію логістичного забезпечення ринку і виробничої стратегії.

Разом з тим, незважаючи на певні позитивні сторони в розумінні логістики як ефективної системи зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів, широкого практичного застосування її принципів у готельному господарстві України поки не відбувається. Тому звернення автора до даної проблеми цілком виправдане.

Основне завдання логістики – досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості підприємств закладів гостинності до мінливих ринкових умов, отримання переваг перед конкурентами, підвищення прибутку. На сучасному етапі клієнт має повну свободу вибору готельної послуги і того рівня обслуговування, за який він готовий заплатити свої обмежені кошти. Зростаюча конкуренція стає все більш напруженою, що змушує, або знижувати націнку до мінімуму, або розширювати сервіс. Це, у свою чергу, спонукає до пошуку можливостей, на чому ще понизити витрати.

Найважливішою метою, що переслідує будь-яке підприємство, створивши службу логістики або ставлячи завдання, які вирішуються із її допомогою, – це економія витрат. Зменшення витрат сприяє зниженню собівартості послуг та, в кінце-

вому результаті, підвищує рентабельність діяльності, що є важливим у конкурентній боротьбі. Головна мета логістики є вираженням ідеальної ситуації, якої необхідно намагатися досягти. Логістичне управління базується на виборі найкращого (раціонального) рішення з декількох можливих [6, с. 34].

Можливість застосування логістики в готельному господарстві обумовлена сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Створення і масове використання засобів обчислювальної техніки забезпечила могутній розвиток інформаційних систем як на рівні окремих закладів, так із зовнішнім середовищем.

Досягнення науково-технічної революції прискорює консолідацію системи логістики готельного господарства в єдине ціле. Перш за все цьому сприяє розвиток системи обробки замовлень, заснований на потужних комп'ютерах, розвиненій базі даних і системі передачі інформації.

Логістичне управління використовується, як прикладна стратегія. В результаті, підприємство стає конкурентоспроможним завдяки своїй компетенції в галузі логістики. Логістика зайняла місце загальної концепції управління [6, с. 19].

Однією з найважливіших моментів логістики є системний підхід. Логістика сама по собі утворює певну систему – мережу взаємопов'язаних функцій і процесів, мета яких – оптимальне управління потоками матеріалів, інформації, коштів тощо.

Незважаючи на наукові досягнення, як уже зазначалось нами раніше, логістичне управління на готельних підприємствах знаходиться в початковому стані свого розвитку, а ефективно функціонуючі логістичні системи ще не створені. Саме тому, завдання вдосконалення формування системи управління набуває важливого значення та потребує доопрацювання наукових та практичних аспектів діяльності готельних підприємств, створення відповідних методичних та організацій-

них інструментів управління, адекватних потребам часу [3, с. 17].

Важливим для сучасного готельного підприємства стає розгляд логістики з позиції функціонування логістичної системи, її формування, які логістичні витрати при цьому виникають, їх склад, класифікація та методи мінімізації з досягненням поставленої мети та отриманням прибутку готелем [5, с. 12].

Логістична система (ЛС) – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем. Визначальними ознаками логістичної системи є: наявність потокового процесу; наявність цілісної мети – оптимальне управління інтегрованими потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими, сервісними в комплексі) [1, с. 17].

Формування та функціонування логістичної системи обумовлюється так званими синергичними зв'язками, які характерні саме для логістичних систем, оскільки вони і формуються задля цього, і забезпечують приріст загального ефекту у порівнянні із сумою ефектів елементів системи. При формуванні логістичних систем важливим є питання щодо визначення об'єктів логістичного управління. Ними можуть бути всі, і перш за все, ті процеси, їх структура та елементи, які застосовуються для досягнення загальної та локальних цілей і реалізації визначених ними функцій [4, с. 7].

Розробка та побудова логістичних систем на готельних підприємствах зводиться до побудови моделі логістики. При цьому до елементів логістичної системи відносять: кількість і розміщення структурних одиниць, кількість і розміщення номерного фонду, транспортна модель, зв'язок, інформаційна модель. На кожен елемент логістичної системи впливають різні фактори, які необхідно враховувати при її розробці.

Таким чином, логістична система управління готельним підприємством являє собою структуровану адаптивну систему, яка складається з елементів, з'єднаних у процесі управління сервісними та супутніми їм фінансовими та інформаційними потоками. В готельному бізнесі під логістикою розуміють методи та способи управління інформаційними та фінансовими потоками, які необхідні для надання готельних послуг оптимальним чином [3, с. 18].

Оскільки логістичні потоки в готельному господарстві є взаємозалежними, то для побудови логістичної системи управління готельним закладом необхідно виявити їх взаємозв'язок. Завдання логістики полягає в тому, щоб організувати процеси переміщення, які у сукупності були б оптимальними для логістичної системи.

Потоки гостей (клієнтів, проживаючих), які є головним видом потоків в логістиці готельних послуг і для яких власне створені та функціонують готелі різноманітних типів, видів та розмірів, в готельному бізнесі відображуються у вигляді їх інформаційної та фінансової проєкції, тобто інформаційних та фінансових потоків. І в цьому полягає характерна особливість логістики готельних послуг. Пов'язане це з тим, що ресурсна база готелів для прийому гостей суворо обмежена (наявним номерним фондом) як в кількісному, так і у вартісному плані. Тому головними характеристиками потоку гостей в готелях стають його інформаційні та фінансові показники, тобто інформаційні та фінансові потоки, які генеруються, головним чином, потоком гостей [5, с. 13]. Потоки послуг у готельному бізнесі – комплекс послуг з перевезення, розміщення, харчування, екскурсійні послуги, а також послуги гідів-перекладачів та інших послуг, наданих в залежності від мети подорожі. Крім того логістичний підхід виявився дуже ефективним для організацій, що надають послуги гостинності. Потік сервіс-

них послуг – потік послуг, які надаються з урахуванням якості обслуговування [1, с. 52].

Важливість логістичного управління сервісними послугами в теперішній час зростає, що пояснюється рядом причин: розвиток індустрії послуг і концентрація в ній все більшої кількості компаній (готелів) і зайнятого працездатного населення; націлення діяльності багатьох готельних підприємств на кінцевого споживача; розвиток концепції всезагального управління якістю та індустрією послуг.

Як і матеріальні потоки, потоки послуг розповсюджуються у визначеному логістичному середовищі, в якому існують свої ланки логістичної системи, логістичні канали зв'язку, логістичні ланки, ланцюги, мережі повинні бути побудовані таким чином, щоб вони могли з максимальною ефективністю задовольняти потреби клієнтів щодо рівня обслуговування [1, с. 53].

Особливості готельних послуг відіграють важливу роль в організації логістичного управління. При цьому потрібно враховувати, що якість послуг в логістиці суттєво залежить від інформованості покупця послуг (гостя) про засіб розміщення – продавців готельного продукту, про споживчі властивості готельного продукту, про умови забезпечення безпеки в місці тимчасового перебування, правах, обов'язках і відповідальності сторін (продавця і покупця) та ін.

Одним із напрямів подолання дефіциту грошових коштів є формування ефективної системи управління грошовими потоками, яка б забезпечувала досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності готельного комплексу. Фінансове забезпечення покриття потреби готельного підприємства у капіталі, а також дотримання своєчасності виконання поточних зобов'язань суб'єкта господарювання залежить від його можливості та спроможності формувати у визначений момент часу необхідний фонд грошових коштів із заданою абсолютною величиною.

Важливість вивчення грошових потоків обумовлюється тим, що вони обслуговують господарську діяльність підприємства в усіх її напрямках. Від якісного управління грошовими потоками підприємства залежить розвиток підприємства та кінцевий результат його господарської діяльності.

Образно грошовий потік можна представити як систему «фінансового кровообігу» господарського організму підприємства [1, с. 55].

Грошові потоки – це економічний процес, який опосередковується сукупністю розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів і їх еквівалентів, генерованих підприємством при реалізації господарської діяльності, рух яких пов'язаний з факторами часу, простору, структури, ризику і ліквідності. Де грошові кошти – це готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання, а еквіваленти грошових коштів – це короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у певні суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості.

Грошовий потік готельного підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, генерованих його господарською діяльністю.

Основною метою фінансового обслуговування матеріальних потоків у логістичних системах є їх забезпечення фінансовими ресурсами в необхідних об'ємах, в потрібні терміни, з використанням найбільш ефективних джерел фінансування.

У процесі управління і контролю матеріальними, фінансовими потоками і потоками послуг головна роль належить циркулюючій в логістичних системах інформації. Сукупність циркулюючої в логістичній системі інформації називається логістичним інформаційним потоком [7, с. 49].

Система логістичної інформації повинна забезпечувати виконання таких функцій:

- організація спілкування з клієнтом задля досягнення обраного рівня обслуговування;
- планування виконання замовлення згідно з вимогами клієнта у відповідний час і заданому місці;
- координація логістичної діяльності в часі і просторі учасників логістичного ланцюга;
- контроль виконання замовлення, зокрема, моніторинг фізичного
- переміщення послуг.

На перших етапах свого розвитку інформаційна логістика розглядалася як інформаційне забезпечення руху матеріальних потоків. У даний час все більш необхідним стає розвиток інформаційних логістичних систем [7, с. 50].

Інформаційні технології в закладах готельного бізнесу дуже специфічні. Вітчизняний ринок готельних послуг інтенсивно розвивається, відкриваються нові заклади, ускладнюються форми і методи ведення цього бізнесу, посилюється конкуренція між закладами, підвищується рівень сервісу, створюються нові форми обслуговування, народжуються ефективні методи обслуговування клієнтів.

Гостра конкуренція призводить до необхідності повного контролю над рухом товарно-матеріальних цінностей і коштів готелю, мінімізації витрат, пов'язаних з процесом надання послуг, зменшення кількості зловживань із боку персоналу, формування привабливої для відвідувачів атмосфери закладу [2, с. 164].

Автоматизована система керування закладом готельного підприємства дозволяє вирішити не тільки питання ефективного обліку товарообігу та грошей, але й організувати специфічні засоби залучення клієнтів. Прикладом може служити організація дисконтного клубу, реалізована в системі «Парус+». Наявність організованої дисконтної системи дозволяє реалізувати безліч корисних для відвідувачів і власників можливостей: формування системи

знижок для постійних клієнтів; залучення нових клієнтів; підвищення іміджу готелю в очах клієнтів і конкурентів; проведення маркетингових досліджень; створення додаткового рекламного простору; реалізація дисконту.

Для організації інформаційної системи обліку й керування матеріальними, сервісними й фінансовими потоками необхідно застосовувати інтегровані інформаційні системи. Інтегровані інформаційні системи керування закладами готельного бізнесу присутні на українському ринку відносно недавно, експерименти з впровадженням даних систем на вітчизняних закладах стали проводитися в основному з початку 1990-х рр. Автоматизація бухгалтерського обліку (найбільш популярне програмне забезпечення – 1С), а також комплексна автоматизація бізнес процесів, що відбуваються в закладах готельного господарства є надзвичайно актуальною сьогодні. При цьому необхідно враховувати наступне: процес автоматизації – це не тільки спеціальне програмне забезпечення, встановлене на стандартних комп'ютерах. Автоматизацію можна використати для організації відеоспостереження, обліку грошових коштів, матеріальних запасів, керування світловими ефектами. У систему автоматизації можна включити й таке устаткування, як пейджер для працівників готелю, переносні термінали прийому замовлень.

Створити ідеальну для всіх готельних підприємств логістичну систему неможливо. Для кожного готельного підприємства вона буде унікальною, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань підприємства. Проте можна виділити основні загальні етапи процесу планування і створення логістичної системи: постановка цілей системи, визначення реального її стану (шляхом зовнішнього і внутрішнього аудиту); створення і розгляд альтернативних проектів системи, впровадження одного з них і контроль за ним.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок: логістика в готельному господарстві є основою економічної стратегії діяльності закладів, вона використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, організації, управління і регулювання рухом готельного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача, а логістичне управління відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств.

Література

1. Банько В.Г. Туристська логістика : Навч. посіб. / В.Г. Банько. – К. : Дакор, КНТ, 2008. – 204 с.
2. Зубар Н.М. Логістика у ресторанному господарстві : Навч. посіб. / Н.М. Зубар, М.Ю. Григорак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
3. Иванов В.В. Логистические аспекты управления ресурсопотоками гостиничного предприятия / В.В. Иванов // Индустрия гостеприимства. – 2005. – № 9–10. – С. 17–21.
4. Иванов В.В. Оптимизируем систему / В.В. Иванов, А.Б. Волов // Отель. – 2005. – № 3. – С. 7–10.
5. Иванов В.В. Формирование системы управления гостиничным предприятием / В.В. Иванов, А.Б. Волов // Пять звёзд. – 2007. – № 12. – С. 12–15.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління : Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
7. Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту : Навч. посібник / В.В. Смиричинський, А.В. Смиричинський. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 240 с.

Orlova V.V., Oryshko S.P. HOTEL ENTERPRISE LOGISTIC MANAGEMENT SYSTEM. The authors suggest to take logistic management system as a strategy

to provide hotel enterprise competitiveness in unfavourable external environment and reveal the main elements of this strategy.

Key words: logistic management, logistic system, logistic flows, logistic information, information management systems.

Орлова В.В., Оришко С.П. СИСТЕМА ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

Для обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия в неблагоприятной внешней среде автор предлагает выбрать как стратегию – систему логистического управления и раскрывает основные элементы этой стратегии.

Ключевые слова: логистическое управление, логистическая система, логистические потоки, логистическая информация, информационные системы управления.