

УДК 658.012.34: 640.41

**Т.Б. Шатовська**, канд. техн. наук, доц., Харків.  
нац. ун-т радіоелектроніки,  
**Н.С. Герасимова**, магістр, Харків. держ. ун-т хар-  
чування та торгівлі

## ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОПОТОКАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова.* **Логістичні аспекти управління ресурсопотоками готельного підприємства.** Розглянуто питання структурування сервісних, інформаційних і фінансових потоків готельного підприємства на основі побудови центральної логістичної системи і формування інформаційно-фінансових вузлів перетину ресурсопотоків.

*Т.Б. Шатовская, Н.С. Герасимова.* **Логистические аспекты управления ресурсопотоками гостиничного предприятия.** Рассмотрены вопросы структурирования сервисных, информационных и финансовых потоков гостиничного предприятия на основе построения центральной логистической системы и формирования информационно-финансовых узлов пересечения ресурсопотоков.

*T.B. Shatovskaya, N.S. Gerasimova.* **Logistic aspects of managing the resources flow in hotel business.** The problems of structuring of service, information and financial flows of a the hotel company based on the construction of the central logistics system and the formation of information and financial sites intersection with data flows, are considered.

Готельний бізнес як невід'ємна частина ринку туризму займає важливе місце в економіці багатьох країн. Формування в Україні ринкових відносин зумовило істотні зміни у змісті управління підприємствами готельного бізнесу [1]. У зв'язку з цим все більш актуальною стає проблема вдосконалення механізму управління цими підприємствами.

Проведені дослідження та оцінка управлінських впливів на інформаційні та фінансові потоки в готельному бізнесі дозволяють стверджувати, що в умовах повсюдного перевищення сукупної пропозиції над попитом на готельні послуги логістичний підхід в управлінні ресурсопотоками є найважливішим стратегічним інструментом забезпечення конкурентного потенціалу та зміцнення позицій підприємств серед визнаних лідерів готельного ринку.

Однак вирішення питання про інтеграцію концепцій логістики в існуючі системи управління в готельному бізнесі нерозривно пов'язане з проблемою їх адаптації до особливостей індустрії готелів, а також з необхідністю створення відповідної науково-практичної бази.

Результати проведених досліджень виявили наявність суттєвого кола логістичних функцій в готелях, що вимагають безперервного управлінського впливу. У той же час аналіз існуючих методів, стилів та організаційних структур управління готельними підприємствами показав, що ступінь реалізації цих функцій у готелях невеликий і обмежується лише управлінням потоками замовлень (відділ бронювання, відділ продажів), роботою з логістичними каналами збуту та просування послуг на ринку (відділ продажів та маркетингу), організацією поповнення та оновлення матеріально-технічної бази готелю (служба матеріально-технічного постачання, склад), а також постачанням продуктів (продовольчий склад). Крім того, відсутність початкової інформаційної бази про особливості логістичних процесів в готелі, неузгодженість у діях служб, що реалізують ці функції, відсутність системності у використанні функцій сприяють гальмуванню загальних процесів у готелі, зниженню оперативності передачі інформації, затримці проведення розрахункових операцій, збільшенню заборгованості і т. п.

Більш того, практика показує, що зусилля щодо вдосконалення будь-якої окремої логістичної функції, як правило, не приводять до бажаних результатів. У зв'язку з цим пріоритетним напрямком на сучасному етапі є постановка і розв'язання таких основних завдань:

визначення повного спектра функцій логістики в готельному бізнесі;

розробка систематизованого підходу у використанні всього комплексу логістичних функцій;  
вивчення особливостей і характеру логістичних процесів в готельному бізнесі;  
адаптація існуючих організаційних управлінських структур в готелі до управління процесами логістики в повному обсязі.

Різноманіття ресурсопотоків у готельному бізнесі в умовах безперервного зростання потоку інформації, складності проведення розрахункових і фінансових операцій, ускладнення логістичних каналів руху потоків послуг, розвитку концепції загального управління якістю вимагає вироблення єдиного систематизованого підходу до управління поточковими процесами і логістичними функціями готелю. В роботах, присвячених готельному бізнесу, проведено обґрунтування необхідності прогнозування потоку потенційних споживачів готельних послуг щодо оптимізації використання ресурсів підприємства на основі логістичної системи керування готельним підприємством [1]. Розглянуті головні моделі прогнозування, які використовуються в логістиці. Для прогнозування оптимального значення завантаженості готелю на обумовлений період часу запропоновано використовувати метод волатильності. Проте не розглянуто комплексне рішення управління всіма ресурсопотоками готельного підприємства. Розглянуто проблеми конкурентної стійкості підприємства та підвищення ефективності використання потенціалу готельних комплексів, запропоновано узагальнення управлінського досвіду з використання стратегій і стратегічного підходу в конкурентній боротьбі, проте не розглянуто питання зв'язку конкуренції в готельному господарстві та шляхів підвищення конкурентної стійкості з оптимальністю управління ресурсопотоками підприємства [2]. У зв'язку з цим постає питання створення центральної логістичної системи (ЦЛС) управління ресурсопотоками готельного підприємства.

Під логістикою в сфері готельного підприємства розуміється інтегральний інструмент управління і координації всієї сукупності існуючих інформаційних і фінансових потоків, необхідних для управління сервісними потоками (наданням готельних послуг) найбільш ефективним способом з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів [3]. Організаційна структура запропонованої системи, а також функції логістичного менеджменту наведені на рис. 1.

Архітектура запропонованої системи виконана на основі виділення елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, взаємодія яких визначається рухом сукупності логістичних потоків. При цьому найважливішим елементом зовнішнього середовища є споживачі послуг готелю — основне джерело генерування всіх фінансових і значної частини інформаційних потоків в логістичній системі. Логістичні посередники є сполучною ланкою між споживачами послуг і готелем за рахунок акумулювання і перерозподілу логістичних потоків. Банк обслуговує рух інформаційно-фінансових потоків, обумовлених рухом безготівкових фінансових коштів між елементами зовнішнього і внутрішнього середовищ, будучи фінансовим посередником, здійснює управління фінансовими засобами партнерів за логістичною системою.

Як показав аналіз, вся логістична діяльність готелю визначається інформаційною взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі і обумовлена:

необхідністю створення і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища логістичної системи (підсистема № 1);

необхідністю управління різноманіттям інформації на всіх етапах логістичної діяльності і стадіях взаємодії споживача та послуги (підсистема № 2);

потребою оптимізації використання усіх видів внутрішніх ресурсів готелю в процесі формування замовлень і виробництва послуг (підсистема № 3);

необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності готелю (підсистема № 4).

Розглянемо представлені підсистеми більш докладно.

Підсистема № 1 відповідає за логістичні канали зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища ЦЛС і характеризується безпосередньою взаємодією із споживачами у процесі просування послуг на ринок і формування замовлень. У рамках цієї підсистеми має здійснюватися вибір комунікаційних каналів бронювання готельних послуг, оптимізація системи обробки та обліку документообороту з бронювання послуг, організація руху ресурсопотоків для впливу на споживачів засобами прямого маркетингу, визначення вузлових точок впливу на споживачів, оптимізація руху ресурсопотоків рекламної діяльності, розробка політики та схем фінансового стимулювання учасників бізнесу (знижки, комісійні, преміальні), розробка фінансових схем і контроль руху грошових потоків.

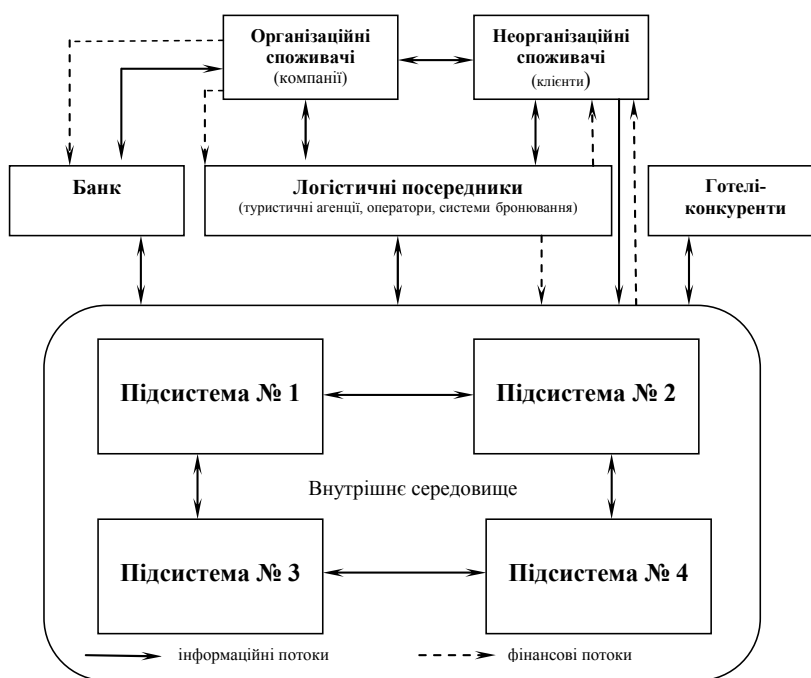


Рис. 1. Організаційна структура центральної логістичної системи готелю

Підсистема № 2 відповідає за весь комплекс операцій з управління зовнішніми і внутрішніми потоками інформації і об'єднує фахівців, устаткування і процедури для збору, обробки, аналізу, зберігання і розподілу логістичної інформації.

Актуальність даної підсистеми визначається необхідністю збору інформації про зовнішнє середовище та його об'єкти, організації прогнозування з використанням найбільш ефективних методів, а також необхідністю використання інформації співробітниками готелю в процесі обслуговування. Крім того, діяльність у рамках підсистеми повинна відповідати критеріям надійності за джерелами інформації, своєчасності за термінами отримання інформації, оперативності в її передачі, достатності за обсягом і економічності за витратами. Тому управління логістичними процесами в рамках цієї підсистеми переважно здійснюється за підтримки єдиної автоматизованої системи управління (АСУ).

Підсистема № 3. У рамках цього елемента логістичної системи здійснюється безпосередній вплив на параметри внутрішніх ресурсів готелю — трудові (персонал), управлінські, технічні (об'єкти матеріально-технічної бази), фінансові і часові.

У цьому зв'язку дуже важливий повноцінний інформаційний обмін аналізованої підсистеми з іншими елементами внутрішнього середовища ЦЛС. Так, на основі інформації про параметри поточних замовлень і прогнозних даних з перших двох підсистем тут здійснюється планування майбутніх потреб у ресурсах при використанні механізмів ціноутворення, мотивації персоналу.

У підсистемі № 4 інтерпретуються дані, що надходять від усіх розглянутих елементів ЦЛС, обробляються і розподіляються у формі звітів для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

У результаті руху інформаційних, фінансових і сервісних потоків у логістичній системі готельного підприємства утворюються ділянки, де концентрація всіх потоків в однакові моменти часу є найбільшою. Це так звані точки або вузли накладення ресурсопотоків. Як показало дослідження, всі вузли ресурсопотоку взаємопов'язані і впливають на характеристики один одного [4]. Отже, організація управлінських впливів на потоки краща і найбільш ефективна в вузлах їх перетину, де один управлінський вплив може бути спрямованим на зміну параметрів відразу декількох ресурсопотоків.

Формування таких вузлів відбувається не випадково. Прийняті в готелі правила обслуговування, форми і методи розрахунків, характер руху інформації між компаніями і готелем, між гостями і персоналом, а також внутрішніми службами в процесі обслуговування природним чином формують параметри вузлів і визначають їх місце розташування по відношенню до організаційної структури готельного підприємства — конкретних служб і відділів [5].

У результаті суміщення запропонованої структури центральної логістичної системи з адміністративною сіткою готельного підприємства отримані вузли перетину ресурсопотоків. Як показав аналіз, всі вузли відкриті для постійного управлінського впливу і саме в них повинні концентруватися основні ресурси управління готелем (рис. 2). Проведемо більш детальний аналіз змісту, структури, а також властивостей і характеристик кожного з представлених вузлів.

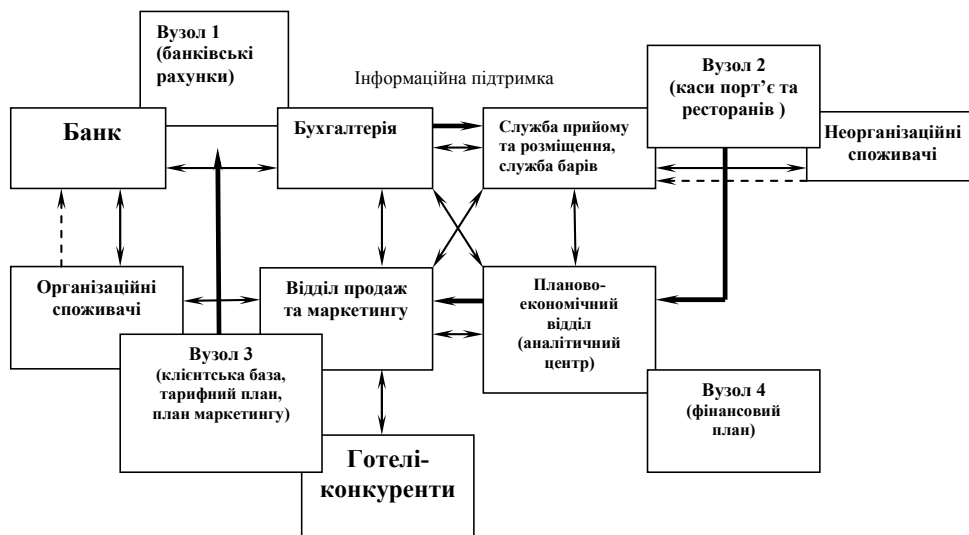


Рис. 2. Структура центральної логістичної системи з адміністративною сіткою готельного підприємства: → — інформаційні потоки; ---> — фінансові потоки

**Вузол № 1.** Це вузол банківського і касового обслуговування розрахунків готелю, основу якого складають банківські та касові рахунки. Його формування визначається необхідністю проведення розрахункових та облікових операцій на підприємстві. В адміністративній сітці готельного підприємства він прив'язаний до відділу бухгалтерії, яка відповідає за зв'язок з банком, організацію безготівкових розрахунків із споживачами послуг, підрядниками, веде облік руху готівкових грошових коштів у готелі. Структуру даного вузла утворюють два види потоків — зовнішні і внутрішні. До перших відносяться зовнішні інформаційні потоки — договори, рахунки, платіжні документи, що обслуговують відповідні зовнішні фінансові потоки, які проходять через вузол і характеризують оплату наданих або майбутніх послуг. До внутрішніх потоків відноситься сукупність вхідних і вихідних потоків документації з елементарних логістичних функцій — довідки, звіти, бухгалтерські форми, що забезпечують інформаційну підтримку інших вузлових служб готелю.

Наявність двох видів потоків по відношенню до ЦЛС визначають змішаний тип даного вузла. Крім того, структура і поточні параметри вузла мають прямий вплив на вузли № 2 і № 3 та непряме на вузол № 4. Так, наприклад, існуючий у вузлі інформаційний потік при наявності дебіторської заборгованості у будь-якого корпоративного клієнта може генерувати прямі потоки інформації у відділ бронювання та відділ продажів про припинення бронювання заявок і обслуговування договору. У свою чергу, це впливає на параметри фінансових показників і планів.

**Вузол № 2.** Формування даного вузла характеризується тим, що походження вхідних і вихідних ресурсопотоків визначається безпосереднім контактом відповідних служб готелю зі споживачами.

Це вузол інформаційного обслуговування клієнтів готелю (бронювання, стійка портсьє), а також касового обслуговування готівкових розрахунків (каси портсьє, ресторанів і барів). Перш за все він прив'язаний до служби прийому і розміщення, яка, будучи інформаційним посередником між гостями і внутрішніми службами готелю, виконує функції інформаційного центру, а також до служби ресторанів і барів. Структуру вузла складають вхідні інформаційні потоки, які обробляються і рухаються в різні підрозділи готелю.

Вхідні фінансові потоки від клієнтів — готівкові гроші та кредитні картки, перетворюючись в інформаційні потоки — рахунки, інформацію в електронній системі, направляються для подальшої обробки у вузол № 1. Даний вузол є змішаним і чинить прямий вплив на вузли № 1 і 3 та непрямий на вузол № 4. Так, наприклад, заявка на прийом групи гостей, що надійшла в службу бронювання, генерує інформаційні потоки у вузол № 3 про кількість групи, дати заїзду і т.ін. для аналізу можливостей готелю в зазначений період і визначення ціни, а також у вузол № 1 для організації розрахункових операцій з обслуговування групи.

*Вузол № 3* є ключовим вузлом, в якому формується клієнтська база готелю, готуються, укладаються, і обслуговуються договори на надання послуг, розробляється і затверджується тарифний план і план маркетингу. Існування вузла пояснюється необхідністю взаємодії готелю з іншими учасниками готельного ринку — компаніями, агентами, конкурентами. В адміністративній сітці він прив'язаний до відділу продажів і маркетингу, а його структуру складають зовнішні інформаційні потоки від організованих споживачів про стан, динаміку та перспективи розвитку ринку, параметри конкуренції, а також внутрішні потоки про результати роботи, споживчі переваги, якість обслуговування.

Вузол також є змішаним і чинить прямий вплив на всі інші вузли. Так, при використанні інструментів маркетингу, наприклад, механізму ціноутворення, можуть бути змінені параметри вхідного потоку з бронювання послуг у вузлі № 2, обсяги проведення розрахункових операцій у вузлі № 1, здійснено коригування фінансових показників і планів у вузлі № 4.

*Вузол № 4.* Існування цього вузла визначається необхідністю планування діяльності готелю та її ресурсів, проведення аналітичної роботи, здійснення контролю за виконанням планів, зміною показників.

Як бачимо, вплив вузлів охоплює всю організаційну структуру управління. Більш того, прямий характер взаємодії вузлів № 1...3 у логістичній діяльності готелю доводить необхідність безпосередньої участі представників відповідних служб при організації та оперативному управлінні всіма логістичними процесами. При стратегічному управлінні і плануванні логістичних процесів необхідно також розробляти технології взаємодії представників всіх вузлових служб. Це дозволить підвищити рівень координації і узгодженість служб, мінімізувати можливі збої в роботі, більш ефективно здійснювати управління ресурсопотоку готелю у вузлах їхнього перетинання на кожній стадії логістичного процесу — планування, організації і контролю.

Так, на стадії планування ресурсопотоків у вузлі № 2 відбувається формування заявок на майбутні періоди, здійснюється завантаження даних в комп'ютерну систему, визначаються параметри (обсяг потоку гостей, рівень неявки) для бронювання місць понад наявні. У вузлі № 3 робиться прогноз стану ринку і туристських прибуттів, плануються обсяги сервісних потоків і можливостей готелю на майбутні періоди, формуються пропозиції за цінами на конкретні прибуття майбутніх періодів, розробляється план маркетингу. У вузлі № 4 готується необхідна планова документація з ресурсопотоку, розраховуються потреби у фінансових та трудових ресурсах, проводиться розрахунок собівартості по окремих готельних продуктах.

На стадії організації ресурсопотоків у вузлі № 1 обслуговуються безготівкові розрахунки, кредитні картки клієнтів, проводиться обробка звітів касирів, організація бухгалтерського обліку. У вузлі № 2 проводиться касове обслуговування готівкових розрахунків в готелі, організовується рух внутрішніх інформаційних потоків в процесі обслуговування, здійснюється надання додаткових послуг, вирішення поточних питань.

У вузлі № 3 оформляються договори та угоди, ведеться і оновлюється база даних корпоративних клієнтів, використовуються необхідні маркетингові інструменти для впливу на параметри ресурсопотоків. Аналітичний центр (вузол № 4) організовує фінансовий облік, облік оплачуваного робочого часу і т.ін.

На стадії контролю та обліку ресурсопотоків бухгалтерія (вузол № 1) виявляє невідповідності в параметрах потоків послуг і відповідних їм фінансових потоків, веде облік дебіторської та кредиторської заборгованості, здійснює фінансовий і управлінський облік. Служби прийому та розміщення ресторанів та барів (вузол № 2) враховують і коректують рівень неявки з різних видів бронювання, складають і оновлюють список постійних клієнтів. Відділ продажів і маркетингу аналізує характеристики фактичних потоків послуг (прибуттів) по корпоративних клієнтах, здійснює коригування цінової політики, веде аналіз і облік споживчих переваг, складає звіти про роботу готелів-конкурентів. При цьому аналітичний центр відстежує відхилення в планових показниках і характеристиках ресурсопотоків, зміну собівартості, здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності готелю.

Запропонований варіант поетапного планування діяльності вузлових служб готелю рекомендується здійснювати при розробці нових готельних продуктів і туристичних програм обслуговування, стимулювання роботи агентів ринку, розробці спеціальних програм і меню в ресторанах готелю, вдосконаленні системи якості, розробці системи заохочення постійних клієнтів, програм клубного членства і т. ін. У кінцевому підсумку це сприятиме зростанню якості послуг, що надаються, прискоренню і підвищенню надійності розрахунків, максимізації доходів готелю, створить основу для збільшення конкурентного потенціалу підприємства в довгостроковому періоді.

### Література

1. Осиевский, А.Г. Использование методов прогнозирования в сфере гостиничного бизнеса / А.Г. Осиевский // Вісн. міжнар. слов'ян. ун-ту. — 2008. — № 2. — С. 24 — 27.
2. Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. — 122 с.
3. Иванов, В.В. Оценка возможных управленческих воздействий на информационные и финансовые потоки в гостиничном бизнесе / В.В. Иванов, А.Б. Волов // Пять звезд. Отели. Рестораны. Туризм. — 2000. — № 5. — С. 46 — 52.
4. Семенов, А.И. Предпринимательская логистика / А.И. Семенов. — СПб.: Политехника, 1997. — 349 с.
5. Гордон, М. Функции и развитие логистики в сфере товарообращения / М. Гордон // Риск. — 1993. — № 1. — С. 42 — 47.

Рецензент д-р техн. наук, проф. Харків. нац. ун-ту радіоелектроніки Четвериков Г.Г.

Надійшла до редакції 29 жовтня 2010 р.