

Р. В. ЧАБАН

(Европейский университет финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса, г. Киев)

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ПОТОКАМИ ОПЕРАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 156–158

Гостиничный сектор является одним из самых важных элементов инфраструктуры гостеприимства различных стран мира, содействующим не только деловой, политической и научной активности, но и приносящим в национальные бюджеты значительные валютные поступления.

В Украине этот сектор экономики в последние годы работал неэффективно. Общая характеристика эффективности гостиничного хозяйства связана с коэффициентом загрузки номерного фонда гостиниц. Средний коэффициент загрузки предприятий индустрии гостеприимства г. Киева в среднем по гостиницам двух-, трех- и четырехзвездных категорий приблизительно составляет около 30 %. Сложившаяся ситуация обусловлена многими факторами. Предприятия гостиничной индустрии испытывают весьма значительное негативное давление внешней среды в целом (последствия Чернобыльской катастрофы, низкие темпы формирования рыночной экономики, недостаточно развитая инфраструктура индустрии гостеприимства в городе), особенно отдельных ее составляющих (повышающаяся внутренняя конкуренция, низкий платежеспособный спрос, значительные налоговые отчисления, отсутствие свободных финансовых средств для развития). В этих условиях сохранение существующих туристических рынков реализации предлагаемых гостиничных услуг и, по возможности, проникновение на новые является одной из приоритетных задач предприятий индустрии гостеприимства. Решить эту задачу можно лишь

при максимальном использовании внутренних резервов с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия: снижения себестоимости производимого “гостиничного продукта” и повышения его качества. В этой связи одним из способов реализации данного подхода является эффективное и рациональное управление материально-техническими ресурсами предприятий индустрии гостеприимства. Объясняется это тем, что гостиничный комплекс является сложной производственной системой, включающей в себя множество операционно-производственных систем. Последние используют в своей хозяйственной деятельности большую номенклатуру различных материалов и товаров, направленных на создание конечного “гостиничного продукта”, который характеризуется несохраняемостью, неосвязаемостью, неотделимостью от источника и объекта услуги. Исходя из этого удельный вес затрат, связанных с неэффективным использованием материально-технических ресурсов, в себестоимости конечного продукта (сырье — полуфабрикат — конечный продукт) может составлять около 35 %. Поскольку несогласованность и ошибки ведут к значительному увеличению затрат, связанных с реализацией услуг, это, в свою очередь, сказывается на рентабельности, а следовательно, на конкурентоспособности “гостиничного продукта”.

Согласно данным нашего исследования, за период 1998–2000 гг. ежегодно росли затраты, связанные с приобретением различных матери-

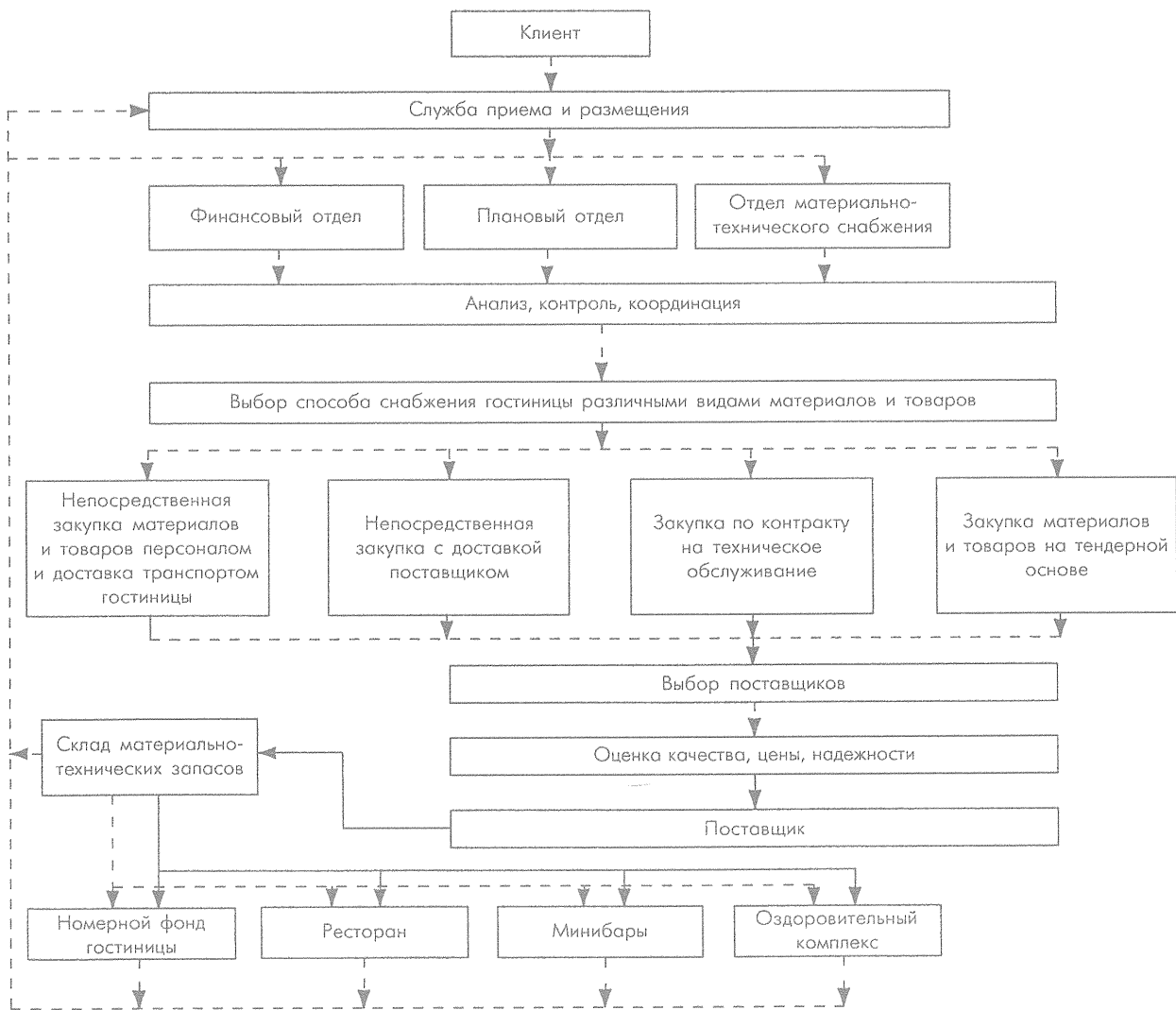
лов и товаров для предоставления основных и дополнительных услуг в гостиницах Киева: в двух-, трех- и четырехзвездных гостиницах затраты на материально-технические ресурсы увеличились соответственно на 10, 14 и 20 %.

Затраты, связанные с неэффективным использованием материально-технических ресурсов, можно снизить благодаря применению в управленческой деятельности современных информационных технологий, которые посредством автоматизации не только облегчают, но и ускоряют учет и контроль продвижения ресурсов.

Комплексное управление материально-техническими ресурсами предприятий индустрии гостеприимства представлено на схеме.

В основе подхода к комплексному управлению лежит технология штрихового кодирования материально-технических ресурсов. Рассмотрим процесс управления материально-техническими

ресурсами различных операционно-производственных систем гостиничного комплекса посредством использования данной технологии. При приеме (оприходовании) поступивших материально-технических ценностей или их отпуске на начальном этапе маркируют все товары линейным штрих-кодом. Эту операцию осуществляют централизованно на складе при поступлении материально-технических ресурсов и передаче их в различные операционно-производственные системы отельного комплекса. Штрих-код содержит внутреннюю необходимую информацию, в частности номер склада и код товара. При передаче товара со склада в операционно-производственные системы на соответствующий POS-терминал пересылают все необходимые данные о товаре (происходит перемещение материальных ресурсов одновременно с информацией в оперативном режиме времени). Из касс с помощью POS-



терминалов оперативная информация об использовании или реализации различных материалов поступает на сервер компьютерной информационной системы. С сервера необходимая информация о товаропотоке направляется в различные функциональные отделы (экономический, бухгалтерия, финансовый, плановый, материально-технического снабжения), где осуществляются:

- анализ сложившейся ситуации с материально-товарными ресурсами;
- разработка и составление планов по обеспечению материально-товарными ресурсами и их распределение;
- разработка мероприятий по повышению эффективности использования отдельных видов материалов и товаров;
- оценка и контроль показателей эффективности движения и использования материально-товарных ресурсов во всех операционно-производственных системах гостиничного комплекса;
- контроль цены и качества материальных ресурсов;
- контроль и активное регулирование материало потока гостиничного комплекса;
- эффективное перераспределение человеческих ресурсов.

На основе статистической информации, а также информации, поступающей из внешней среды (о соотношении качества товара и его цены, надежности поставщика, гарантии цены, условиях платежа), администрация предприятия индустрии гостеприимства осуществляет выбор поставщиков и способы поставок различных материалов и товаров:

- непосредственная закупка материально-технических товаров с доставкой поставщиком;
- непосредственная закупка материально-технических товаров с доставкой транспортом гостиницы;

- закупка материалов и товаров на тендерной основе.

Таким образом, создание подобной системы по управлению материалопотоком гостиничного предприятия на базе технологий штрихового кодирования дает возможность:

- получать оперативные данные о товародвижении и покупательском спросе в различных операционно-производственных системах отдельного комплекса (информационная система определяет, какой товар или материал пользуется наибольшим спросом, сколько товара осталось в производственных системах — ресторане, минибарах, номерном фонде и сколько хранится на складе);
- ускорить и облегчить процедуры инвентаризации, учета и контроля материально-технических товаров на операционном уровне;
- получать статистическую отчетность относительно реализации различных товаров и услуг на операционном уровне;
- содействовать более тесному взаимодействию различных функциональных подразделений и помогать администрации гостиничного комплекса правильно оценивать нагрузку на персонал и оптимально перераспределять человеческие ресурсы, сконцентрировав максимальное количество работников в наиболее интенсивно функционирующих операционно-производственных системах гостиничного комплекса;
- оптимизировать складские запасы и значительно повысить эффективность деятельности отдела закупок и гостиничного предприятия в целом;
- уменьшить количество ошибок путем сведения их к минимуму, вызванных так называемым человеческим фактором.