УДК 338.488:640.4
JEL M11, L83
DOI 10.31375/2226-1915-2020-1-99-114

В.В. Щербина

к.е.н., доцент,
доцент кафедри «Підприємництво та туризм»
uktrade14@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3917-3617

Одеський національний морський університет,
Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У роботі розкриті питання логістичного підходу в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, а також особливості управління потоками та ланцюгами постачань готельно-ресторанних підприємств. Визначено основні властивості готельно-ресторанного бізнесу, які впливають на логістичні процеси. Виявлені проблеми в управлінні ланцюгами постачань підприємств індустрії гостинності, для подолання яких пропонується використання аутсорсингу логістичних функцій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано нові стратегічні орієнтири для розвитку логістики в індустрії гостинності.

Ефективна та орієнтована на клієнта логістика підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечує стійку конкурентну перевагу. Використання сучасних стратегій логістики та ланцюгів постачання покращує якість та сервіс готелів, знижує витрати, тобто збільшує рівень конкурентоспроможності підприємств у готельно-ресторанному бізнесі.

Індустрія гостинності має низку особливостей, що ускладнюють управління ланцюгами постачань підприємств, які працюють у цій галузі. Найбільш ефективним рішенням цієї проблеми є логістичний аутсорсинг, тобто передача логістичних функцій та бізнес-процесів логістичному оператору.

Ключові слова: управління ланцюгами постачань, готельно-ресторанний бізнес, логістичний аутсорсинг, управління змінами.

УДК 338.488:640.4
JEL M11, L83
DOI 10.31375/2226-1915-2020-1-99-114

В.В. Щербина

к.э.н., доцент,
доцент кафедры «Предпринимательство и туризм»
uktrade14@gmail.com

Одесский национальный морской университет,
Одесса, Украина

ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

В работе раскрыты вопросы логистического подхода в управлении предприятиями отельно-ресторанного бизнеса, а также особенности управления потоками и цепями поставок отельно-ресторанных предприятий. Определены основные свойства отельно-ресторанного бизнеса, которые влияют на логистические процессы. Выявлены проблемы в управлении цепями поставок предприятий индустрии гостеприимства, для преодоления которых предлагается использование аутсорсинга логистических функций предприятий отельно-ресторанного бизнеса. Предложены новые стратегические ориентиры для развития логистики в индустрии гостеприимства.

Эффективная и ориентированная на клиента логистика предприятий отельно-ресторанного бизнеса обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Использование современных стратегий логистики и цепей поставок улучшает качество и сервис отелей, снижает расходы, увеличивает уровень конкурентоспособности предприятий в отельно-ресторанном бизнесе.

Индустрия гостеприимства имеет ряд особенностей, затрудняющих управление цепями поставок предприятий, работающих в этой области. Наиболее эффективным решением этой проблемы является логистический аутсорсинг – передача логистических функций и бизнес-процессов логистическому оператору.

Ключевые слова: управление цепями поставок, отельно-ресторанный бизнес, логистический аутсорсинг, управление изменениями.

UDC 338.488:640.4

JEL M11, L83

DOI 10.31375/2226-1915-2020-1-99-114

Shcherbyna V.

PhD, Docent of Department «Entrepreneurship and tourism»
uktrade14@gmail.com

Odessa national maritime university, Odessa, Ukraine

LOGISTIC PROCESSES FEATURES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract. *The paper reveals the issues of the logistic approach in the management of hotel and restaurant business enterprises, as well as the features of managing the flows and supply chains of hotel and restaurant enterprises. The main properties of the hotel and restaurant business that affect the logistics processes are determined. The problems in the supply chain management of hospitality industry enterprises are identified, to overcome which it is proposed to use outsourcing of the logistics functions of hotel and restaurant business enterprises. New strategic guidelines for the development of logistics in the hospitality industry are proposed.*

Efficient and customer-oriented logistics of hotel and restaurant business enterprises provides a sustainable competitive advantage. Using modern logistics strategies and supply chains improves the quality and service of hotels, reduces costs and increases the competitiveness level of enterprises in the hotel and restaurant business.

Logistics and supply chain management allows reduce costs and provide high quality customer service, but are underutilized in the hotel and restaurant business, especially in Ukraine. The hospitality industry has a number of features that make it difficult to manage the supply chains of enterprises operating in this area. The most effective solution to this problem is logistics outsourcing. This is transfer of logistics functions and business processes to a logistics operator. When realizing projects of logistics and supply chain management, hospitality businesses enterprises will focus on the most important aspects, such as logistics management, inventory management, information technology and innovation, procurement and supply, the environmental component of supply chains.

The hotel and restaurant business have a negative impact on the environment and therefore it is necessary that the logistics systems be focused on modern eco-friendly technologies that will open the possibility of creating an environmentally friendly business concept. In the world, the hospitality industry is already introducing green supply chains and link management.

Keywords: *supply chain management, hotel and restaurant business, logistics outsourcing, change management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах все більше зростає конкуренція в готельно-ресторанному бізнесі. У сьогоднішньому мінливому бізнес-середовищі здійснюється акцент на вартості доставки замовнику при найменш можливих витратах. Підприємства в готельно-ресторанному бізнесі повинні зосередитись на тому, як запропонувати свої послуги, зменшуючи витрати та зберігаючи певний рівень якості послуг. Щоб впоратися з цим завданням, необхідно впроваджувати стратегії логістики і SCM (Supply Chain Management), яким сьогодні відводиться важлива роль.

Ефективна та орієнтована на клієнта логістика підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечує стійку конкурентну перевагу. Використання сучасних стратегій логістики та ланцюгів постачання покращує якість та сервіс готелів, знижує витрати, тобто збільшує рівень конкурентоспроможності підприємств в готельно-ресторанному бізнесі.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Роль логістики та управління ланцюгами постачань в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу розглядаються в роботах вітчизняних та іноземних авторів [1-15]. Смирнов І.Г. в [1] розкриває сутність, особливості та практичне застосування логістики в ресторанному бізнесі на підставі інтегрованого підходу. У роботі [5] досліджено інновації в логістиці індустрії гостинності, спрямовані на досягнення конкурентних переваг на основі підвищення якості послуг. У роботах [6; 10] доведено, що підвищення конкурентоспроможності підприємств в індустрії гостинності досягається

шляхом застосування логістичного підходу до управління підприємством. Расулова А.М. [5] визначила структуру логістичної системи ресторанного підприємства та особливості формування ресторанної логістики. Екологічні засади розвитку логістики в готельно-ресторанному бізнесі досліджено в роботах закордонних авторів [12-13].

Завдання дослідження. Метою даної роботи є визначення особливостей застосування логістичних стратегій та управління ланцюгами постачань в готельно-ресторанному бізнесі для зниження витрат, підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Для цього необхідно розглянути особливості готельно-ресторанного бізнесу, їхній вплив на логістику та управління ланцюгами постачань, визначити переваги використання логістичного підходу в готельно-ресторанному бізнесі, структурувати цілі, напрямки та стратегічні інструменти при впровадженні логістичного підходу в діяльність підприємств індустрії гостинності.

Основний матеріал дослідження. Логістика готельно-ресторанних послуг є важливим складником логістики туризму. Готельно-ресторанний бізнес – сфера підприємницької діяльності, що пов'язана з організацією та управлінням готелями та ресторанами, скерована на задоволення потреб людей у відпочинку, розвагах, смачній, різноманітній та здоровій їжі, а також на отримання прибутку. Готельно-ресторанний бізнес виконує важливі економічні та соціальні функції та є органічним складником системи гостинності в туризмі [1].

Готельно-ресторанний бізнес може скористатися перевагами інтегрованої логістики та ланцюгами постачань, надаючи стабільно надійну та якісну послугу за найкращих витрат.

Логістика готельно-ресторанного бізнесу – це управління виникаючими в готельно-ресторанному бізнесі матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками [2; 6].

Отже, логістичний підхід передбачає роботу з потоками процесів, що сприяє зростанню конкурентоспроможності за рахунок ефективного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу шляхом управління матеріальними та нематеріальними потоками, які стають пакетом виняткових можливостей [3]. Використання логістичного підходу в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу дозволяє максимізувати цінність послуги для клієнта та підтримувати сильну конкурентну позицію на ринку готельно-ресторанних послуг.

Логістичний підхід в управлінні дозволяє знизити рівень запасів, матеріальних ресурсів, поліпшити фінансові показники підприємства, прискорити оборотність оборотних активів, знизити виробничі та інші витрати, забезпечити найбільш повне задоволення потреб клієнтів, а також поліпшити якість наданих послуг [4].

Специфіка логістичних процесів у роботі готельно-ресторанних підприємств виникає, виходячи з особливостей самого готельно-ресторанного бізнесу. Тому, перш ніж обговорювати корисність управління ланцюгами постачань в індустрії гостинності, необхідно зрозуміти, що

умови, в яких працюють готельно-ресторанні підприємства значно відрізняються від інших галузей. Серед основних особливостей готельно-ресторанного бізнесу можна виділити ті, які певною мірою впливають на логістичні процеси [3; 5; 6]:

- використання швидкопсувних продуктів для надання послуг, що потребують спеціалізованого обладнання та способу доставки, а також одночасного приготування і вживання;

- послуги нематеріальні, їх важче оцінити та порівняти, при цьому існує необхідність дотримання стандартизації та сертифікації готельно-ресторанних підприємств;

- орієнтація на клієнта. Задоволення потреб клієнтів має першорядне значення для готельно-ресторанного бізнесу. Це ускладнює управління ланцюгом постачання;

- індустрія гостинності та туризм дуже чутливі до змін у навколишньому середовищі (політичних, соціальних, економічних тощо);

- необхідність постійного впровадження інновацій, у тому числі і в логістиці;

- високі капітальні витрати в галузі, експлуатаційні витрати порівняно нижче;

- різні типи систем управління (приватні готелі, франчайзі, готелі, які управляються за операційними контрактами тощо) та організації бізнесу. Різні системи управління та організації бізнесу мають різні підходи до управління ланцюгом постачань;

- екологічна спрямованість галузі.

Специфіка логістичних процесів в індустрії гостинності в значній мірі залежить від характеристик пос-

тачальника готельних послуг (сімейний готель, національна мережа готелів, зарубіжна мережа готелів, готелі у державній власності), від системи їх цінностей (організаційна культура), філософії бізнесу (орієнтація на постійний розвиток, навчання та інновації).

Отже, кожна форма організації бізнесу в індустрії гостинності має свої переваги та недоліки, орієнтовані на інновації в логістичних процесах для конкурентної боротьби. Невеликі сімейні готелі визнають важливість інвестування в інновації у всіх логістичних процесах, але обмежені через свої фінансові можливості. Управління логістичними процесами невеликих готельно-ресторанних підприємств відбувається з урахуванням обмежених ресурсів і бюджету на відміну від великих готельно-ресторанних комплексів, які мають логістичні підрозділи та можуть дозволити собі інвестувати в інноваційні рішення, що надає конкурентні переваги і контроль над ланцюгом постачань. Зарубіжні мережі постійно вкладають кошти в інновації логістичних процесів, щоб увійти на інші ринки та запропонувати високу якість послуг. Національні мережі намагаються підвищити якість логістичних процесів на основі нових стратегічних орієнтирів та досвіду роботи на національному ринку [2; 7].

Управління ланцюгами постачань в індустрії гостинності ускладнюється тим, що багато підприємств стикаються з фрагментарними операціями управління, які можуть включати франчайзі, окремих власників / операторів, а також управління декількома торговельними марками під одним корпоративним керівництвом.

Спільні проблеми в сфері постачання та закупівлі включають нестандартну локальну закупівлю та відсутність централізованих процесів для забезпечення того, щоб постачання та закупівлі відповідали стандартам ціноутворення, бренду та якості.

Традиційна концепція закупівель, коли компанія концентрується на постачальниках недорогих товарів з метою економії витрат, має бути замінена стратегією своєчасних закупівель, яка спирається на принципи інтегрованої логістики, а саме: на розвиток довгострокових відносин з постачальниками, на встановлення партнерських відносин, що в свою чергу, спрямовано на постійне поліпшення якості продукції та зниження собівартості. У готельно-ресторанній логістиці і управлінні ланцюгами постачань дуже важливі партнерські відносини з постачальниками. Довгострокове партнерство допомагає підприємствам готельно-ресторанного бізнесу та його партнерам отримати вигоди від прямого і довгострокового союзу, а також стимулює спільне планування і вирішення проблем. Тобто виникає необхідність обирати постачальників, враховуючи саму концепцію розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Так, закупівлі для невеликих сімейних готелів повинні спиратися на місцеве сільське господарство (сімейні ферми), на місцеві сорти, які мають бути запропоновані в місцевих фірмових стравах, на відміну від ресторанів, що поєднують кухні різних народів світу і ресторанів швидкого харчування.

Однією з проблем, пов'язаних з використанням логістики в готельно-ресторанному бізнесі, є її складність, тобто залежність від значної

кількості змінних, які необхідно відстежувати і контролювати (рівня запасів, різних постачальників, цін закупівель). Відсутність контролю над ланцюгами постачань в поєднанні з обсягом послуг, якими керують підприємства готельно-ресторанного бізнесу, призводить до того, що вони втрачають гроші. Нерегулярні поставки не є рідкісними явищами в індустрії гостинності. Часто кількість відвантаженого товару може змінюватися за обсягом від невеликих до крупних партій та навпаки. При використанні стандартних методів доставки такі закупівлі занадто дорогі, а в деяких випадках малоефективні. Компанії втрачають гроші, коли вони не приймають проактивний підхід до закупівель. Важливо контролювати весь ланцюг постачань [4].

У зв'язку з цим підприємства індустрії гостинності часто використовують сторонні рішення і послуги, коли спостерігається значне зростання бізнесу, що стає занадто складним для внутрішнього контролю. Аутсорсинг також може допомогти підприємствам готельно-ресторанного бізнесу, які повинні відповідати певному рівню якості.

Отже, індустрія гостинності має низку особливостей, що ускладнюють управління ланцюгами постачань підприємств, які працюють в цій галузі. Найбільш ефективним рішенням цієї проблеми є логістичний аутсорсинг, тобто передача логістичних функцій та бізнес-процесів логістичному оператору (3PL-провайдеру). Логістичні оператори рівня 3PL здатні запропонувати ефективні рішення спеціально для управління ланцюгами постачань підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вони мають ме-

режу складських приміщень, обладнаних сучасними системами управління та спостереження, якісно організовують транспортні перевезення, зберігання та доставку продуктів.

В Україні логістичний аутсорсинг в готельно-ресторанному бізнесі майже не використовується. Причин подібного стану принаймні дві. По-перше, підприємці, що займаються готельно-ресторанною справою не вірять, що передача логістичних функцій на аутсорсинг забезпечить реальну економію фінансових коштів; а по-друге, немає логістичних операторів, які б могли відповідати вимогам готельно-ресторанного бізнесу. У результаті сьогодні в Україні важко знайти компанію – логістичного оператора, яка б професійно працювала з продуктами, що швидко псуються [1].

У світі багато підприємств передають логістичні функції на аутсорсинг, наприклад ресторанна мережа «McDonald's» та глобальний логістичний партнер Alpha Group, також аутсорсинг використовується мережею готелів «Hilton». Одним з найбільших логістичних провайдерів у світі, який надає послуги в індустрії гостинності, є компанія «Kuehne + Nagel's» [1; 8; 9].

Логістичний провайдер, що спеціалізується на обслуговуванні готельно-ресторанного бізнесу, повинен мати можливість пропонувати ряд послуг для підвищення прозорості та ефективності ланцюга постачань. До таких послуг належать: надання спеціалізованих фахівців з логістики, планування постачань, робота з швидкопсувними продуктами, швидке реагування на випадок надзвичайних ситуацій. Зв'язок між логістичним провайдером, підприємства-

ми готельно-ресторанного бізнесу та постачальниками здійснюється на основі використання ІТ-технологій, це зменшує кількість помилок та підвищує швидкість замовлень за рахунок обміну даними з іншими учасниками ланцюга постачань. Сервіс такого рівня надають 4 PL- та 5 PL-провайдери.

Особливістю логістики даного рівня є передача замовником управління власними ланцюгами постачань «від початку до кінця» одному аутсорсеру – 4PL-провайдеру, який виконує роль логістичного інтегратора, тобто єдиного постачальника логістичних послуг. 4PL-провайдер створює і потім управляє повною системою ланцюгів постачань клієнта, його діяльність заснована на концепції SCM і використанні сучасних інформаційних технологій [10].

З розвитком цифрової економіки, глобалізації бізнесу з'явилася 5PL-логістика. Провайдером рівня 5PL називають ІТ-інтегратора в ланцюгах постачань. Ключовою компетенцією 5PL-провайдерів є управління інформацією в єдиному інформаційному просторі, а цінністю – оптимізація усіх бізнес-процесів клієнта на базі інформаційних технологій [11]. Ці інновації є дуже актуальними і для індустрії гостинності.

Підприємство готельно-ресторанного бізнесу повинно відрізнитися серед конкурентів, для цього необхідно використовувати інновації в логістичних процесах. На сучасному етапі під впливом розвитку інформаційного суспільства відбуваються різкі зміни факторів галузевого середовища, конкурентне середовище зазнає швидких змін, стає більш агресивним, динамічним і орієнтованим на процеси глобалізації. У зв'язку з

цим інформаційні системи відіграють важливу роль в реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів готельно-ресторанних підприємств, у системах обробки замовлень, бронювання, офісних та адміністративних системах.

Визнання важливості інформаційних систем у логістиці та її впливу на сучасний бізнес сприяє створенню підприємств індустрії гостинності, здатних реагувати на різні ринкові проблеми та впроваджувати сучасні перспективні рішення в роботі з постачальниками та клієнтами. Інформаційні технології забезпечують реальний спосіб оптимального використання всіх ресурсів підприємств індустрії гостинності.

Завдяки впровадженню інформаційних технологій здійснюється ефективний взаємозв'язок при створенні ланцюга постачань, це дозволяє значно знизити витрати, в тому числі витрати на логістику, поліпшити якість взаємозв'язків в системах електронної комерції при спілкуванні з корпоративними клієнтами (B2B) і безпосередньо зі споживачами (B2C). Інформаційні технології дозволяють ефективно управляти, накопичувати і обробляти інформацію на операційному, тактичному і стратегічному рівні, а також допомагають приймати управлінські рішення, повністю автоматизують роботу з клієнтом і ефективно використовують ресурси готельно-ресторанних підприємств. Перераховані переваги застосування інформаційних технологій для управління підприємством індустрії гостинності дозволяють оперативно реагувати на зміну ситуації в готельно-ресторанному бізнесі, підвищувати якість обслуговування клієнтів, робо-

ти персоналу, прогнозувати попит, удосконалювати маркетингову політику, аналізувати і розвивати перспективні напрямки обслуговування.

Інформаційні технології дозволяють адаптувати всі бізнес-процеси підприємства готельно-ресторанного бізнесу до змін поведінки споживачів та результатів розвитку електронної комерції в галузі. Застосування інформаційних технологій для управління логістичними потоками підприємств готельно-ресторанного бізнесу являє собою впровадження інформаційних систем управління логістикою та ресурсами підприємства, що дозволяють вирішити проблеми алгоритмізації і оптимізації процесів управління. До таких систем можна віднести LMIS (Logistics Management and Information System), LIS (Logistics Information System), ERP (Enterprise Resource Planning), а також SCM. Використання таких систем надає дані для поліпшення обслуговування клієнтів за рахунок точного прогнозування попиту, закупівлі в необхідній кількості, моніторингу запасів, зниження витрат за рахунок зниження збитків та розтрат витратних матеріалів завдяки оптимізації ресурсів [3; 9]. Крім того, зараз великі підприємства різних галузей дуже активно починають впроваджувати технології цифрової логістики (наприклад, технологію блокчейн).

Впровадження блокчейн технології дозволить готельно-ресторанним підприємствам відслідковувати всю інформацію про постачання продуктів. Кожен продукт харчування має свій термін зберігання. Просторочені продукти – пляма на репутації харчового бренду. У системі блокчейн реєструються всі дані про про-

дукти, умови їх зберігання, час поставки, а також фіксуються всі зіпсовані продукти. Також дана технологія може бути використана для бронювання та реєстрації клієнтів у готелі. Вся інформація зберігається в ланцюгу блоків. Це дозволяє спростити процес бронювання та реєстрації при подальших відвідинах. Якщо готель входить в міжнародну мережу, зберігати інформацію про всіх відвідувачів досить складно. Реєстр зможе відстежувати резервування і оновлювати інформацію про вільні номери в реальному часі. Будь-яке порушення або навіть спроба порушення відразу ж стануть відомі всім. Перш ніж забронювати номер, турист зможе легко дізнатися репутацію готелю і її персоналу. Платежі проводяться з низькою комісією і обробляються швидко, з якої б точки планети вони не здійснювалися [12].

Впровадження інформаційних систем у логістиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволить: підвищити економічну ефективність підприємств індустрії гостинності; збільшити прозорість ланцюга постачань підприємств готельно-ресторанного бізнесу; оптимізувати використання готельних та ресторанных ресурсів; підвищити конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Логістика готельно-ресторанного бізнесу повинна розвиватися за такими напрямками: збереження навколишнього середовища, поліпшення якості життя місцевого населення і отримання економічного ефекту. Все це повинно відбиватися на логістичних процесах підприємств індустрії гостинності.

Використання логістичного підходу в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу надає можливість: заощадити готелям від 8 % до 15 % витрат, які можуть бути використані для інших цілей; сприяють зниженню кількості помилок при замовленні за рахунок використання електронних пристроїв з ІТ-додатками, які можуть підвищити швидкість замовлень завдяки обміну даними з іншими учасниками ланцюга постачань; управляти витратами за допомогою стратегій Just-in-Time та програмного забезпечення, які керують закупівлями та запасами [4; 6; 15].

З урахуванням усіх переваг готельно-ресторанні підприємства мають активізувати свою діяльність, об'єднавши різні методи логістики в єдину систему з постачальниками та клієнтами. Це дозволить підприємствам індустрії гостинності домінувати на ринку і отримувати вигоди від економії ресурсів.

Переосмислення розвитку сучасного готельно-ресторанного підприємства на основі ситуаційного аналізу і передбачення змін в мікро- і макросередовищі перерозподіляє цільову систему і оновлює операційні стратегії. Мета логістики в індустрії гостинності – це безперервна оптимізація потоків продуктів, людей, інформації, енергії, знань, капіталу, відходів з метою встановлення переваг послуг гостинності та максимального задоволення потреб клієнтів [3].

Логістичні цілі мають відповідати загальним цілям підприємства гостинно-ресторанного бізнесу. Індустрія гостинності встановлює два рівня цілей і стратегій в управлінні логістичними процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

- стратегія зниження витрат на логістику. У зв'язку з великою часткою витрат на логістику в сучасній індустрії гостинності для закупівлі значної кількості різноманітних ресурсів, менеджери мають усвідомлювати необхідність та знаходити можливість зниження витрат на логістику, які не матимуть негативних наслідків впливу на якість логістичного процесу та послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу;

- стратегія підвищення задоволеності клієнта. В індустрії гостинності задоволеність клієнта має першорядне значення, тому необхідно створити максимально ефективну логістичну систему без додаткових витрат, спрямовану на підвищення якості послуг та задоволення клієнтів.

Інвестиції в оптимізацію логістичних процесів вигідні поки рівень доходів, отриманий від впровадження інновацій логістичних процесів, перевищує витрати. Ефективність ланцюга постачань в індустрії гостинності вимірюється за допомогою як фінансових, так і не фінансових показників. Таким чином, крім витрат, рентабельності, частки ринку, повинні бути досягнуті показники ефективності з точки зору задоволеності клієнтів, ефективності бізнес-процесів, рівня інновацій, екологічності та інших показників.

Подальший розвиток логістичних процесів на підприємствах індустрії гостинності має ґрунтуватися на новій бізнес-культурі, яка характеризується навчанням і знаннями, далекоглядністю і лідерством в управлінні, а також самореалізацією співробітників. За допомогою трансформації організаційної структури, командної роботи всі співробітники

повинні бути включені в концепцію розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу для досягнення бізнес-цілей. Організаційна культура для підприємств індустрії гостинності дуже важлива, тому що задоволені працівники докладають зусиль щодо поліпшення якості послуг, які надаються клієнтам.

Для досягнення прогресу в усіх логістичних процесах необхідні інновації, засновані на творчих ідеях і нових стратегічних орієнтирах. Підприємства індустрії гостинності функціонують в бізнес-середовищі, що постійно зазнає змін, від управління цими змінами залежить розвиток підприємства та його логістичних процесів. З метою підвищення ефективності логістичних процесів та управління ланцюгами постачань на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу необхідно впроваджувати перспективні стратегічні інструменти, орієнтовані на клієнтів (TQM, CRM) і конкурентів (бенчмаркінг, бізнес-аналітика), а також на внутрішні зміни (впровадження ІТ-технологій, реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу логістичних функцій та бізнес-процесів), що сприяють реалізації інноваційних стратегій [2].

Нові стратегічні орієнтири повинні генерувати інновації в ланцюгу створення вартості. Інтелектуальність ланцюга постачань набуває ключового значення. Логістичні процеси на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу для відповідності сучасним потребам ринку повинні бути перетворені в інтелектуальну логістику, яка має стати частиною підприємства індустрії гостинності та сприяти покращенню всіх сегментів бізнесу.

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу з управління логістикою та ланцюгами постачань поділяється на три рівні: стратегічний, тактичний та операційний (табл.1) [2; 4; 5; 12-15]. Такий системний підхід надає можливість зосередитись на реалізації впровадження логістичних засад в діяльність підприємства, пов'язуючи це з довгостроковими цілями, та побачити результати в короткостроковій перспективі. Структурованість робочих цілей та напрямків при впровадженні стратегій логістики та управління ланцюгами постачань надає можливість вибрати найбільш ефективні інструменти управління і налаштувати їх на практичне застосування в діяльності підприємств індустрії гостинності.

При впровадженні стратегій логістики та управління ланцюгами постачань особлива увага приділяється екологічному розвитку та охороні довкілля. «Зелене» управління ланцюгами постачань – це стратегічне, прозоре партнерство, спрямоване на досягнення соціальних, екологічних та економічних цілей підприємства готельно-ресторанного бізнесу в системній координації ключових міжорганізаційних бізнес-процесів для покращення довгострокової діяльності підприємства та його партнерів по ланцюгу постачань. Екологічний ланцюг постачань передбачає забезпечення екологічності в наданні послуг підприємствами індустрії гостинності, в операціях з логістики, маркетингу. «Зелене» управління ланцюгами постачань (GSCM) передбачає постійний взаємозв'язок між ланцюгом постачань та природним середовищем [13].

Таблиця 1

*Структура управління логістикою
та ланцюгами постачань підприємства готельно-ресторанного бізнесу*

Рівні управління	Напрямки та інструменти	Характеристика
Стратегічний рівень	Управління змінами	Управління змінами відіграє значну роль у впровадженні управління логістикою та ланцюгами постачань у різних сферах індустрії гостинності. Враховуючи швидкі темпи розвитку готельно-господарства під час впровадження логістичного підходу, менеджерам важливо думати і діяти в режимі реального часу, щоб забезпечити інновації та зміни
	Лін-менеджмент та «Зелені» стратегії	Ощадливе мислення (Lean thinking) чи лін-менеджмент та «зелені» стратегії дозволяють підприємствам індустрії гостинності впроваджувати логістичні процеси в свою діяльність з найменшими втратами ресурсів, надаючи користь суспільству
	Топ-менеджмент	Реалізуючи стратегії з логістики, важливо щоб персонал підприємства індустрії гостинності підтримував це впровадження. Необхідно мати досвідчених топ-менеджерів для управління процесом
	ІТ-технології	Реалізуючи стратегії логістики та управління ланцюгами постачань в готельному господарстві важливо мати можливість швидко приймати рішення. За допомогою сучасних інформаційних технологій готелі мають зв'язок з постачальниками та клієнтами, можуть легко змінювати інформацію у сферах розподілу, транспортування, зберігання та логістичного управління. Завдяки точній інформації можна забезпечити швидке прийняття ефективних бізнес-рішень
Тактичний рівень	Підтримка виконавців	Важливо, щоб під час тактичного етапу впровадження проєктів з логістики існувала підтримка менеджерів середньої ланки та виконавців, а також наявність серед них кваліфікованих кадрів, які розуміють цінність впровадження логістичного підходу в управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу
	Прозорість та контроль	Важливо, щоб система управління логістикою була прозорою та зрозумілою для менеджерів підприємства індустрії гостинності, а також була можливість здійснювати контроль за реалізацією проєктів з логістики, оскільки це допоможе у прийнятті рішень щодо витрат у сферах транспорту та доставки
	Бенчмаркінг	Метою бенчмаркінгу під час впровадження проєктів з управління логістикою та ланцюгами постачань є підвищення ефективності на стадіях проектування та реалізації проєкту. Готельно-ресторанні підприємства можуть використовувати інформацію, отриману за допомогою бенчмаркінгу для покращення логістичних процесів та прийняття ефективних рішень
	Креативні рішення	Необхідною умовою ефективності впровадження проєктів з логістики в діяльність готельно-ресторанних підприємств є використання креативного, творчого підходу. Креативні рішення сприяють впровадженню логістичних інновацій в діяльність готельно-ресторанного бізнесу, підвищенню якості наданих послуг та задоволенню попиту клієнтів

Продовження табл. 1

Рівні управління	Напрямки та інструменти	Характеристика
Операційний рівень	Витрати	Реалізація стратегії логістики та управління ланцюгами постачань готельно-ресторанних підприємств має за мету підвищення ефективності та зменшення логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства
	Спрощення задач	Важливо при впровадженні проектів з логістики та управління ланцюгами постачань менеджерам підприємств готельно-ресторанного бізнесу керувати стратегіями, які усувають складності та спрощують завдання, що стоять перед керівництвом. Це дозволить «побачити» ефективний шлях вирішення проблем
	Система KPI	Застосування ключових показників ефективності (KPI) до операцій з логістикою та ланцюгами постачань під час впровадження на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу необхідно для моніторингу та контролю за досягненням поставлених цілей. Впровадження системи KPI підвищує прозорість ланцюга постачань, оптимізує витрати, а також надає основу для прийняття нових ефективних рішень з управління ланцюгами постачань
	Управління ризиками	Готельно-ресторанний бізнес вважається однією з найризикованіших сфер інвестування капіталу, це пов'язано з його особливостями. Тому управління ризиками – виявлення, аналіз і вплив на всі ризики, з якими стикаються підприємства індустрії гостинності під час впровадження проектів логістики та управління ланцюгами постачань, має першочергове значення. Менеджери повинні чітко розуміти переваги обміну інформацією про ризики у своїй мережі

Джерело: розробка автора з використанням [2; 4; 5; 13-15]

Мета екологічно орієнтованого ланцюга постачань полягає у зменшенні або відсутності відходів (максимальна переробка відходів), тобто результати діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу не мають спричиняти шкоди довкіллю.

У розвинених країнах була сформована концепція екологічного готелю, як якісно продумана система комфортного життя в гармонії з навколишнім світом. Це система концептуально нового погляду на розвиток засобів розміщення, яка дозволяє не тільки дбати про природу, а й іс-

точно знизити витрати виробництва. Незважаючи на те, що концепція знаходиться на стадії формування, вже зараз можна виділити цілий ряд особливостей екологічного готелю. Перш за все це продумана система ресурсо- та енергозбереження, що включає жорсткі стандарти економії ресурсів і широке використання альтернативних джерел енергії. Ця риса, в першу чергу, пов'язана з недостатньою ресурсо-забезпеченістю розвинених країн і активною політикою, спрямованою на стимулювання енергозбереження. Багато готелів використовують сонячну енергію як для прямого підігріву

води, так і отримання електричної енергії. Дослідження показали, що завдяки застосуванню нових екологічних методів роботи (наприклад, сонячний підігрів води) і невеликим інвестиціям в готелях і ресторанах можна скоротити споживання електроенергії на 10-25 %, а споживання води – на 30 % [14].

Висновки. Методи логістики і управління ланцюгами постачань, дозволяють скоротити витрати і надавати високоякісні послуги клієнтам, але недостатньо використовуються в готельно-ресторанному бізнесі, особливо в Україні.

Впровадження стратегій логістики та управління ланцюгами постачань в діяльність підприємств індустрії гостинності має ряд проблем, які пов'язані з особливостями готельно-ресторанного бізнесу, серед яких використання швидкопсувних продуктів, що потребують спеціалізованого обладнання та способу доставки, а також одночасного приготування і вживання, необхідність стандартизації та сертифікації, орієнтація на клієнта, чутливість до змін у навколишньому середовищі, високі капітальні витрати в галузі та інші. Для подолання цих проблем при впровадженні логістичного підходу в управлінні готельно-ресторанні підприємства мають використовувати логістичний аутсорсинг та інші стратегічні інструменти. Ефективне управління ланцюгами постачань сприяє скоро-

ченню витрат за рахунок укладання довгострокових контрактів і угод з постачальниками, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни для підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на продукти харчування і напої, обладнання, приміщення та операції з нерухомістю). Завдяки професійному управлінню ланцюгами постачань підприємства індустрії гостинності можуть підтримувати високі стандарти якості обслуговування, пропонуючи широкий вибір послуг, вони надають кращі послуги та продукти в найкращий час за найкращими цінами, що є кінцевою метою управління ланцюгами постачань.

При реалізації проектів з логістики та управління ланцюгами постачань підприємства індустрії гостинності повинні зосередитись на кількох аспектах, таких як управління логістикою, управління запасами, інформаційних технологіях та інноваціях, закупівлі та постачаннях, екологічній складовій ланцюгів постачань. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу здійснюють негативний вплив на навколишнє середовище і тому необхідно, щоб логістичні системи були орієнтовані на сучасні екологічно чисті технології, які відкриють можливість створення екологічно чистої бізнес-концепції. У світі підприємства індустрії гостинності вже запроваджують «зелені» ланцюги постачань та лін-менеджмент.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Смирнов І.Г. *Логістика туризму*. К.: Знання, 2009. 444 с.
2. Stipanović, Christian & Rudan, Elena. (2014). The new strategic orientation in innovating hospitality logistics system. *Tourism and Hospitality Management*. 20. 195-206. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2538600

3. Popova, Yelena & Chernodon, Oleg. (2017). *Logistic Approach to the Hospitality Company's Management, as Competitiveness Improvement Factor*. 6-15. URL: https://www.researchgate.net/publication/326752719_Logistic_Approach_to_the_Hospitality_Company's_Management_as_Competitiveness_Improvement_Factor
4. Odoom, Clement K.. *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service Delivery*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones 2012, 1339. URL: <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations/1339>
5. Расулова А.М. Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 16. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_16_17.
6. Чайка Т.Ю. Визначення та об'єкт логістики готельно-ресторанного бізнесу: еволюція і сучасні підходи // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: матеріали Всеукр. наук.-прак. інтернет-конф: ВПЦ «Візаві», 2018. С. 281-283. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38665>
7. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с. URL: <http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/8011/1/Logistyka-u-restorannomu%20gosp-Zubar2010.pdf>
8. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С.224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44.
9. Менеджмент готельно-ресторанного господарства / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський. Х.: ХНУМГ, 2014. 431 с.
10. Кархова С. А. От 5PL-провайдеров к логистике нулевого уровня // Госсветник. 2019. № 1 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-5pl-provayderov-k-logistike-nulevogo-urovnya>.
11. Технология блокчейн в сфере услуг. URL: <https://utmagazine.ru/posts/21470-tehnologiya-blokcheyn-v-sfere-uslugh-r>
12. Отто О.В. Влияние экологического фактора на развитие гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2017. № 7 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekologicheskogo-faktora-na-razvitiie-gostinichnogo-biznesa-1>.
13. Pepe, P. (2018). *Green Supply Chains in the Hotel Industry: Review of the Greek Hotel Market*. International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS) URL: https://www.academia.edu/38029404/Green_Supply_Chains_in_the_Hotel_Industry_Review_of_the_Greek_Hotel_Market
14. Нездойминов С.Г. Гостиничный бизнес Украины в условиях рыночных реформ // ARS ADMINISTRANDI. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyu-biznes-ukrainy-v-usloviyah-rynochny>
15. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу: Колективна монографія. Одеса: ОНМУ, 2019. 283 с. Doi 10.31375/978-966-7716-86-8. URL: <http://www.osmu.odessa.ua/ua/books-onmu/2394-books-org-mod-proc-devel-ho-re-ca.html>

REFERENCES

1. Smyrnov, I.H. (2009). *Lohistyka turyzmu [Tourism Logistics]*. K.: Znannya, 444 [in Ukrainian]
2. Stipanović, Christian & Rudan, Elena. (2014). The new strategic orientation in innovating hospitality logistics system. *Tourism and Hospitality Management*. 20. 195-206. Retrived from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2538600.
3. Popova, Yelena & Chernodon, Oleg. (2017). Logistic Approach to the Hospitality Company's Management, as Competitiveness Improvement Factor. 6-15. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/326752719_Logistic_Approach_to_the_Hospitality_Company's_Management_as_Competitiveness_Improvement_Factor.
4. Odoom, Clement K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service Delivery*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1339. Retrived from <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1339>.
5. Rasulova, A.M. (2015). *Lohistychne upravlinnya pidpryyemstvamy restorannoho hospodarstva [Logistic management of restaurant business enterprises]*. Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience, № 16. 74-79. Retrived from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_16_17 [in Ukrainian].
6. Chayka, T.Yu. (2018). *Vyznachennya ta ob'yeht lohistyky hotel'no-restorannoho biznesu: evolyutsiya i suchasni pidkhody [Definition and object of logistics of hotel and restaurant business: evolution and modern approaches]*. VPTS «Vizavi», 281-283. Retrived from: [http:// repository. kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38665](http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38665) [in Ukrainian].
7. Zubar, N.M. & Hryhorak, M.Yu. (2010). *Lohistyka u restorannomu hospodarstvi: K.:Tsentru uchbovoyi literatury [Logistics in the Restaurant Economy]*, 312 p. Retrived from [http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/8011/1/Logistyka-u-restorannomu%20gosp-Zubar 2010.pdf](http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/8011/1/Logistyka-u-restorannomu%20gosp-Zubar%202010.pdf) [in Ukrainian].
8. Shapovalova, O.M. (2013). *Innovatsiyna diyal'nist' yak osnova pidvy-shchennya konkurentospromozhnosti hotel'noho hospodarstva [Innovative activity as a basis for increasing the competitiveness of the hotel industry]*. Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dahlia – Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian national university. №16.224-228. Retrived from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2013_16_44 [in Ukrainian].
9. Andrenko, I.B., Kravets', O.M. & Pysarevs'kyi, I.M. (2014). *Menedzhment hotel'no-restorannoho hospodarstva. [Management of hotel and restaurant industry]*. KH.: KHNUMH, 431 [in Ukrainian].
10. Karkhova, S.A. (2019). *Ot 5PL-provayderov k logistike nulevogo urovnya [From 5PL providers to zero-level logistics]*. Gossovetnik. №1 (25). Retrived from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-5pl-provayderov-k-logistike-nule-vogo-urovnya> [in Russian].
11. *Blockchain technology in the service industry*. Retrived from: [https:// utmagazine. ru/posts/21470-tehnologiya-blokcheyn-v-sfere-uslugh-r](https://utmagazine.ru/posts/21470-tehnologiya-blokcheyn-v-sfere-uslugh-r) [in Russian].
12. Otto, O.V. (2017). *Vliyanie ekologicheskogo faktora na razvitiye gostinichnogo biznesa [The influence of environmental factors on the development of the hotel business [Influence of the environmental factor on the development of the hotel business]*. Nauka i turizm: strategii vzaimodeystviya – Science and Tourism: Interaction Strategies, № 7 (5). Retrived from <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekologicheskogo-faktora-na-razvitie-gostinichnogo-biznesa-1> [in Russian].

13. Pepe, P. (2018). *Green Supply Chains in the Hotel Industry: Review of the Greek Hotel Market*. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)* Retrived from https://www.academia.edu/38029404/Green_Supply_Chains_in_the_Hotel_Industry_Review_of_the_Greek_Hotel_Market
14. Nezdoyminov, S.G. (2016). *Gostinichnyy biznes Ukrainy v usloviyakh rynochnykh reform [Hotel business in Ukraine in the context of market reforms]*. *ARS ADMINISTRANDI*. № 3. Retrived from <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyy-biznes-ukrainy-v-usloviyah-rynochny> [in Russian].
15. *Organization and modeling of development processes hotel and restaurant business: collective monography* (2019). Odesa: ONMU, 283. DOI 10.31375/978-966-7716-86-8. Retrived from <http://www.osmu.odessa.ua/ua/books-onmu/2394-books-org-mod-proc-devel-ho-re-ca.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.02.2020

Посилання на статтю: Щербина В.В. Особливості логістичних процесів в готельно-ресторанному бізнесі // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: 36. наук. праць, 2020. № 1 (70). С. 99-114. DOI 10.31375/2226-1915-2020-1-99-114.

Article received 20.02.2020

Reference a JournalArtic: Shcherbyna, V. (2020). Logistic processes features in the hospitality industry. Development of management and entrepreneurship methods on transport. 1 (70), 99-114. DOI 10.31375/2226-1915-2020-1-99-114.