

Н. В. Короленко,
к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу,
Одеська філія Європейського університету

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування логістичних стратегій на туристичних підприємствах, впровадження сучасних інтегрованих технологій в туризмі, що дозволить забезпечити зниження витрат, оптимізувати процеси взаємодії учасників логістичних ланцюгів між туроператорами і турагентами, а також іншими бізнес-партнерами та з кінцевими споживачами — туристами.

The article describes theoretical aspects of the formation of logistics strategies for tourism enterprises, the introduction of advanced integrated technologies in tourism, which will reduce the cost and optimize the interactions of participants in supply chains between tour operators and travel agents, as well as other business partners and end-users — tourists. Logistics strategy and the main practical directions for their implementation for the improvement of the tourist enterprise are proposed.

Ключові слова: логістика туризму, логістична стратегія, логістична стратегія підприємства, логістична туристична стратегія, мікрологістична система туристичного підприємства.

Key words: tourism logistic, logistic strategy, logistic strategy of the enterprise, micro logistics system of tourism enterprise.

ВСТУП

Сучасна світова економіка все більше потребує системних структурних перетворень, орієнтованих на логістику. Такий підхід в умовах сучасної економіки України вимагає розробки нових рішень розвитку туристичного бізнесу, починаючи з мікрорівня. Для досягнення цілей щодо оптимального використання ресурсів і мінімізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності необхідний облік усіх факторів, у тому числі й розробка стратегії туристичного підприємства.

Аналіз наукових праць зарубіжних і вітчизняних авторів з логістики туризму, серед яких: Банько В.Г., Гвозденко О.А., Дядечко Л.П., Квартальнов В.А., Михайліченко Г.І., Окландер М.А., Смирнов І.Г., Скоробогатова Т.Н., Ткаченко Т.І. тощо — показав, що недостатньо розроблено певні аспекти стратегічного управління на туристичних підприємствах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Вивчення проблем управління логістикою туризму [2] вказує на необхідність застосування системного підходу до управління туристичним підприємством. Правильно розроблена стратегія суттєвим чином зробить вплив на зниження логістичних витрат і удосконалення економічного розвитку туристичного підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Відомо, що всі економічні рішення на туристичному підприємстві, залежно від ступеня їх значущості, є трьох типів:

1. Тактичні рішення — пов'язані з реалізацією стратегій в середньостроковому плані, опрацьовуються на детальному рівні, потребують менших витрат і зв'язані з певним ризиком.

2. Стратегічні рішення — найбільш важливі, які формують загальний напрям діяльності організації, це є довгострокове рішення, для якого необхідні великі ресурси, вони вважаються найбільш ризикованими.

3. Операційні рішення — найбільш опрацьовані, і стосуються напрямів туристичної діяльності на найближчий час; для виконання потрібно невеликі ресурси, також ризик невеликий.

У підприємницькій діяльності, зокрема туристичній, існують кілька типів стратегічних рішень (рис. 1).

Місія — загальна концепція підприємства в цілому. Корпоративна стратегія показує, як туристичне підприємство планує реалізувати свою місію.

Бізнес-стратегія підприємства свідчить, як ця діяльність бізнесу в рамках сфери діяльності вноситиме свій вклад до корпоративної стратегії.

Функціональні стратегії описують стратегічну спрямованість кожної функції (зокрема логістичної), які реалізується на підприємстві. Таким чином, стратегії більш високого рівня задають цілі і загальну спрямованість підприємства, а функціональні стратегії показують, як їх можна реалізувати.

Під стратегією суб'єктів туристичної діяльності слід розуміти комплексну програму заходів, спрямованих на здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення його множинних цілей [1, с. 46].

Всі довгострокові рішення, пов'язані з логістикою, визначають логістичну стратегію. Логістична стратегія туристичного підприємства складається зі всіх стратегічних планів, рішень, прийомів, пов'язаних з управлінням ланцюгами в системі дистрибуції, і дозволяє реалізувати вже сформовану стратегію підприємства в цілому. Стратегічні цілі задаються за допомогою одного або декілька ключових показників ефективності логістики. Логістична стратегія підприємства — це довгостроковий напрям щодо оптимізації ресурсів підприємства при управлінні основними і супутніми логістичними потоками.

Логістична туристична стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики туризму.

Логістична стратегія туристичного підприємства — сукупність стратегічних планів, рішень, прийомів, пов'язаних з управлінням ланцюгом у системі дистрибуції, і дозволяє реалізувати вже сформовану стратегію підприємства в цілому

При обґрунтуванні стратегії логістичного управління підприємствами, що охоплює ряд етапів, на кожному з яких застосовуються необхідні механізми.

Незалежно від вмісту і форм організації логістичного планування, ефективність логістичного плану на туристичних підприємствах багато в чому залежить і від результатів маркетингово-логістичних досліджень туристичного ринку. Відсутність розроблених логістичних стратегій на туристичних підприємствах веде до росту збитків.

Об'єктом планування логістичної стратегії являється мікрологістична система туристичного підприємства; передумовою моделювання логістичної стратегії діяльності підприємства туризму виступає аналіз його бізнес-процесів, які утворюють мікрологістичні ланцюги, що охоплюють підрозділи формування логістичних потоків.

Нами запропоновано логістичні стратегії на туристичних підприємствах, а також основні шляхи їх реалізації (рис. 2).

У науковій літературі виділяється три базові економічні стратегії — це розвиток, стабілізація та виживання. Логістичні стратегії, на думку науковців, визначаються цілями діяльності підприємств і стосуються форм і засобів їх реалізації, міжфункціональної, міжорганізаційної координації та інтеграції.

Мета стратегії мінімізації логістичних витрат у логістиці туризму — виконувати кожну операцію, використовуючи менше кожного виду ресурсів: людей, часу і т. д. Для цього ця стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів у сфері туризму.

Мета стратегії "поліпшення якості логістичного сервісу" забезпечити високу

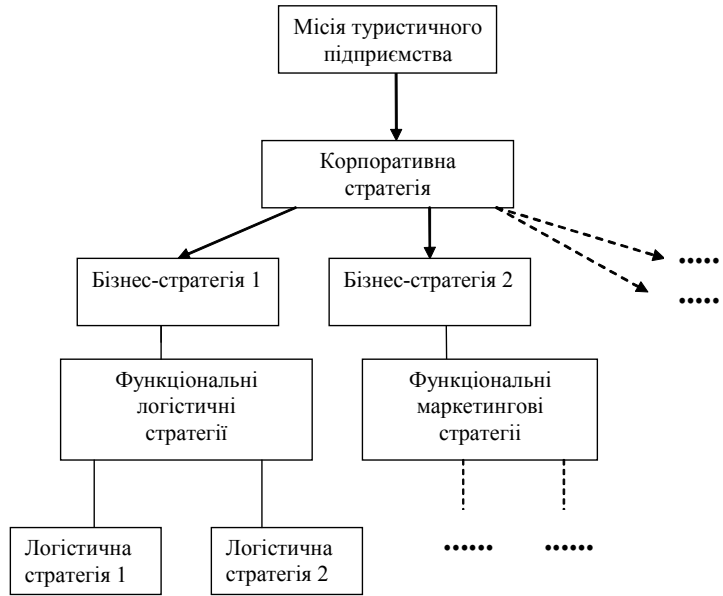


Рис. 1. Типи стратегічних завдань туристичних підприємств

якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових або зміну колишніх умов.

Туристичні підприємства, які використовують стратегію "поліпшення якості логістичного сервісу", сфокусовані на споживачах, тобто прагнуть добитися повного задоволення запитів туристів; створюють зручний доступ споживачів до свого підприємства; гнучко і оперативно реагують на запити; проектують логістику так, щоб вона задовольняла запити туристів; здійснюють післятурові перевірки, щоб переконатися, що споживачі залишилися задоволеними і після туру;



Рис. 2. Основні логістичні стратегії в туризмі

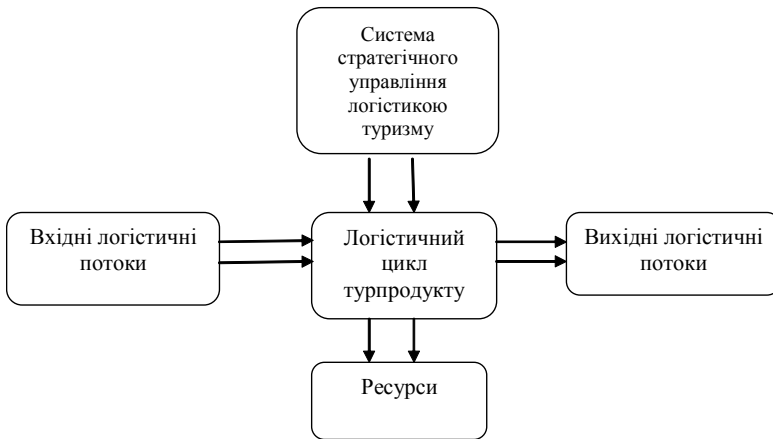


Рис. 3. Базова модель процесу стратегічного управління на туристичних підприємствах

підключаються про підготовку майбутніх угод, завжди зберігаючи контакти зі своїми постійними клієнтами.

Досягнення намічених стратегій на туристичному підприємстві можливо за рахунок, передусім:

- вдосконалення системи управління, організаційної структури туристичного підприємства і впровадження корпоративного стандарту управління;
- підвищення продуктивності праці шляхом впровадження нових технологій;
- зниження логістичних витрат і оптимізації логістичних операцій;
- впровадження корпоративної інформаційної системи управління, що охоплює всі структурні підрозділи туристичного підприємства незалежно від їх місцезнаходження;
- впровадження стандарту форм звітності і єдиних джерел даних;
- впровадження стандарту документообігу на підприємстві;
- вдосконалення системи морального і матеріального стимулювання співробітників.

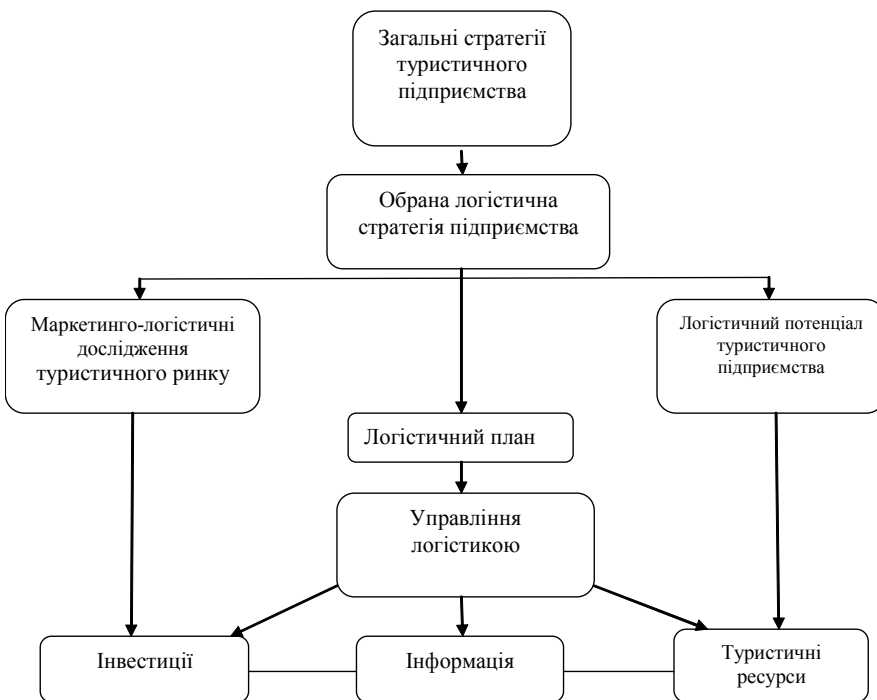


Рис. 4. Основні компоненти логістичного плану туристичного підприємства

Визначення етапів у досягненні поставлених завдань логістичних стратегій:

- визначення кінцевого результату і терміну реалізації поставлених завдань;
- визначення термінів реалізації планів і обсяг виконуваних завдань на проміжних етапах;
- визначення тимчасових точок, в яких може (повинна) відбуватися корегування поставлених завдань, виходячи з досягнення певних результатів, виконаних робіт за певний період часу.

Виконання економічних завдань, необхідних для досягнення логістичних стратегій:

- 1) визначення потреби в транспортних засобах для здійснення планованих логістичних потоків;
- 2) визначення витрат на розширення послуг або змінення;
- 3) визначення способу фінансування по всіх етапах розвитку туристичного підприємства;
- 4) визначення робочої групи, яка здійснюватиме управління і реалізацію заходів логістичних стратегій;
- 5) коректування і прийняття загальної концепції підприємства за результатами розроблених стратегій, що забезпечують її реалізацію.

Механізм стратегічного управління визначають тактичні інструменти управління, якими є плани, а тактичні — визначають оперативні плани. У необхідній послідовності посилюється інтеграція різних за рівнями управління кроків механізмів формування логістичної системи управління.

Стратегічні механізми є найбільш важливими і пріоритетними в рамках впровадження системи управління логістикою на туристичних підприємствах.

Логістичний підхід на туристичному підприємстві дозволяє виділити наступні інтеграційні зв'язки: з партнерами; з туристами-споживачами; у одному підрозділі; між підрозділами підприємства; між підприємствами в логістичній мережі.

Логістичні фактори підрозділяються на стратегічні структурні і функціональні фактори.

Стратегічні структурні фактори такі: економічний масштаб — обсяги інвестицій в окремі функціональні області логістичної системи; діапазон — вертикальна і горизонтальна інтеграція; технології, які використовують на кожній стадії ланцюгів витрат, пов'язаних з наданням туристичних послуг; складність: асортимент туристичних продуктів; якість — якість туристичних продуктів.

Стратегічні функціональні фактори — у функціональних підсистемах логістики туризму: дистрибуції, транспортній, інформаційній, логістичному циклу туристичного продукту; фінансовій тощо.

Приведення в дію кожної підсистеми здатне зробити суттєвий вплив на величину і динаміку витрат. Особлива і пріоритетна роль належить якості як найважливішому елементу стратегічного управління, яку слід розглядати як кризову функцію, яка охоплює всю систему управління логістикою туристичного підприємства. Базова модель процесу стратегічного управління ло-

гістикою на туристичних підприємствах містить параметри, що оцінюють ефективність (рис. 3).

При використанні цього механізму попереджуючої дії на систему в часі виникає системний (синергічний) ефект. Найважливішими компонентами, на наш погляд, є:

- логістична стратегія, яка розробляється у рамках логістичної системи туристичної дистрибуції відповідно загальної стратегії;

- логістично-маркетингові дослідження ринку, які дозволяють оцінити реальні потреби клієнтів та внести корективи в логістичну стратегію з урахуванням кон'юнктури ринку;

- оцінка логістичного потенціалу системи, що необхідно для надійного ресурсного забезпечення логістичного плану;

- логістичний план, який є синтезом ринкових потреб і реальних можливостей системи забезпечувати своєчасне, повне і якісне обслуговування клієнтів при ефективності використання усіх учасників системи дистрибуції;

- інвестиційна політика, яка є як частиною логістичної стратегії, так і одним з розділів логістичного плану;

- управління логістикою, як зведений (загальний) план надання послуг туристам, а також фінансовий план, план соціального розвитку і інші види планів;

- туристичні ресурси, включаючи плани управління трудовими ресурсами, і т. д.;

- інвестиції, в які включені всі джерела фінансування реалізації логістичного плану;

- інформація, що охоплює всі джерела її здобуття і всі канали передачі, ажно використання інформаційних технологій в логістичному плануванні туристичного підприємства.

Процедура розробки планів у рамках логістичних систем туристичних підприємств проста (рис. 4).

Стратегічне планування в сфері логістики туризму характеризується такими методичними особливостями:

- адаптивністю планів, що проявляється в їх гнучкості та легкому пристосуванні до невизначеності змін зовнішнього середовища сфери туризму;

- суб'єктивним характером підходу до умов невизначеності і економічного ризику;

- спрямованістю на перспективи розвитку підприємства в єдиній системі туристичного бізнесу;

- широким залученням обгрунтованої стратегічної бази даних про розвиток туризму в країні та світі.

У логістичну систему при розробці стратегії мають бути включені: транспортні перевезення і витрати (для туроператорів); процес надання туристичних послуг; зв'язок (обробка замовлень); системи організації, планування і контролю.

Один із технічних прийомів розробки логістичної стратегії в туризмі полягає в аналізі звичайної логістичної рівноваги між обсягом наданих туристичних послуг і витратами, пов'язаними з наданням туристичних послуг. До цього додається ще і комплексність (кількість постачальників послуг, джерел надходження замовлень, філій і представництв, сезонність, різноманітність туристичних продуктів). Все це збільшує складність і невизначеність туристичного середовища, тому треба зробити весь господарський процес простішим і керованим.

Отже, кроки стратегічного механізму генерують у собі тактичні й оперативні механізми управління, охоплюючи систему довгострокових цільових планів, спрямованих на сталий економічний розвиток діяльності туристичного підприємства на основі оптимізації й інтеграції його бізнес-процесів для отримання конкурентних переваг і виконання



Рис. 5. Система елементів механізму стратегічного логістичного управління туристичним підприємством

місії, передбаченою загальною підприємницькою стратегією.

Виокремимо основні елементи процесу розробки логістичних стратегій на туристичному підприємстві (рис. 5).

Отже, впровадження логістичних стратегій потребує застосування механізмів тактичного й оперативного планування також.

Логістично-маркетинговий аналіз дозволяє визначити логістичний потенціал, на підставі якого проводиться загальний аналіз господарської діяльності туристичних підприємств.

Оцінка відповідності базової стратегії підприємства та його місії є першим кроком такого аналізу, на основі чого визначається стратегічний тип підприємства, його логістичні місія та цілі.

Якість обслуговування туристів, мінімізація витрат на логістичний цикл туристичного продукту є пріоритетними в сучасних умовах гіперконкуренції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Формування і реалізації логістичної стратегії на туристичному підприємстві дозволяє:

- покращити господарську діяльність підприємства на планований період;

- передбачають способи розвитку (розширення) основної економічної діяльності туристичного підприємства, наприклад: збільшення обсягів продажів; розширення каналів дистрибуції; злиття, поглинання інших підприємств і зміцнення положення підприємства на ринку.

Отже, логістичні стратегії туристичного підприємства побудовані на основі мінімізації або максимізації одного ключового показника, але не виключають виконання стратегій разом. Проте при цьому необхідно запроваджувати обмеження на інші суттєві показники стратегічного управління підприємством. Таким чином, впровадження сучасних інтегрованих технологій в туризмі дозволяє забезпечити зниження витрат в умовах посткризи на світовому ринку. За нових економічних реалій система господарських зв'язків "туроператор — турагент — турист" перетвориться на інтегровані логістичні ланцюги, які утворюють інтеграційні форми та оптимізують витрати на взаємодію учасників логістичних ланцюгів між туроператорами і турагентами, а також іншими бізнес-партнерами та з кінцевими споживачами — туристами.

Література:

1. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 224 с.

2. Короленко Н.В. Управління логістикою на туристичних підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.В. Короленко / ПВНЗ "Європейський університет". — К., 2011. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2013 р.