

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління логістичною діяльністю туристичного підприємства»**

Студентки 2 курсу, 4 групи,  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно-рекреаційний менеджмент»

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сохань Ольги  
Валеріївни

Науковий керівник  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Роскладка Наталія  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Роскладка Наталія  
Олександрівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Логістична діяльність туристичного підприємства як об’єкт наукового пізнання.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «MOUZENIDIS TRAVEL», М. КИЇВ</b> .....	24
2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel».....	24
2.2. Оцінка системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel».....	29
2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel».....	33
Висновки до розділу 2.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «MOUZENIDIS TRAVEL», М. КИЇВ</b> .....	40
3.1. Розроблення стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel».....	40
3.2. Обґрунтування ефективності стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel».....	44
Висновки до розділу 3.....	49
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	54
<b>ДОДАТКИ</b> .....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах розвитку національного ринку туристичних послуг усе більш актуальними стають проблеми вдосконалення системи управління процесами обслуговування споживачів на туристичних підприємствах. Постійні зміни попиту на послуги туристичних підприємств вимагають від них систематичного здійснення діагностики кон'юнктури ринку туристичних послуг для того, щоб мати можливість удосконалювати їх асортиментну структуру в обсягах, які були б достатніми для задоволення усіх клієнтів.

Логістична діяльність у сфері туризму, як новітній науково–практичний напрям логістики, характеризується компонентною, регіональною та функціональною структурою. Незважаючи на певні успіхи, досягнуті у сфері туристичної логістики, єдиний підхід щодо термінологічної бази та сутності логістичних туристичних систем відсутній.

Одне з основних завдань управління логістичною діяльністю в туристичній сфері полягає у створенні інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними й супроводжуваними їх грошовими та інформаційними потоками, що забезпечує високу якість обслуговування туристичного підприємства. Рівень логістичного сервісу, надійність обслуговування споживачів, загальні витрати, пов'язані з утриманням запасів, собівартість послуги залежать від обраної туристичною компанією стратегії управління логістичною діяльністю.

Актуальною проблемою залишається дослідження питань формування логістичної системи, функціональних сфер та механізмів управління логістичною діяльністю туристичних підприємств, оцінка стадій процесу логістичного стратегічного управління, логістичного обслуговування споживачів, розробка теоретико–методологічних засад логістики туризму як науково–практичного напрямку дослідження.

**Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій.** Питанням дослідження

логістичної діяльності приділяли увагу багато вчених: В.Г. Банько, Л.Б. Міротін, Н.Й. Коніщева, Є.В. Крикавський, Г.І. Михайліченко, Л.В. Фролова, Г.А. Семенов, О.Є. Шандрівська та інші. Аналіз літературних джерел, присвячених проблемам логістики, дозволяє виявити широкий спектр проблем, що поки ще залишилися поза увагою вчених. До таких, передусім, слід віднести розбіжності трактувань, як самої системи «управління логістичною діяльністю», так і її складових, а також визначення функцій та завдань управління логістичною діяльністю туристичних підприємств.

**Метою роботи** є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад управління логістичною діяльністю туристичного підприємства.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі **завдання**:

- розглянути питання логістичної діяльності туристичного підприємства як об'єкта наукового пізнання;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства;
- навести характеристику діяльності туристичного оператора;
- здійснити оцінку системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора;
- провести аналіз впливу чинників на ефективність системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора;
- розробити стратегію розвитку логістичної діяльності туристичного оператора;
- обґрунтувати ефективність стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичною діяльністю туристичного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel», м. Київ.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано: економічні,

статистичні, історичні методи, методи моделювання, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння та інші.

**Інформаційною базою дослідження** слугували дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «Mouzenidis Travel», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні методичних підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства та розробленні стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість туристичному підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо формування ефективної логістичної діяльності підприємства. Практичне значення мають такі розробки: система оцінки ефективності логістичної діяльності; обґрунтування інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю на туристичному підприємстві тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Управління логістичною діяльністю туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Обсяг і структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Логістична діяльність туристичного підприємства як об'єкт наукового пізнання**

Зміни в управлінській орієнтації стали причиною розробки нової концепції управління матеріальними потоками, що одержала назву «логістика». Сутність концепції полягає в інтеграції всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача, в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, зорієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результатним матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки.

Її параметри отримують у результаті незалежних управлінських дій, які здійснюються послідовно в кожній з ланок логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними.

Згідно з логістичним підходом управлінські дії додаються з боку єдиної логістичної системи управління до нового об'єкта – наскрізного матеріального потоку.

Ці дії формуються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними [42, с. 65].

Всі логістичні активності поділяють на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції) (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Класифікація логістичних активностей*

*Джерело:* складено автором за [48]

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. Базовими логістичними функціями є: постачання, виробництво збут; ключовими – транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; підтримуючими – складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін. [56, с. 58].

Отже, логістична функція – це укрупнена сукупність логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію певного завдання логістичної системи. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій [48, с. 115].

Необхідно звернути увагу на характерні ознаки логістики, у сфері послуг,

у тому числі ті, які можуть бути ідентифіковані з туризмом. Отже, логістика туризму означає системне планування, координацію і контроль за реальними процесами переміщення і розміщення людей, або благ у часі й просторі у системі, яка створена для досягнення визначених цілей. Тут наголошується на системному характері туристичної логістики, інтеграції окремих її складових ланок у єдиний механізм, який здатний швидко адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища туристичного підприємства з метою отримання максимального економічного ефекту [61, с. 45].

Щодо логістики туристичної фірми необхідно звернути увагу на напрями діяльності, у межах яких функціонує підприємство. Важливо окреслити чітку картину функціонування, в якій буде врахована впорядкованість процесів, які там відбуваються, і зазначено спільний простір, як для підприємства, так і для логістики. Процес логістизація має охопити кожне туристичне підприємство як складову логістичних систем і ланцюгів не лише у туристичній сфері, а і в усьому господарському комплексі країни і світу. Адже логістичне управління туристичною діяльністю – це цілеспрямований вплив на узгодження і синхронізацію процесів формування потоків туристів та їх обслуговування.

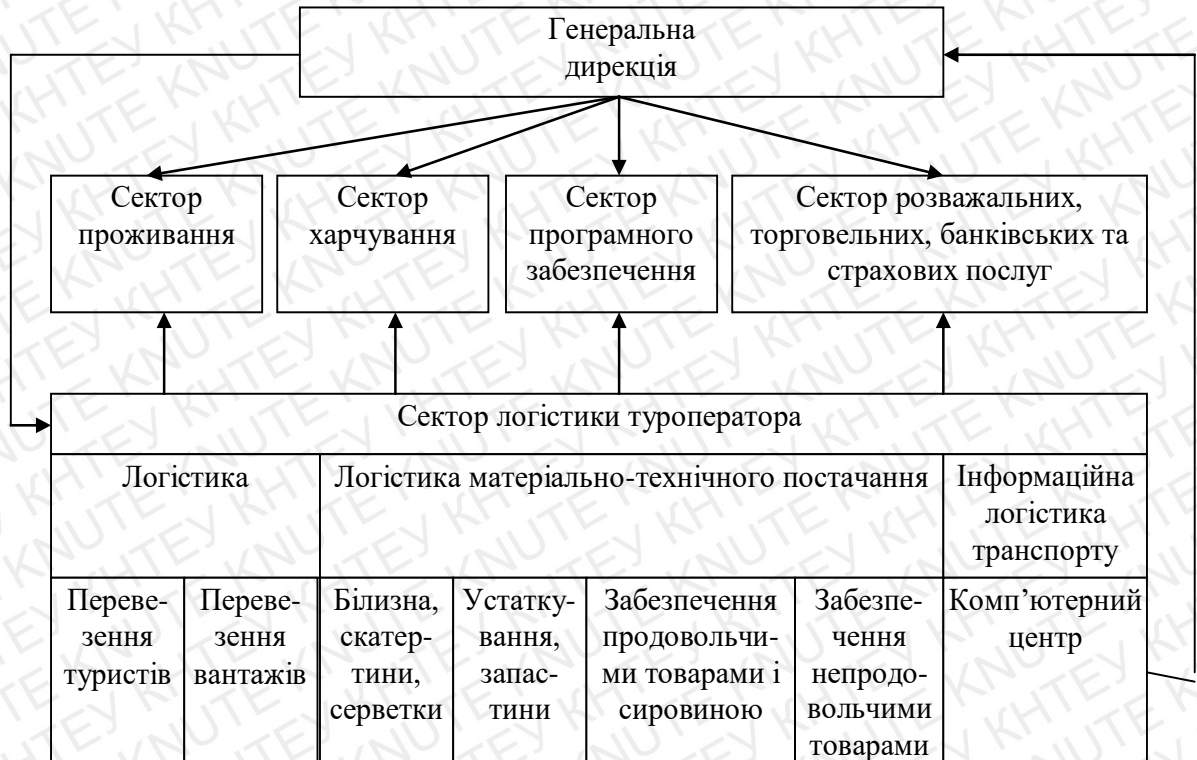
Логістику туристичного підприємства розглядають як один із засобів ефективного менеджменту в туризмі. Логістика туристичного підприємства – це специфічна логістична діяльність у туризмі, сутність якої полягає у плануванні, управлінні та контролі операцій, які здійснюють у процесі розробки туру, його формування та доведення готової продукції до споживача згідно з його інтересами та вимогами. Логістика туристичного підприємства охоплює також процеси надання, зберігання й обробки відповідної інформації [51].

Туристичне підприємство визначає логістику як ефективний підхід до управління туристичними, матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в туристичному комплексі з метою зменшення витрат на виробництво і реалізацію туристичного продукту (рис. 1.2).

Логістику також вважають конкурентною зброєю на ринку та управлінською філософією в туризмі. Результатом логістизації туристичної



діяльності є необхідний обсяг туристичних пакетів, що пропонують на конкурентному ринку, де їх реалізовувати у певний час із узгодженням замовлень і транспорту.



*Рис. 1.2. Місце логістики в структурі туристичної діяльності туроператора*

*Джерело:* складено автором за [58]

Логістика туризму на рівні фірми охоплює такі функціональні сфери:

- 1) інформаційна, що передбачає: а) планування туру; б) обробку замовлень; в) прогнозування попиту;
- 2) транспортна, до складу якої входять: а) вибір виду транспорту; б) вибір компанії-перевізника; в) визначення оптимальної схеми перевезень за всім маршрутом;
- 3) обслуговувані виробництва, у тому числі: а) ті, що обслуговують процес формування туру; б) ті, які надають послуги туристам;
- 4) кадрова, що передбачає: а) підбір кадрів; б) їх підготовку та перепідготовку; в) їх розподіл («кому працювати з паперами, кому – з людьми»)

[58, с. 158].

До логістичної системи туристичного підприємства належать такі складові [30, с. 150]:

- 1) кількість і розміщення туристичних підприємств та їх філій, що загалом мають відповідати кількості клієнтів, яких можуть прийняти та обслужити;
- 2) інфраструктура туризму з єдиними інформаційними та транспортними мережами;
- 3) зв'язок (у тому числі електронний та Інтернет);
- 4) транспортна модель, яку туристична фірма визначає разом із транспортними організаціями.

Управління логістичною діяльністю – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача [33, с. 189].

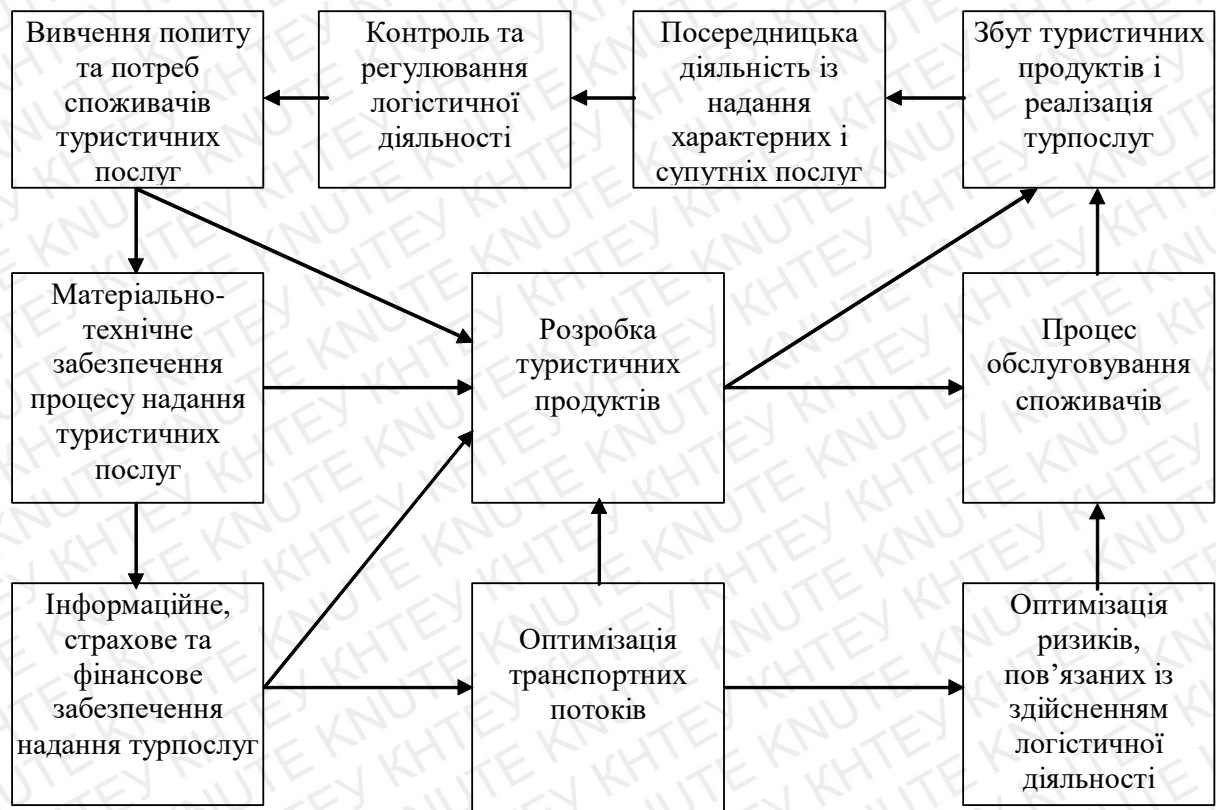
Автором сформовано єдиний комплекс послідовності процесів управління логістичною діяльністю підприємств туристичної сфери (рис. 1.3).

Результати дослідження засвідчують, що логістична діяльність туристичних підприємств вміщує не єдиний перелік процесів, що функціонують в єдиному комплексі. Така ситуація засвідчує доцільність конкретизації суті процесів реалізації логістичної діяльності туристичних підприємств [13, с.15].

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне визначити комплекс специфічних особливостей розвитку підприємств туристичної сфери з позиції управління логістичною діяльністю (рис. 1.4).

Ґрунтуючись на зазначених особливостях підприємства туристичної сфери з позиції розвитку логістичної діяльності, доцільно представити авторське визначення поняття «логістична діяльність на туристичному підприємстві», що представляє особливий вид діяльності, здійснення якої передбачає реалізацію єдиного комплексу послідовних процесів логістичної діяльності, що дає можливість скоротити витрати та збитки туристичного підприємства за рахунок

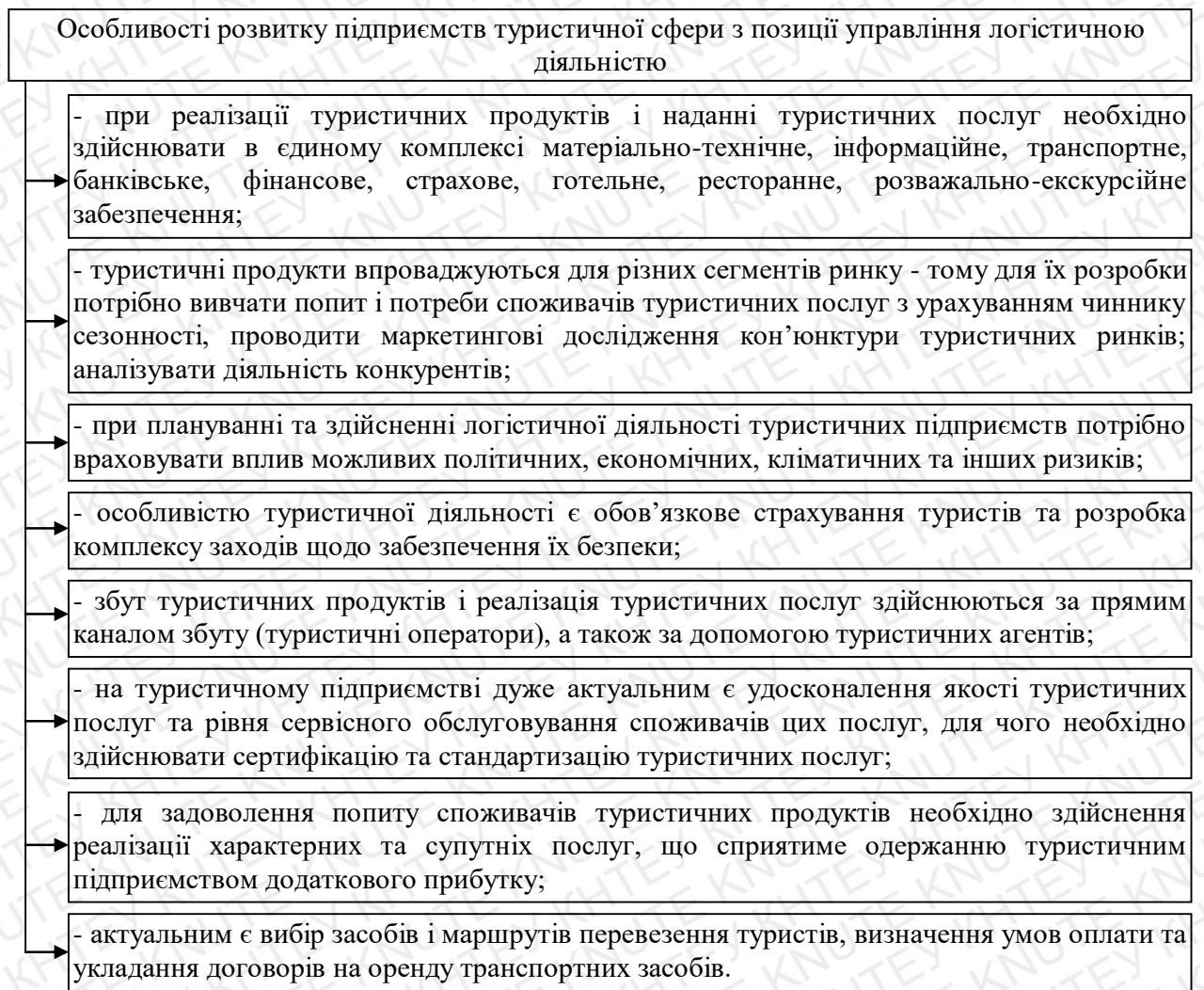
оптимізації логістичного «ланцюга» та мінімізації ризиків впливу зовнішніх факторів [13, с. 15].



*Рис. 1.3. Комплексна система процесів управління логістичною діяльністю туристичного підприємства*

*Джерело:* складено автором за [6]

Грунтуючись на ідентифікації наукової дефініції «логістична діяльність туристичних підприємств», а також змісту її процесів, автором пропонується виділяти окремі функції логістичної діяльності туристичних підприємств, а саме: дослідження попиту та потреб споживачів туристичних послуг; матеріально-технічне, страхове, інформаційне, фінансове забезпечення процесу надання туристичних послуг; розробка туристичних продуктів; сервісний процес обслуговування туристів; оптимізація транспортних потоків; оптимізація ризиків, що виникають в процесі здійснення туристичної діяльності; реалізація туристичних продуктів і надання туристичних послуг.



*Рис. 1.4. Особливості розвитку підприємств туристичної сфери з позиції управління логістичною діяльністю*

*Джерело:* складено автором за [58]

За результатами проведеного дослідження здійснено розробку узагальненої класифікації функцій і задач системи управління логістичною діяльністю на туристичних підприємствах, що вміщує повний перелік загальних функцій управління: прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз і регулювання процесів логістичної діяльності на туристичному підприємстві (додаток Б).

На основі проведеного наукового дослідження визначено, що основою формування функцій управління логістичною діяльністю необхідно визначати потреби системного аналізу до ідентифікації комплексу функцій управління.

Автором представлена класифікація функцій і задач управління логістичною діяльністю туристичних підприємств, що вміщує весь перелік загальних функцій управління: прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз процесів логістичної діяльності.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства**

На сьогодні відсутній єдиний підхід науковців та практиків до критеріїв оцінювання продуктивності діяльності логістичної системи та ефективності логістичної діяльності туристичних підприємств.

Крикавський Є.В. оцінювання ефективності логістичної діяльності вбачає у визначенні рівня продуктивності інтегрованого ланцюга поставок через якісні та кількісні характеристики [33, с. 35].

До якісних характеристик автор відносить [33, с. 35]:

- задоволення клієнта (рівень задоволення клієнта);
- еластичність (рівень реакції ланцюга поставок на зміни попиту);
- рівень інтеграції переміщення інформації і сировини; ефективне управління ризиком (ступінь мінімізації ризику);
- ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок),

До кількісних характеристик відносять [33, с. 50]:

- продуктивність;
- витрати (зменшення витрат);
- можливості реагування (рівень реалізованих замовлень, частота нетермінових поставок, час реалізації замовлення, зменшення дублювання функцій, частота повернень, рентабельність логістичних витрат);
- максимізація продажу;
- максимізація прибутку;

– повернення від інвестицій.

У праці відомих американських дослідників у сфері логістики Бауерсокса Д. та Клосса Д. вимірювання ефективності логістичної діяльності орієнтується на визначенні двох груп логістичних показників: внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні показники вони поділяють на такі категорії: витрати, обслуговування споживачів, продуктивність, управління активами, якість. Ці показники мають відобразити ефективність здійснення основних логістичних операцій внутрішніх процесів. Тобто вони потрібні для управлінського контролю за всіма аспектами діяльності підприємства. Потребу у зовнішніх показниках вбачають у виявленні та реалізації очікувань споживачів, як основного орієнтиру логістичної системи [5, с. 78].

Основними інструментами аналізу ефективності логістичних процесів Колодізева Т.О. та Руденко Г.Р. вважають методи економічного аналізу, що дозволяють [27, с. 200]:

- оцінювати фактичний стан логістичних явищ і процесів;
- встановлювати і виявляти джерела і причини проблем;
- уточнити короткострокові прогнози розвитку конкретних явищ;
- формулювати висновки та пропозиції, що забезпечать зростання ефективності господарювання.

Економічний аналіз логістичної діяльності вони пропонують здійснювати за трьома тематичними блоками: аналіз матеріальних та інформаційних процесів (аналіз процесу закупівлі, аналіз запасів, аналіз складських процесів, аналіз процесів продажів); управлінський аналіз логістичних процесів (власне виробництво або закупівля, вибір джерел закупок, ефективність транспортного обслуговування, ефективність складських інвестицій, вибір каналів дистрибуції); аналіз логістичних витрат (аналіз витрат на просування, аналіз витрат на запаси, аналіз витрат на інформаційні процедури) [27, с. 201].

Власюк І.В. питання ефективності ринково-економічної діяльності підприємства пропонує розглядати на засадах формулювання положень та основ формули ефективності системного логістично-маркетингового управління. У

межах системи ефективності він виокремлює п'ять компонентів структури ефективності, які є одночасно основними елементами системи управління, тобто підсистему цілей, підсистему витрат, підсистему коштів, підсистему ефектів і підсистему вартості для клієнта [9, с. 117].

Ефективність логістично–маркетингового управління підприємством Власюк І.В. виражає у вигляді наступної формули [9, с. 117]:

$$E_{ZL-M} = \frac{SWD}{k_{ZL-M}}, \quad (1.1)$$

де  $E_{ZL-M}$  – ефективність логістично–маркетингового управління;

$SWD$  – стратегічна додана вартість під час логістично–маркетингового управління;

$k_{ZL-M}$  – витрати логістично–маркетингового управління.

Тюріна Н.М. запропонувала характеристику та ідентифікацію цільових критеріїв ефективності та успіху логістично–маркетингових систем, виокремлюючи класичні і нові критерії оцінки та управління системами. Як класичні критерії називає: витрати, час і якість, а як нові критерії, приймає такі категорії як: готовність і швидкість пристосування – швидкість з якою підприємство може пристосовуватись до оптимальної структури витрат, здатність реакції – тобто швидкість, з якою підприємство може реагувати на непланові вимоги з боку споживачів, а також «схудлість» (уникнення непотрібних витрат) – виключення усіх непотрібних витрат відносно усіх істотних засобів [56, с. 333].

Таким чином, єдиної думки у науковців щодо вирішення питання оцінки логістичної діяльності немає, однак можна виділити ряд критеріїв ефективності, що набули найбільшого розповсюдження. Основним серед цих критеріїв є рівень логістичних витрат, однак не менш важливим є орієнтування підприємства на споживача та досягнення необхідного рівня сервісу.

Найбільшого розповсюдження набули такі критерії оцінки як: витрати, задоволення споживачів/якість, час та активи. Фактори або показники їх оцінювання представимо у табл. 1.1.

**Фактори (показники) оцінювання найбільш розповсюджених критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства**

Критерій оцінювання ефективності	Фактор (показник) оцінки
Витрати	Відображають загальною грошовою сумою витрат, грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукту, або часткою в обсязі продажів. Прагнуть до зниження їх рівня.
Задоволення споживачів/ якість	Оцінюється довжиною функціонального циклу, рівнем досконалості виконання замовлення та здатності підприємства реагувати на претензії, що висуваються споживачем. Важливими показниками є доставка до назначеного терміну, витрати гарантійного обслуговування, час реакції на претензії споживачів та їх задоволення.
Час	Є мірою здатності підприємства швидко реагувати на претензії споживачів. Ключовими показниками тривалості виконання замовлення є: тривалість виробничого циклу, тривалість внесення відповідних корегувань в оперативні плани; тривалість виконання виробничого плану та ступінь дотримання календарних планів випуску продукції
Активи	Предметом їх оцінювання є ефективність використання капіталу вкладеного у споруди та устаткування, а також обіговий капітал. Ключовими показниками використання активів є точність прогнозів, старіння запасів, завантаження потужностей тощо

*Джерело:* складено автором за [57]

Необхідно відмітити, що оцінка логістичної діяльності туристичного підприємства проводиться як на стадії її проектування, планування, а також оцінюються і уже діючі системи. В процесі оцінки необхідно порівнювати потенційні або отримані вигоди із витратами на реалізацію проекту. Вигоди виражаються у вдосконаленні обслуговування, зниженні витрат, покращання використання активів тощо.

Розглянемо інші підходи щодо оцінки ефективності логістичної діяльності туристичного підприємства. Для цього об'єднаємо у три групи показники, що використовують різні автори:

1. Показники, що характеризують функціонування логістичних систем:

– коефіцієнт зв'язку «постачальник – споживач» (КЗПС) – відображує ефективність зв'язку даного споживача з тим чи іншим постачальником.



Обчислюється як відношення кількості ресурсів, що надійшли до споживача за звітний період від даного постачальника, до загальної кількості ресурсів, що надійшли до споживача;

– коефіцієнт готовності до поставки (КГП) – визначається як відношення (у відсотках) кількості виконаних замовлень даним підприємством до кількості замовлень, що надійшли на дане підприємство, або як відношення обсягу продукції, що постачається, до обсягу продукції, що замовляється з боку споживачів. Збільшення коефіцієнта готовності до поставки до величини, що наближається до одиниці у деяких випадках є економічно недоцільним для підприємства–постачальника, тому що витрати зростають швидше, ніж доходи;

– показник кількості ланок логістичної системи – середня кількість торговельних ланок (посередників), через які проходить матеріальний потік від виробника до кінцевого споживача ресурсів (послуг).

2. Показники ефективності логістичної системи з точки зору споживача:

– якість обслуговування;

– ціна обслуговування.

Також використовується підсумковий показник, що характеризує здатність фірми досягти повного задоволення споживачів, він має назву «досконале замовлення». Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперебійно відбувається виконання замовлення на всіх етапах, при цьому організація логістичної діяльності має відповідати таким нормативам [45, с. 27]:

– повна доставка всіх товарів за всіма замовленими товарними позиціями;

– доставка в необхідний споживачеві строк із відхиленням у 1 день

– повне і акуратне ведення документації щодо замовлення;

– бездоганне дотримання погоджених умов постачання (установка, комплектація, відсутність пошкоджень).

3. Показник ефективності логістичної системи з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника). В цьому разі критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу.

На основі запропонованого критерію використовується агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи – рентабельність логістичних витрат:

$$P_{ЛВ} = \frac{\Pi}{V_{лог}} \times 100, \quad (1.2)$$

де  $\Pi$  – річний прибуток;

$V_{лог}$  – логістичні витрати.

Рівень розвитку (досконалості) логістичних систем можна оцінювати за ступенем інтеграції логістичних процесів, а саме [26, с. 38]:

- фрагментарний рівень;
- функціональний (інтеграція охоплює окремі функціональні області);
- системний (інтеграція охоплює логістичну діяльність підприємства);
- інтеграція на рівні ланцюга поставок (з охопленням всіх учасників логістичної мережі).

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності логістичної діяльності на туристичному підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі оцінювання комплексу функціональних та забезпечуваних підсистем.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження теоретико–методичних засад управління логістичною діяльністю туристичного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління.

2. Встановлено, що логістику туристичного підприємства розглядають як один із засобів ефективного менеджменту в туризмі. Логістика туристичного підприємства це специфічна логістична діяльність у туризмі, сутність якої полягає у плануванні, управлінні та контролі операцій, які здійснюють у процесі розробки туру, його формування та доведення готової продукції до споживача згідно з його інтересами та вимогами.

3. Обґрунтовано, що управління логістичною діяльністю – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача.

4. Представлена класифікація функцій і задач управління логістичною діяльністю туристичних підприємств, що вміщує весь перелік загальних функцій управління: прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз процесів логістичної діяльності.

5. Доведено, що на сьогодні відсутній єдиний погляд науковців та практиків щодо критеріїв оцінювання продуктивності діяльності логістичної системи та ефективності логістичної діяльності туристичних підприємств. Основним серед критеріїв є рівень логістичних витрат, однак не менш важливим є орієнтування підприємства на споживача та досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

6. Обґрунтовано, що основними шляхами підвищення ефективності логістичної системи на туристичному підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі оцінювання комплексу функціональних та забезпечуваних підсистем.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «MOUZENIDIS TRAVEL», М. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»

Із часу заснування в 1995 році туроператор ТОВ «Mouzenidis Travel» зберігає статус лідера на туристичному ринку за напрямом Греція. Став основою великого багатопрофільного грецького холдингу «Mouzenidis Group», об'єднуючого сьогодні майже два десятки компаній, туроператор зберігає і зміцнює свої позиції з розвитку і просування напрямку Греція. Багатогранні можливості холдингу дозволяють Mouzenidis Travel створювати і пропонувати безпрецедентну різноманітність турів і варіантів поїздок до Греції [44].

Головний офіс компанії «Mouzenidis Travel» розташований у Греції, в місті Салоніки, офіси туроператора діють на курортах і в регіонах країни: Афіни, Піерія, п-ів Халкідіки, п-ів Пелопоннес, о. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф. Регіональна мережа компанії постійно розширюється, число регіональних офісів у містах України, Росії, Білорусі, Молдови, Казахстану, Румунії, Сербії, Латвії, Болгарії, Грузії, Польщі, Угорщини, Вірменії, Італії, Кіпру на сьогоднішній день перевищує 80 і продовжує зростати.

Досвід успішного функціонування представництв дозволяє компанії розширювати напрямки Outgoing і Incoming роботи. Окрім грецького напрямку, компанія пропонує тури на гірськолижні курорти Болгарії. У 2016–2018 рр. відкриті нові напрямки виїзного туризму – Кіпр, Італія, Грузія, Вірменія та Азербайджан [44].

Потік туристів, прийнятих компанією «Mouzenidis Travel» у Греції з 1998 по 2018 рр., виріс більш ніж в 60 разів. У найближчому майбутньому компанія планує вийти на показник 1 млн. туристів на рік.

Мета компанії – досягнення вищої якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. ТОВ «Mouzenidis Travel» обслуговує туристів від початку поїздки і аж до їх повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на найвищому рівні [44].

Для об'єктивного вивчення туроператорської діяльності туристичної компанії «Mouzenidis Travel» визначимо низку показників, що дозволять дати реальну оцінку можливостям використання потужностей туристичного підприємства. Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів) туристичної компанії «Mouzenidis Travel» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів)  
туристичним оператором ТОВ «Mouzenidis Travel» у 2017–2018 рр.**

Показники	Роки					
	2017			2018		
	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
Реалізовано туристичних путівок – усього	570000	26529	2940000	700000	33775	4900000
у тому числі іншим організаціям	325000	11588	2275000	320500	15893	2243500
безпосередньо населенню	245000	14941	1715000	379500	17882	2656500
з них						
громадянам України для подорожі в межах України	76840	3869	537880	125362	4077	877534
громадянам України для подорожі за кордон	168160	11072	1177120	254138	13805	1778966
іноземцям для подорожі в межах України	5713	1872	39991	12785	2661	89495

*Джерело:* складено автором за даними звітності ТОВ «Mouzenidis Travel».

Результати аналізу показали, що у 2017–2018 рр. відбулося зростання кількості реалізованих туристичних путівок туристичної компанії «Mouzenidis Travel». Зокрема, безпосередньо населенню було реалізовано 379500 туристичних путівок на загальну суму 17882 тис. грн., а іншим організаціям – 320500 туристичних путівок на суму 15893 тис. грн. Основою туроператорської діяльності туристичної компанії «Mouzenidis Travel» залишається виїзний туризм, загальні доходи від якого становили 13805 тис. грн. у 2018 р. Значно меншими темпами розвивається туризм в межах країн СНД, доходи від якого становлять малу частку в структурі вартості продажу туристичних путівок туристичної компанії «Mouzenidis Travel».

Загальна кількість обслужованих туристів (без екскурсантів) туристичної компанії «Mouzenidis Travel» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Загальна кількість обслужованих туристів (без екскурсантів)  
туристичним оператором ТОВ «Mouzenidis Travel» у 2016–2018 рр.**

Показники	Роки					
	2016		2017		2018	
	Громадяни України (вибуття)	Громадяни інших країн (прибуття)	Громадяни України (вибуття)	Громадяни інших країн (прибуття)	Громадяни України (вибуття)	Громадяни інших країн (прибуття)
Кількість обслужованих туристів, усього осіб	415873	4127	564287	5713	687215	12785
у тому числі подорожуючих у межах території України	72379	X	76840	X	125362	X
подорожуючих за кордоном	343494	X	487447	X	561853	X

*Джерело:* складено автором за даними звітності ТОВ «Mouzenidis Travel».

Аналіз показав, що у 2018 р. відбулося зростання загальної кількості обслужованих туристів. При цьому туристична компанія «Mouzenidis Travel» орієнтується на наданні послуг, здебільшого громадянам України, які подорожують за кордоном.

Розподіл туристів за метою поїздки, обслугованих туристичною компанією ТОВ «Mouzenidis Travel» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл туристів за метою поїздки, обслугованих туристичним оператором ТОВ «Mouzenidis Travel» у 2016–2018 рр.**

Показники	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування					
		Службова, ділова, навчання	Дозвілля, відпочинок	Лікування	Спортивний туризм	Спеціалізований туризм	інші
2016 р.							
Кількість туристів, усього	420000	56123	312789	12543	5578	6214	26753
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	4127	1563	1225	335	327	317	360
виїзних туристів	343494	45900	255812	10258	4562	5082	21880
внутрішніх туристів	72379	9672	53903	2162	961	1071	4610
2017 р.							
Кількість туристів, усього	570000	87326	412387	10956	8943	11643	38745
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	5713	875	4133	110	90	117	388
виїзних туристів	487447	74679	352661	9369	7648	9957	33134
внутрішніх туристів	76840	11772	55593	1477	1206	1570	5223
2018 р.							
Кількість туристів, усього	700000	105321	447234	16698	10524	13756	106467
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	12785	1924	8168	305	192	251	1945
виїзних туристів	561853	84536	358971	13403	8447	11041	85455
внутрішніх туристів	125362	18862	80094	2990	1885	2464	19067

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Mouzenidis Travel».

Аналіз показав, що у 2018 р. відбулося зростання кількості туристів за усіма категоріями, обслугованих туристичною компанією «Mouzenidis Travel», що слід пов'язувати з тим, що туристичний оператор намагається розвивати усі туристичні напрями для різних категорій туристів. Проте, в центрі бізнесу туристичної компанії «Mouzenidis Travel» є туристичні поїздки з діловою (службовою) метою та відпочинковий туризм.

Економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентоздатності компанії «Mouzenidis Travel».

В першу чергу, необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності туристичної компанії «Mouzenidis Travel» згідно даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники господарської діяльності  
туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	26746	26529	33775	7029	26,28
Чистий прибуток, тис. грн.	75	90	69	-6	-8,00
Середньорічна вартість:					
необоротних активів, тис. грн.	5872,5	5983	6640	767,5	13,07
оборотних активів, тис. грн.	4836,5	6080	6636	1799,5	37,21
основних засобів, тис. грн.	5319,0	5378	5681,5	362,5	6,82
Фондовіддача, грн.	5,03	4,93	5,94	0,91	18,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,53	4,36	4,05	1,48	36,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,81	6,11	1,08	17,67
Рентабельність господарської діяльності, %	0,004	0,004	0,52	0,516	x

*Джерело:* розраховано автором за даними звітності ТОВ «Mouzenidis Travel»

Як можна побачити з даних таблиці 2.4, чистий прибуток у 2018 р. порівняно із 2016 р. зменшився на 8 %, операційний прибуток – на 64,45 %, проте валовий прибуток за аналізований період збільшився на 54,09 %, що свідчить про збільшення витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат.

Фондовіддача у 2018 р. порівняно з 2016 р. збільшилась на 18,09 %, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилась у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 13,07 %, в тому числі основних засобів – на 6,82 %, а оборотні активи за цей же період збільшились на 37,21 %.

Результати проведеного аналізу головних показників прибутковості туристичного оператора «Mouzenidis Travel» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в забезпеченні чистого прибутку.



## **2.2. Оцінка системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Логістику туристичного оператора «Mouzenidis Travel» розглядають як один із засобів ефективного менеджменту в сфері туризму. Логістика туристичного оператора «Mouzenidis Travel» – це специфічна логістична діяльність у туризмі, сутність якої полягає у плануванні, управлінні та контролі операцій, які здійснюють у процесі розробки туру, його формування та доведення готової продукції до споживача згідно з його інтересами та вимогами. Логістична діяльність туристичного оператора «Mouzenidis Travel» охоплює також процеси надання, зберігання й обробки відповідної інформації.

Логістична система туристичного оператора «Mouzenidis Travel» формується в процесі побудови організаційної структури управління компанією на засадах логістичного підходу. Розглянемо організаційну структуру управління туроператора «Mouzenidis Travel» (додаток В).

Організаційна структура «Mouzenidis Travel» відноситься за типом до лінійно–функціональних структур. Лінійно функціональна структура – це структура, при якій фахівці одного профілю об'єднуються в структурні підрозділи і приймають рішення, які є обов'язковими для структурних підрозділів.

З точки зору оптимізації логістичних процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу, сучасний офіс туристичного оператора «Mouzenidis Travel» складається з двох частин: фронт–офісу (front office) і бек–офісу (back office).

Дослідження засвідчують, що в компанії «Mouzenidis Travel» відсутній спеціалізований структурний підрозділ, який би здійснював функції з управління логістичною діяльністю. Розробка логістичної стратегії та контроль за її реалізацією покладається на Директорат (правління) туристичного оператора «Mouzenidis Travel». Окремі функції щодо розробки стратегій логістичної діяльності за окремими напрямками функціонування компанії «Mouzenidis

Travel» закріплені за відповідними структурними підрозділами.

Аналіз розподілу функцій управління логістичною діяльністю всередині туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представлено в додатку Г.

Взаємодія підрозділів бек–офісу з підрозділами фронт–офісу в системі управління логістичною діяльністю туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представлена в додатку Д.

Можна зробити висновок, що найбільший рівень взаємодії спостерігається між підрозділами фронт–офісу, оскільки їх діяльність має коригуватися на основі спільної стратегічної мети розвитку логістики у обслуговуванні клієнтів в межах сформованих туристичних продуктів.

Високий рівень взаємодії між службою маркетингу та підрозділами фронт–офісу пояснюється необхідністю володіти достовірною та якісною інформацією про стан ринку та комплекс маркетингових комунікацій, необхідних для просування туристичного продукту у системі фронт–офіс на основі застосування логістичних інформаційно–аналітичних технологій. Інші підрозділи бек–офіс мають середній рівень взаємодії з підрозділами фронт–офіс в межах встановлених повноважень щодо розвитку логістичної діяльності компанії «Mouzenidis Travel».

Тур – основний ринковий продукт туристичного оператора «Mouzenidis Travel». Це комплекс туристичних послуг, що складені у вигляді конкретної програми, метою якої є здійснення подорожі згідно з побажаннями клієнта. З погляду логістики туризму тур – організований турфірмою рух туристів (у складі групи чи індивідуально) попередньо ustalеним маршрутом, у певних місцях якого туристам надаються певні послуги відповідно до вартості путівки (подорожі) [45].

До складу логістичної розробки туру туристичного оператора «Mouzenidis Travel» входять наступні елементи (рис. 2.1):

- 1) маркетингові дослідження (їх здійснюють з метою визначення цільових ринків та сегментів);
- 2) оцінювання власних можливостей турфірми з освоєння цільового ринку;



*Рис. 2.1. Складові логістичної розробки туру туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»*

*Джерело:* складено автором.

3) логістичне забезпечення маршруту туру. Для цього потрібно створити банк даних з інформацією про:

- а) наявні туристично–рекреаційні ресурси та їх логістичний потенціал;
- б) матеріально–технічну базу туризму та її логістичний потенціал;
- в) транспортну структуру;
- г) інформаційну інфраструктуру.

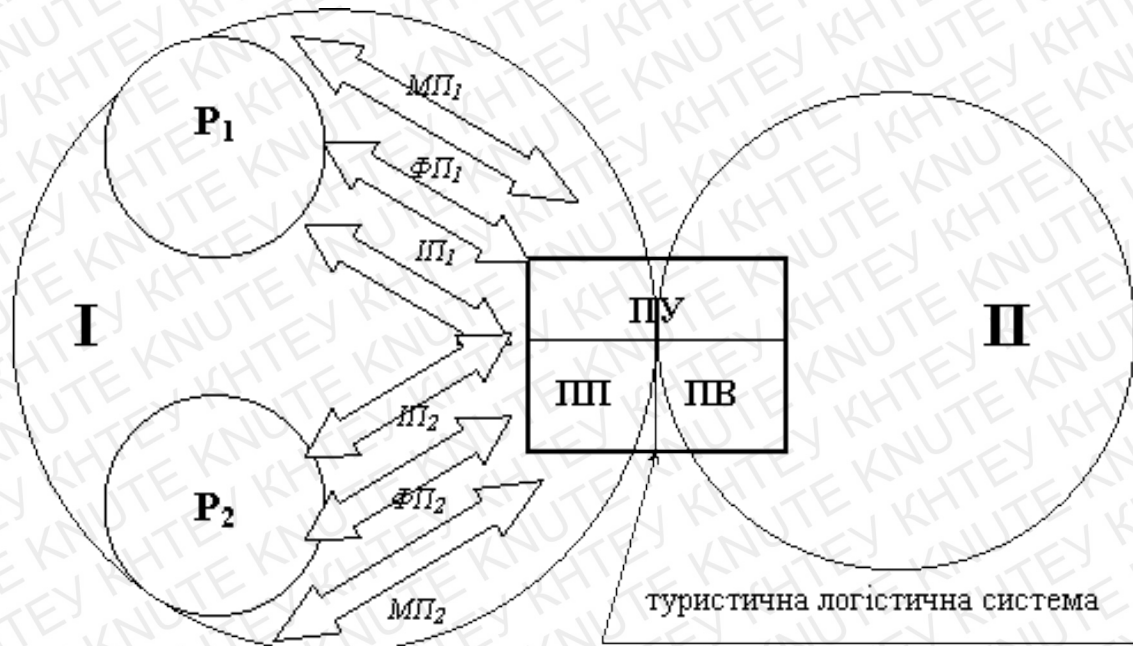
Туристична логістична система туристичного оператора «Mouzenidis Travel» складається з трьох підсистем [51]:

- постачання;
- виробництва (надання логістичних операцій і послуг);
- управління.

Між елементами системи існує безліч взаємозв'язків, наявність яких обумовлює їх функціонування як єдиного цілого, проходять різноманітні

логістичні потоки, які забезпечуються виконанням цілої низки технологічних та логістичних операцій.

Загальну картину розуміння туристичної логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» та її зовнішнього оточення надає рис. 2.2, згідно якого можна виділити дві зони. Функціонування кожної з них забезпечується окремими напрямами логістики [51].



Умовні позначення:

P1 і P2 – ринок закупок і ринок клієнтів; ПУ, ПП, ПВ – підсистеми управління, постачання, виробництва; ІП, ФП, МП – інформаційні, фінансові і матеріальні потоки; I, II – зони, де функціонують складові частини логістики.

*Рис. 2.2. Схема туристичної логістичної системи і зони функціонування складових частин логістики туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»*

*Джерело: складено автором.*

Зони I і II – частина простору логістичної системи і зовнішнього оточення, де здійснює свої функції туристична фірма.

У зоні I діє заготівельна логістика – це її напрям, який займається організацією та управлінням потоками в підсистемі постачання.

У зоні II діє логістика виробничих процесів – напрям логістики, що вивчає питання упорядкування технологічних процесів, наприклад, доставку клієнтів у

логістичну систему та за її межі; приготування їжі; отримання розваг; облаштування сну та інше.

У зонах I і II одночасно діють наступні напрями логістики:

- транспортна логістика – забезпечує переміщення елементів потоків у просторі;
- логістика запасів – обґрунтовує ефективне управління запасами потоків в логістичній системі;
- інформаційна логістика – організує інформаційні канали, керує комунікаційними мережами, контролює якість та параметри інформаційного потоку [51].

Отже, можна зробити висновок, що підвищення ефективності роботи може відбутися також за рахунок включення мікро логістичних потоків туристичного оператора «Mouzenidis Travel» в макрологістичний ланцюжок інших підприємств туристичної індустрії (створення туристичних кластерів), що сприятиме комплексному обслуговуванню клієнтів.

### **2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Ефективність системи управління логістичною діяльністю оцінюється шляхом порівняння чистого прибутку, одержаного туристичним підприємством з логістичними витратами, сформованими у різних підсистемах туристичного оператора. При цьому, якщо методика визначення чистого фінансового результату не викликає сумнівів, то логістичні витрати туристичного підприємств оцінити досить складно, оскільки на їх формування чинить вплив значна кількість чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підприємство «Mouzenidis Travel» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5–45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні

чинники, що впливають на зміну величини логістичних витрат туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Чинники, що впливають на ефективність логістичної діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Чинники	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС	ВС	S	P	C	W	M
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Зміна цін на ринку послуг гостинності	+						+
Заміна обладнання на більш сучасне		+		+			
Зміна планів надання туристичних послуг		+		+			
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+

*Примітка:* ЗС, ВС – зовнішнє і внутрішнє середовище відповідно; S – постачання, P – виробництво турпродукту, C – транспортування, W – збут, M – складування.

*Джерело:* складено автором.

Доводиться констатувати, що нині відсутня конкретна методика, яка б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Логістичні аналітики туристичного оператора «Mouzenidis Travel», які займались даною проблематикою, зробили суттєвий крок в даному напрямку, дозволивши визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат (табл. 2.6).

Оскільки логістична система туристичного оператора «Mouzenidis Travel» являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою ланок, то показники для оцінки слід розглядати у розрізі кожного з них.

Інтегральний показник ефективності логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» матиме вигляд [62, с. 127]:

$$R_{LSE} = [S, P, C, W, M], \quad (2.1)$$

де S – постачання; P – виробництво; C – транспортування; W – складування; M – збут.

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності туристичного оператора «Mouzenidis Travel» – баланс, звіт про фінансові результати [48, с. 33].

Таблиця 2.6

**Середньогалузева структура логістичних витрат за результатами дослідження логістичних аналітиків туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel» у 2018 р.**

Статті логістичних витрат	Частка у доході від реалізації, %	Елемент логістичної системи
1. Витрати на закупівлю	0,15	П
2. Виробничі логістичні витрати	0,30	В
3. Витрати на збут	0,20	З
4. Складські витрати	3,00	С
5. Витрати на транспортування	1,00	Т
6. Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	П, В
7. Витрати на логістичне адміністрування	0,20	П, В, Т, З, С
8. Витрати на сервіс	0,30	З
Всього	5,40	–

*Примітка:* П – постачання; В – виробництво турпродукту; Т – транспортування; З – збут; С – складування.

*Джерело:* складено автором.

Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2016–2018 рр. туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представимо в табл. 2.7.

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на збут туристичного оператора «Mouzenidis Travel». У 2018 р. 71,68 % усіх збутових витрат віднесено до складу логістичних, що на 0,65 % менше, ніж у 2016 р. Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у загальновиробничих (накладних) витратах, лише 3,3 % у 2018 р., що на 13,79 % більше, ніж у 2016 р. У складі адміністративних витрат питома вага логістичних витрат становить 11,62 %, що на 3,97 % менше, ніж у 2016 році.

**Витрати господарської діяльності та частка логістичних витрат в їх складі туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel» за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+/-	%
Адміністративні витрати, тис. грн.	1290	1437	1796	506	39,22
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	12,1	10,9	11,62	-0,48	-3,97
Витрати на збут, тис. грн.	5103	7289	9238	4135	81,03
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	72,15	70,3	71,68	-0,47	-0,65
Загальновиробничі витрати, тис. грн.	1576	1799	2683	1107	70,24
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	2,9	3,6	3,3	0,4	13,79
Разом витрат, тис. грн.	7969	10525	13717	5748	72,13

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Mouzenidis Travel» за 2016-2018 рр.

Враховуючи результати такого аналізу можна провести розподіл окремих статей логістичних витрат в структурі відповідних витрат підприємства. Динаміку та структуру логістичних витрат за період 2016–2018 рр. туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представимо в додатку Е.

Отже, за результатами проведених розрахунків визначено, що логістичні витрати у складі загальновиробничих витрат мають найменше значення. Величина цієї категорії логістичних витрат у 2018 р. склала 89 тис. грн., що на 43 тис. грн., або на 93,74 % більше, ніж у 2016 р. Логістичні витрати у складі адміністративних витрат мали досить вагоме кількісне значення в обсязі 209 тис. грн., що на 53 тис. грн., або на 33,70 % більше, ніж у 2016 р. Логістичні витрати у складі витрат на збут у 2016 р. становили 3682 тис. грн., або 94,8 % у частці усіх логістичних витрат туристичного оператора «Mouzenidis Travel». У 2018 р. відбулося зростання цієї категорії логістичних витрат на 2940 тис. грн., або на 79,85 %. В цілому за аналізований період відбулося зростання загальних логістичних витрат туристичного оператора «Mouzenidis Travel» на 3035 тис. грн.

У відповідності до встановленої системи управлінського обліку



структуризація логістичних витрат в розрізі окремих складових логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» представлена в додатку Ж.

Враховуючи результати представленої структуризації можна згрупувати логістичні витрати за окремими елементами логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Результати групування логістичних витрат за окремими елементами логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel»**

Елементи логістичної системи	2016		2017		2018		Відхилення 2018 р. від 2016 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.п.
Система постачання	497	12,80	786	14,70	920	13,30	423	85,10	0,50
Система виробництва турпродукту	256	6,60	390	7,30	408	5,90	152	59,25	-0,70
Система транспортування	1084	27,90	1363	25,50	1986	28,70	902	83,25	0,80
Система збуту	1348	34,70	2026	37,90	2484	35,90	1136	84,30	1,20
Система складування	699	18,00	781	14,60	1121	16,20	422	60,33	-1,80
Разом	3884	100,00	5346	100,00	6919	100,00	3035	78,14	0,00

*Джерело:* розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Mouzenidis Travel» за 2016-2018 рр.

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат туристичного оператора «Mouzenidis Travel» формується в системах транспортування та збуту. У 2018 році витрати логістичної системи збуту становили 2484 тис. грн., що на 1136 тис. грн., або на 84,30 % більше, ніж у 2016 р. У 2018 р. витрати логістичної системи транспортування становили 1986 тис. грн., що на 902 тис. грн., або на 83,25 % більше, ніж у 2016 р.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи підприємства формуємо комплексний показник до кожної з ланок логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel».

Четвертий етап оцінки надійності (ефективності) логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» передбачає формування

інтегрального показника (за певний розрахунковий період):

$$R_{LS} = \sqrt[n]{R_{LS1} \times R_{LS2} \times \dots \times R_{LSn}} \quad (2.2)$$

де  $R_{LS}$  – комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи;  $R_{LS1}, \dots, R_{LSn}$  – показник надійності по кожному з обраних звітних періодів.

Представимо результати розрахунку представлених вище показників надійності (ефективності) логістичної системи в розрізі окремих її чинників та комплексного показника туристичного оператора «Mouzenidis Travel» (додаток К).

Можна зробити висновок, що туристичний оператор «Mouzenidis Travel» характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної діяльності. Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2016 р. – 11,79. У 2017 р. відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує скорочення прибутковості логістичної діяльності. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» мав значення більше одиниці, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеної діагностики стану та ефективності системи управління логістичною діяльністю туристичного оператора можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що із часу заснування в 1995 році туроператор Mouzenidis Travel зберігає статус лідера на туристичному ринку за напрямом Греція. Став основою великого багатопрофільного грецького холдингу Mouzenidis Group, об'єднуючого сьогодні майже два десятки компаній, туроператор зберігає і зміцнює свої позиції з розвитку і просування напрямку Греція.

2. Аналіз показав, що у 2018 році відбулося зростання кількості туристів за

усіма категоріями, обслугованих туристичною компанією «Mouzenidis Travel», що слід пов'язувати з тим, що туристичний оператор намагається розвивати усі туристичні напрями для різних категорій туристів. Проте, в центрі бізнесу туристичної компанії «Mouzenidis Travel» є туристичні поїздки з діловою (службовою) метою та відпочинковий туризм.

3. Встановлено, що логістична система туристичного оператора «Mouzenidis Travel» формується в процесі побудови організаційної структури управління компанією на засадах логістичного підходу. Дослідження засвідчують, що в компанії «Mouzenidis Travel» відсутній спеціалізований структурний підрозділ, який би здійснював функції з управління логістичною діяльністю.

4. Доведено, що підвищення ефективності роботи може відбутися також за рахунок включення мікрологістичних потоків туристичного оператора «Mouzenidis Travel» в макрологістичний ланцюжок інших підприємств туристичної індустрії (створення туристичних кластерів), що сприятиме комплексному обслуговуванню клієнтів.

5. Визначено, що ефективність системи управління логістичною діяльністю оцінюється шляхом порівняння чистого прибутку, одержаного туристичним підприємством з логістичними витратами, сформованими у різних підсистемах туристичного оператора. Підприємство «Mouzenidis Travel» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5–45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

6. Доведено, що туристичний оператор «Mouzenidis Travel» характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної діяльності. У 2018 р. підприємство відновило темпи розвитку логістичної системи, а значення зазначеного комплексного показника зросло до рівня 10,44. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» мав значення більше одиниці, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «MOUZENIDIS TRAVEL», М. КИЇВ

### 3.1. Розроблення стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»

Дослідження засвідчують, що основною проблемою розробки ефективної стратегії логістичної діяльності туристичного підприємства слід вважати необхідність оцінки головних чинників впливу (логістичних ризиків) та формування ефективної стратегії їх нейтралізації та усунення. В цьому напрямі на основі узагальнення досвіду провідних туристичних компаній щодо оцінювання ризиків розвитку логістичної діяльності вважаємо за доцільне запропонувати авторську методику оцінювання та нейтралізації ризиків розвитку логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» яка складається з таких етапів:

1. Використання показників ймовірності настання ризиків у логістичному ланцюзі, а також їх впливу, як базових показників для подальших розрахунків.
2. Оцінювання імовірності реалізації ризиків у логістичному ланцюзі та впливу залежно від масштабу реалізації ризику, що виражений у частці від прибутку, структуризація логістичних ризиків за масштабом реалізації.
3. Оцінювання збитків залежно від сценарію реалізації ризиків.
4. Розроблення рекомендацій щодо мінімізації виявлених ризиків [49, с. 31].

Результати оцінки логістичних ризиків, які супроводжують туристичного оператора «Mouzenidis Travel» у плановому періоді було отримано на основі експертних оцінок, опитуваним було запропоновано оцінити імовірність реалізації та вплив за 5-бальною шкалою. Результати оцінки містяться в табл. 3.1.

**Імовірність та вплив від реалізації ризиків стратегічного розвитку в логістичному ланцюзі туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Імовірність, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в транспортному забезпеченні туристичних потоків	3,06	3,94
	Проблеми з якістю матеріальних ресурсів для формування турпродукту	2,47	4,38
	Підвищення цін на послуги постачальників послуг гостинності	3,00	3,73
	Непередбачуваний торговий бар'єр у реалізації турпродукту	2,35	3,53
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2,12	3,53
	Несправність обладнання для надання туристичних послуг	2,06	3,00
	Неполадки в логістичній IT-системі	2,06	3,12
Вихідні потоки	Форс-мажорні обставини у міжнародному середовищі	2,06	3,00
	Неочікувані коливання попиту та туристичні послуги	2,41	3,93
	Нестача при інвентаризації обладнання	2,81	4,06
	Порушення туристичних потоків	2,18	3,6
	Зниження ринкових цін у сфері туризму	1,94	3,41

*Джерело:* розроблено автором.

Дані з табл. 3.1 використовуватимуться для подальшого оцінювання логістичних ризиків, тому виникає необхідність переведення бальних оцінок в десяткові дроби, які виражатимуть співвідношення між частковим (реалізованими ризиками) та загальним (сукупністю подій).

Для цього використовуємо дані з загальної методики, де максимальне значення імовірності реалізації ризику становить 0,4. Тому беремо за аналогією: максимальній бальній оцінці присвоюємо значення максимального ризику, між іншими факторами розподіляємо порівну.

Дещо складніша ситуація з впливом від реалізації ризику, оскільки він може варіювати залежно від масштабу реалізації; так, затримка в транспортних засобах може становити кілька годин, а може й кілька днів.

Враховували це, поділяючи ризик за масштабом реалізації на зону нормального – 10 %, припустимого – 50 %, критичного – 75 % та катастрофічного

ризиків – 100 %. Відсоткова оцінка масштабу реалізації ризиків відображає якісну сторону ризику, тобто при реалізації 100 % досягається максимально можливий ступінь його реалізації [27, с. 117].

Значення впливу в балах з табл. 3.1 переводили в частки за рахунок їх відношення до максимального ризику (0 – вплив ризику відсутній, 5 – дуже серйозні наслідки ризику), тобто до максимальної оцінки.

Результати переведення абсолютних оцінок у відносні на прикладі туристичного оператора «Mouzenidis Travel» містяться в додатку Л.

Наступним етапом буде зважування показників і грошова оцінка логістичних ризиків стратегічного розвитку туристичного оператора «Mouzenidis Travel».

Для грошового вираження використаємо обсяг планового чистого прибутку за 2019 рік, на який впливає реалізація ризиків [30, с. 149].

У табл. 3.2 міститься оцінка логістичних ризиків для туристичного оператора «Mouzenidis Travel» в грошовому вираженні, отримана множенням коефіцієнтів імовірності реалізації ризиків і коефіцієнтів впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Як видно із розрахунків, у плановому періоді найбільша величина притаманна ризику виникнення збоїв у постачанні, також великий розмір ризику виявлення нестачі при інвентаризації, підвищенні цін та виникненні проблем з її якістю туристичних послуг.

Саме ці ризики потребують найбільшої уваги при розробці заходів з їх мінімізації на підприємстві «Mouzenidis Travel».

Одним з найважливіших елементів стратегічного управління ризиками у логістичному ланцюзі туристичного оператора «Mouzenidis Travel» є методи мінімізації ризиків, які допомагають підприємству мінімізувати останні з метою зменшення негативних наслідків від їх реалізації, а також уникнути цих ризиків.

Для управління ризиками розвитку логістичної діяльності туристичного оператора «Mouzenidis Travel» необхідно також розробити заходи їх мінімізації [30, с. 150].

**Оцінка ризиків стратегічного розвитку логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» в плановому періоді, тис. грн.**

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в транспортному забезпеченні туристичних потоків	28,36	141,84	212,76	283,68
	Проблеми з якістю матеріальних ресурсів для формування турпродукту	25,22	394,2	591,3	252,28
	Підвищення цін на послуги постачальників послуг гостинності	26,18	335,7	503,55	261,84
	Непередбачуваний торговий бар'єр у реалізації турпродукту	19,69	317,7	476,55	196,97
	Зрив транспортування	17,79	317,7	476,55	177,91
Внутрішні потоки	Несправність обладнання для надання туристичних послуг	14,58	270	405	145,8
	Неполадки в логістичній ІТ-системі	15,16	280,8	421,2	151,63
	Форс-мажорні обставини у міжнародному середовищі	14,58	270	405	145,8
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту та туристичні послуги	22,63	353,7	530,55	226,36
	Нестача при інвентаризації обладнання	27,03	365,4	548,1	270,39
	Порушення туристичних потоків	18,14	324	486	181,44
	Зниження ринкових цін у сфері туризму	15,34	306,9	460,35	153,45

*Джерело: розроблено автором.*

В додатку М наведено основні ризики стратегічного розвитку логістичної системи та запропоновано заходи щодо їх мінімізації у туристичного оператора «Mouzenidis Travel».

Впроваджуючи ефективні заходи, можна мінімізувати негативний вплив на підприємство «Mouzenidis Travel» від реалізації логістичних ризиків, а в деяких випадках попередити їх реалізацію.

Результати дослідження засвідчили, що запровадження запропонованих заходів дозволить утримувати стан реалізації ризиків стратегічного розвитку

логістичної діяльності в 10%–ій зоні нормального ризику, а їх нейтралізація забезпечить економічний ефект в сумі 244,7 тис.грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. В цілому властивості сучасного зовнішнього середовища – такі, як змінність, багатофакторність, інформатизація ставлять перед логістичною системою туристичного оператора «Mouzenidis Travel» нові виклики. Ефективне логістичне управління для туристичного оператора «Mouzenidis Travel» повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг на міжнародному ринку туристичних послуг.

### **3.2. Обґрунтування ефективності стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Дослідження засвідчили, що формування ефективної логістичної стратегії туристичного оператора «Mouzenidis Travel» не можливе без впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу. Необхідність в інформаційному забезпеченні логістики туристичного оператора «Mouzenidis Travel» зумовлена бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери діяльності інформаційно–комп'ютерних технологій. Значення інформаційного забезпечення логістичного процесу настільки важливе, що багато фахівців виділяють особливу, інформаційну, логістику, яка має самостійне значення в бізнесі та управлінні інформаційними потоками і ресурсами [39, с. 45].

Логістична інформаційна система (ЛІС) туристичного оператора «Mouzenidis Travel» – це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих чи інших функціональних завдань із управління матеріальними потоками. Так само, як і будь–яка інша система, інформаційна система має складатися із упорядковано взаємозалежних елементів і характеризуватись певною сукупністю



інтегративних ознак. Інформаційні системи в управлінні логістичними потоками туристичного оператора «Mouzenidis Travel» можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками як на мікро–, так і на макрорівні.

Ключем до успіху стратегічного управління логістикою відносин з клієнтами «Mouzenidis Travel» сьогодні є прийняття філософії CRM. Вона припускає зміни на підприємстві за п'ятьма основними напрямками [35, с. 145]:

- прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація постачальницько–збутової стратегії компанії;
- зміна бізнес–процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження логістичної CRM–системи.

CRM–система «Distant–Office», що планується до впровадження у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» базується на трьох досить давно відомих системах, які частково дозволяли поліпшити відносини з клієнтами:

1. Автоматизація маркетингу (МА – Marketing Automation).
2. Автоматизація продажів (SFA – SalesForce Automation).
3. Автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS – Customer Service&Support).

У процесі оцінки ефективності впровадження CRM–системи «Distant–Office» у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» найважливіші показники, які впливають на ефективність цього проекту є наступні:

- грошові надходження від реалізації турпродуктів;
- поточні витрати, пов'язані з реалізацією турпродуктів;
- загальні логістичні витрати, пов'язані з постачальницько–збутовими операціями.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту CRM–системи «Distant–Office» у туристичного оператора «Mouzenidis Travel». Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в додатку Н.

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від

реалізації проекту розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГПt}{(1+СВКnn)^t} - П, \quad (3.1)$$

де ЧТВ – чиста теперішня вартість;

ГП t – грошовий потік за період (рік) t;

П – початкові інвестиції;

СВВК – середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції).

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left( \frac{3439030}{(1+0,27455)^1} + \frac{3439030}{(1+0,27455)^2} + \frac{3439030}{(1+0,27455)^3} + \frac{3439030}{(1+0,27455)^4} + \frac{3439030}{(1+0,27455)^5} \right) - 7000000$$

= 1801972,65 грн

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

D1= 39 %, D2=41 %, ЧТВ d1 = 118618,82 грн., ЧТВ d2 = -117191,41 грн.

$$ВНР = 0,39 + \frac{118618,82 * (0,41 - 0,39)}{118618,82 - (-117191,41)} = 0,40 = 40\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$ІП = \sum_{t=1}^n \frac{ГПt}{(1+СВКnn)^t} / П, \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$ІП=8801972,65/7000000=1,257; \quad ІП=185097,25/150000=1,234.$$

Розрахунок періоду окупності інвестицій за проектом впровадження CRM-системи «Distant-Office» у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Дані для розрахунку періоду окупності проекту туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Роки	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
2019			-7000000
2020	3439030	2698241,33	-4301758,67
2021	3439030	2117023,20	-2184735,47
2022	3439030	1661003,10	-523732,37

Продовження таблиці 3.3

Роки	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
2023	3439030	1303212,60	779480,23
2024	3439030	1022492,42	1801972,65

Джерело: розроблено автором.

Зведені дані показників ефективності проекту туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Зведена таблиця показників ефективності проекту туристичного оператора ТОВ «Mouzenidis Travel»**

Показники	Значення
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1 801 972,65
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	40
ІП (індекс прибутковості)	1,257
ТО (термін окупності), роки	4 роки 5 місяців

Джерело: розроблено автором.

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.1).

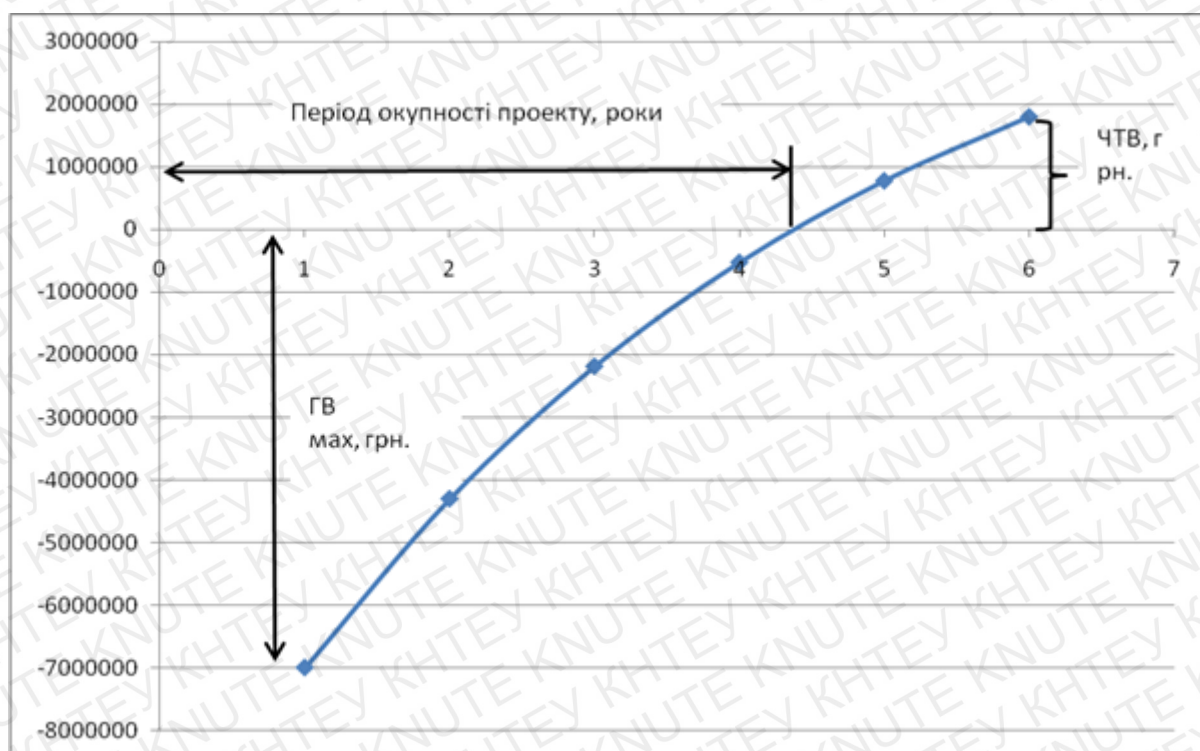


Рис. 3.1. Фінансовий профіль проекту ТОВ «Mouzenidis Travel»

Джерело: розроблено автором.

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – ГВтах.

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження CRM-системи «Distant-Office» у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати. Водночас, впровадження CRM-системи дозволить оптимізувати функціонування логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel».

Впровадження CRM-системи у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» дозволить: скоротити термін оборотності оборотних коштів на 12–25 %; поліпшити якість сервісу продажів – у середньому на 35–40 % і більше; підвищити оперативність у роботі бухгалтерсько-фінансових служб – у середньому знизити дебіторську заборгованість на 18% і більше; загальне зниження витрат – до 20% від річного обороту підприємства.

Нижче приведені сукупні результати впровадження змін в логістичній системі внаслідок створення CRM-системи «Distant-Office» у туристичного оператора «Mouzenidis Travel». Проведемо оцінку синергичного ефекту від впровадження таких заходів, використовуючи табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок синергетичного ефекту від стратегії впровадження CRM-системи на ТОВ «Mouzenidis Travel» у 2020 р.**

Реальний варіант (до впровадження заходів)		Проектний варіант	
Величина, тис. грн.	Логістичні витрати	Величина, тис. грн.	Логістичні витрати
920	Логістичні витрати системи постачання	850	Логістичні витрати системи постачання
1986	Логістичні витрати системи транспортування	1940	Логістичні витрати системи транспортування

## Продовження таблиці 3.5

Реальний варіант (до впровадження заходів)		Проектний варіант	
2484	Логістичні витрати системи збуту	2430	Логістичні витрати системи збуту
1121	Логістичні витрати системи складування	1100	Логістичні витрати системи складування
6919	Разом	6700	
Синергетичний ефект, тис. грн.			219

*Джерело:* розроблено автором.

Аналіз табл. 3.5 свідчить про те, що після впровадження нової логістичної системи логістичні витрати зменшаться за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми обробки замовлень. Після впровадження нової логістичної системи підприємство «Mouzenidis Travel» отримає синергічний ефект у розмірі 219 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження формування стратегії розвитку логістичної діяльності туристичного оператора можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики туристичного підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

2. Обґрунтовано, що основною проблемою розробки ефективної стратегії логістичної діяльності туристичного підприємства слід вважати необхідність оцінки головних чинників впливу (логістичних ризиків) та формування ефективної стратегії їх нейтралізації та усунення. В цьому напрямі на основі

узагальнення досвіду провідних туристичних компаній щодо оцінювання ризиків розвитку логістичної діяльності запропоновано авторську методику оцінювання та нейтралізації ризиків розвитку логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel».

3. Результати дослідження засвідчили, що запровадження запропонованих заходів дозволить утримувати стан реалізації ризиків стратегічного розвитку логістичної діяльності в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх нейтралізація забезпечить економічний ефект в сумі 244,7 тис. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат.

4. Доведено, що формування ефективної логістичної стратегії туристичного оператора «Mouzenidis Travel» не можливе без впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу. Необхідність в інформаційному забезпеченні логістики туристичного оператора «Mouzenidis Travel» зумовлена бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери діяльності інформаційно–комп'ютерних технологій.

5. Обґрунтовано, що впровадження CRM–системи у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» дозволить: скоротити термін оборотності оборотних коштів на 12–25 %; поліпшити якість сервісу продажів – у середньому на 35–40 % і більше; підвищити оперативність у роботі бухгалтерсько–фінансових служб – у середньому знизити дебіторську заборгованість на 18% і більше; загальне зниження витрат – до 20% від річного обороту підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи управління логістичною діяльністю туристичного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що логістика туристичного підприємства – це специфічна логістична діяльність у туризмі, сутність якої полягає у плануванні, управлінні та контролі операцій, які здійснюються у процесі розробки туру, його формування та доведення готової продукції до споживача згідно з його інтересами та вимогами. Логістика туристичного підприємства охоплює також процеси надання, зберігання й обробки відповідної інформації.

2. Запропоновано виділяти окремі функції логістичної діяльності туристичних підприємств, а саме: дослідження попиту та потреб споживачів туристичних послуг; матеріально–технічне, страхове, інформаційне, фінансове забезпечення процесу надання туристичних послуг; розробка туристичних продуктів; сервісний процес обслуговування туристів; оптимізація транспортних потоків; оптимізація ризиків, що виникають в процесі здійснення туристичної діяльності; реалізація туристичних продуктів і надання туристичних послуг.

3. Обґрунтовано, що процес формування логістичної стратегії дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при формуванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи туристичного підприємства.

4. Аналіз засвідчив, що туроператор Mouzenidis Travel зберігає статус лідера на туристичному ринку за напрямом Греція. Став основою великого багатопрофільного грецького холдингу «Mouzenidis Group», об'єднуючого сьогодні майже два десятки компаній, туроператор зберігає і зміцнює свої позиції з розвитку і просування напрямку Греція. Багатогранні можливості холдингу дозволяють «Mouzenidis Travel» створювати і пропонувати

безпрецедентну різноманітність турів і варіантів поїздок до Греції.

5. Результати аналізу показали, що у 2017–2018 рр. відбулося зростання кількості реалізованих туристичних путівок туристичної компанії «Mouzenidis Travel». Зокрема, безпосередньо населенню було реалізовано 379500 туристичних путівок на загальну суму 17882 тис. грн., а іншим організаціям – 320500 туристичних путівок на суму 15893 тис. грн. Основою тур операторської діяльності туристичної компанії «Mouzenidis Travel» залишається виїзний туризм, загальні доходи від якого становили 13805 тис. грн. у 2018 р.

6. Аналіз показав, що у 2018 році відбулося зростання кількості туристів за усіма категоріями, обслугованих туристичною компанією «Mouzenidis Travel», що слід пов'язувати з тим, що туристичний оператор намагається розвивати усі туристичні напрями для різних категорій туристів. Проте, в центрі бізнесу туристичної компанії «Mouzenidis Travel» є туристичні поїздки з діловою (службовою) метою та відпочинковий туризм.

7. Дослідження засвідчили, що в компанії «Mouzenidis Travel» відсутній спеціалізований структурний підрозділ, який би здійснював функції з управління логістичною діяльністю. Розробка логістичної стратегії та контроль за її реалізацією покладається на Директорат (правління) туристичного оператора «Mouzenidis Travel». Окремі функції щодо розробки стратегій логістичної діяльності за окремими напрямками функціонування компанії «Mouzenidis Travel» закріплені за відповідними структурними підрозділами.

8. Обґрунтовано, що відповідно до планування логістики туристичного оператора «Mouzenidis Travel» є складовою загального процесу планування його бізнес-діяльності. Але при цьому логістична політика та стратегія турфірми мають свій конкретний зміст, що передбачає два етапи. На першому етапі логістику туристичного оператора «Mouzenidis Travel» розглядають у зв'язку зі стратегічною метою розвитку фірми. На другому етапі розробляють детальний господарський план фірми з урахуванням логістики.

9. Доведено, що туристичний оператор «Mouzenidis Travel» характеризується досить високими значеннями показників надійності



логістичної діяльності. Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2016 р. – 11,79. У 2018 р. підприємство відновило темпи розвитку логістичної системи, а значення зазначеного комплексного показника зросло до рівня 10,44. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи туристичного оператора «Mouzenidis Travel» мав значення більше одиниці, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

10. Обґрунтовано, що одним з найважливіших елементів управління ризиками у логістичному ланцюзі туристичного оператора «Mouzenidis Travel» є методи мінімізації ризиків, які допомагають підприємству мінімізувати останні з метою зменшення негативних наслідків від їх реалізації, а також уникнути цих ризиків. Для управління ризиками розвитку логістичної діяльності туристичного оператора «Mouzenidis Travel» необхідно також розробити заходи їх мінімізації.

11. Дослідження засвідчили, що формування ефективної логістичної діяльності туристичного оператора «Mouzenidis Travel» не можливе без впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу. Ключем до успіху управління логістикою відносин з клієнтами «Mouzenidis Travel» сьогодні є прийняття філософії CRM. CRM–система «Distant–Office», що планується до впровадження у туристичного оператора «Mouzenidis Travel» базується на трьох відомих системах: автоматизація маркетингу (MA – Marketing Automation); автоматизація продажів (SFA – Salesforce Automation); автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS – CustomerService&Support).

12. Обґрунтовано, що після впровадження нової логістичної системи логістичні витрати зменшаться за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми обробки замовлень. Після впровадження нової логістичної системи підприємство «Mouzenidis Travel» отримає синергійний ефект у розмірі 219 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : монографія. Київ : Знання, 2012. 360 с.
2. Апопій В. В. Організація і технологія надання послуг : навч. посібн. Київ : Академія, 2016. 312с.
3. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2013. 288 с.
4. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2014. 143 с.
5. Банько В. Г. Логістика : навчальний посібник. Київ : КНТ, 2013. 345 с.
6. Білик М. В. Логістика на ринку туристичних послуг: проблеми впровадження. Тези доповідей V Міжнар. наук.практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (79 жовтня 2018 р., м. Львів). Львів : Вид-во нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2018. С. 17-18.
7. Бойчук О.П. Політика комунікації на сучасному підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія: економічні науки*. Житомир, 2017. № 3. С. 76-80.
8. Власюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/13.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf)
9. Власова Н. О. Економіка та організація туристичної діяльності : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2014. 309 с.
10. Галагуз О. В. Розвиток туристичної діяльності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019. № 6. С. 34-39.
11. Гіляренко М. О. Розвиток менеджменту туризму. *Вісник ДІТБ Серія: економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. Донецьк, 2013. № 5. С. 55-61.
12. Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування

господарської діяльності туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 47-49.

13. Гринько Т. В. Удосконалення логістичного управління підприємствами туристичної сфери. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №5. С. 13-15.

14. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. №4. 2018. С. 139-142.

15. Давидова О. Особливості інноваційних процесів у сфері туристичних послуг. *Проблеми науки*. 2017. № 5. С. 16-21.

16. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 224 с.

17. Дядечко Л. П. Логістичний підхід до формування туристичних потоків. *Вісник ДІТБ*. 2017. № 9. С. 47-53.

18. Економіка логістичних систем : монографія / за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. 596 с.

19. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. Київ : 2013, 331 с.

20. Задорожна Н. В. Розвиток логістики туризму в Україні. Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей ІХ Міжнародної наук.-практ. конф. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 146-147.

21. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>

22. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 85 с.

23. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісн. нац. унту "Львів. політехніка"*. Логістика. 2018. № 552. С. 35-39.

24. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник. Київ : Знання, 2014. 502 с.

25. Кляп М. П. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 334 с.

26. Кобзева К. В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: [http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichnimi\\_zatratami\\_pidprijemstva/21021](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidprijemstva/21021).

27. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.

28. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Проблеми створення регіональних логістичних центрів у сфері туризму. Державне управління та місцеве самоврядування : VII Міжнар. наук. конгрес. Харків, 29-30 березня 2017 р. Харків : Вид-во Харківського регіонального ін-ту державного управління Нац. академії державного управління при Президентові України «Магістр», 2017. С. 138-139.

29. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю туристичних підприємств. *Економіка промисловості*. 2016. № 1. С. 114-123.

30. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності туристичних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 35. С. 148-152.

31. Короленко Н. В. Управління логістикою на туристичних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.00.04. Київ, 2011. 187 с.

32. Котлер Ф., Боуен Дж., Майкенз Дж. Маркетинг туризму : пер. з англ. / під ред Р. Б. Ноздрьової. Київ : Юніті, 1998. 764 с.

33. Крикавський Е. Логістичне управління : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 684 с.

34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2012. 414 с.

35. Лутай А.П. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі. *Торгівля і ринок України*. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. Вип. 30, т.1. С. 143-148.

36. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ : Центр

освітньої літератури, 2013. 272 с.

37. Михайліченко Г. І. Інформаційна інфраструктура логістичних систем підприємств-посередників в туризмі. Матеріали Міжнародного конгресу «Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: перспективи культурного та економічного розвитку». Трускавець, 2017. С. 53-59.

38. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 30-34.

39. Морозов М. А. Інформаційні технології в соціально-культурному питанні та туризмі. Оргтехніка : посібник. Київ : Центр «Академія», 2013. 240 с.

40. Музиченко-Козловська О. В. Туристично-інформаційний центр як елемент інноваційної інфраструктури туризму. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Проблеми економіка і управління"*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 754. С. 47-52.

41. Мюррей Я. Франчайзинг: типи франшизи. Київ : Знання, 2014. 144 с.

42. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2014. 312 с.

43. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (World Tourism Organization). URL: <http://www.unwto.org>.

44. Офіційний сайт компанії «Mouzenidis Travel». URL: <https://www.mouzenidis.com/ukua>

45. Пархоменко Т. С. Антропологія туризму : навч. посіб. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/filotur.htm](http://tourlib.net/books_ukr/filotur.htm)

46. Полднева А. В. Використання аутсорсингу в управлінні логістичними системами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Т. 2 (115). 2018. № 4. С. 96-100.

47. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 482 с.

48. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 328 с.

49. Рудюк Л. В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. URL: [http://www.rusnauka.com/19\\_AND\\_2013/Economics/10\\_142662.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm).

50. Смирнов І. Г. Логістика готельних послуг як складник логістики туризму. *Вісник ДІТБ Серія: економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. Донецьк, 2013. № 13. С. 316-323.

51. Смирнов І. Г. Логістика туризму : комплексний підхід. URL: [rusnauka.com](http://rusnauka.com).

52. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір : монографія. Київ : Обрії, 2014. 198 с.

53. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2013. 224 с.

54. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. унт, 2014. 463 с.

55. Ткешелашвілі М. Л. Дослідження чинників, що визначають застосування методів управління суб'єктами туристичної діяльності. *Проблеми науки*. 2015. № 10. С. 34-40.

56. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

57. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти. Донецьк: Дон-ДУЕТ, 2012. 130 с.

58. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Логістика : теорія та практика*. 2019. № 1. С. 126-134.

59. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. № 608. С. 265-271.

60. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2013. 292 с.

61. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 195 с.
62. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2013. 244 с.
63. Школа А. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. 662 с.