

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Оптимізація авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора в умовах турбулентності»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Авіаційна логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Єщенко Софія Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Софія ЄЩЕНКО
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр: найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Авіаційна логістика»</u> (шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Щенко Софії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Оптимізація авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора в умовах турбулентності» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», виробничо-фінансові показники діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», літературні джерела та інтернет-джерела інформації.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методичні основи організації авіаційної логістики в туристичній індустрії в умовах турбулентності; загальна організаційно-економічна характеристика компанії тов «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та її діяльності; оцінка поточного стану організації туристичного оператора (виявлення проблемних ділянок та можливостей для оптимізації); аналіз процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів підприємства тов «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»; обґрунтування комплексного підходу до оптимізації авіаційної логістики для туроператора з урахуванням глобальних ризиків; розробка моделі процесу планування авіамаршрутів для туристичного оператора з використанням проектного рішення; оцінка ефективності запропонованого проектного рішення
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розділу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	В.о. завідувача кафедри логістики Смерічевська С.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	В.о. завідувача кафедри логістики Смерічевська С.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	В.о. завідувача кафедри логістики Смерічевська С.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Софія ЄЩЕНКО
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Оптимізація авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора в умовах турбулентності» складає 96 сторінки та містить 30 рисунків, 21 таблицю, 52 використаних джерела.

ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР, ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, АВІАПЕРЕВЕЗЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ПОЇЗДОК, ПОВІТРЯНИЙ ТРАНСПОРТ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації авіаційної логістики в туристичній індустрії в умовах турбулентності. Проаналізовано діяльність туристичного оператора ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», зроблено оцінку поточного стану організації туристичного оператора та розглянуто існуючі підходи до процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів.

В результаті дослідження були виявлені можливі підходи до оптимізації авіаційної логістики для туроператора з урахуванням глобальних ризиків та розроблена покращена модель процесу планування авіамаршрутів для туристичного оператора. Основною метою цього проекту є розробка проектного рішення щодо оптимізації авіаційної логістики для компанії, що сприятиме підвищенню ефективності роботи туроператора.

Матеріал даної кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання в наукових дослідженнях, навчальному процесі та практичній діяльності фахівців сфери логістики.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic «Optimization of aviation logistics in the activity of a tourist operator in the conditions of turbulence» consists of 96 pages and 30 contains figures, 21 tables, used 52 sources.

**TOURIST OPERATOR, PASSENGER TRANSPORT, AIR TRANSPORT,
ORGANIZATION OF BUSINESS TRIPS, AIR TRANSPORT**

The theoretical basis of the organization of aviation logistics in the tourism industry in the conditions of turbulence was investigated in the qualification work. The activity of the tourist operator «IDEA TRAVEL SOLUTIONS» was analyzed, the current state of the tourist operator's organization was assessed, and the existing approaches to the processes of air ticket booking and route planning were considered.

As a result of the study, possible approaches to the optimization of aviation logistics for a tour operator taking into account global risks were identified and an improved model of the air route planning process for a tour operator was developed. The main goal of this project is to develop a project solution for the optimization of aviation logistics for the company, which will contribute to increasing the efficiency of the tour operator.

The material of this qualification work is recommended for use in scientific research, educational process and practical activities of specialists in the field of logistics.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	10
1.1 Роль та особливості авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора.....	10
1.2 Концепція турбулентності та її вплив на авіаційну логістику	15
1.3 Методи оптимізації авіаційної логістики в умовах турбулентності.....	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»	34
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії та її діяльності	34
2.2 Оцінка поточного стану організації туристичного оператора	44
2.3 Аналіз процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів.....	53
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТУРОПЕРАТОРА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	65
3.1 Обґрунтування комплексного підходу до оптимізації авіаційної логістики для туроператора з урахуванням глобальних ризиків.....	65
3.2 Розробка моделі процесу планування авіамаршрутів для туристичного оператора.....	68
3.3 Оцінка ефективності запропонованого проектного рішення	78
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- IATA – Міжнародна асоціація повітряного транспорту;
- IATAN – Міжнародна асоціація туристичних агентів
- GDS – Глобальна система розподілу
- UNWTO – Всесвітня туристична організація
- SCM – Керування ланцюгом постачання
- ERP – Планування ресурсів підприємства (програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства)
- CSRP – Планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем
- EDI – Електронний обмін даними
- NGO – Недержавна організація
- SLA – Угода про рівень послуг
- НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
- PNR – Запис даних пасажира

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасна світова економіка характеризується динамічністю та нестабільністю, що обумовлює появу нових викликів для різних галузей, у тому числі для туризму. Авіаційний транспорт є одним із ключових компонентів туристичної індустрії, і його ефективне функціонування в умовах турбулентності має вирішальне значення для успішного розвитку туристичного бізнесу. Завдяки своїм унікальним характеристикам, він посідає одне з провідних місць серед усіх видів пасажирських перевезень, особливо у сфері міжнародного сполучення.

Ринок авіаперевезень постійно розвивається та змінюється під впливом різних факторів, таких як зміни в пропозиції та попиті, технологічні інновації, економічні умови та політична ситуація. Турбулентне середовище, що характеризується економічними та політичними кризами, пандеміями, військовими конфліктами, коливаннями курсів валют, цінами на нафту та іншими факторами, суттєво впливає на функціонування авіаперевізників та туристичних операторів.

Таким чином, дослідження впливу турбулентності на авіаційну логістику та туристичну галузь є актуальним та має значну практичну цінність. Результати цього дослідження допоможуть туристичним операторам краще розуміти сучасні виклики, розробляти ефективні стратегії адаптації та підвищувати стійкість свого бізнесу до мінливих умов середовища.

Метою дипломної роботи є формування теоретичних аспектів та розробка рекомендацій щодо напрямків оптимізації авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора в умовах турбулентності. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

– визначити теоретичні основи організації авіаційної логістики в туристичній індустрії в умовах турбулентності;

- проаналізувати загальну організаційно-економічну характеристику компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та її діяльності;
- оцінити поточний стан організації туристичного оператора;
- проаналізувати процеси бронювання авіаквитків і планування маршрутів в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»
- розглянути та визначити оптимальні напрямки оптимізації авіаційної логістики для туроператора з урахуванням глобальних ризиків
- розробити модель процесу планування авіамаршрутів для туристичного оператора
- визначити економічну ефективність від впровадження проектного рішення

Об’єкт дослідження – напрямки оптимізації авіаційної логістики в туристичній індустрії в умовах турбулентності.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні основи організації міжнародних авіаційних перевезень пасажирів, напрямки щодо оптимізації авіаційної логістичної діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

База дослідження – ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Методи дослідження. Теоретичною основою для написання випускної роботи стали дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які стосувалися особливостей організації та управління міжнародних авіаційних перевезень. В випускній роботі використані загально наукові та специфічні методи: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, факторний та економічний та кореляційний аналіз.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що всі результати досліджень в роботі можуть бути використані у діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» для оптимізації авіаційної логістики в своїй діяльності в умовах невизначеності.

Структура роботи. Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Текст роботи проілюстрований 21 таблицею та 30 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

1.1 Роль та особливості авіаційної логістики в діяльності туристичного оператора

Індустрія туризму повністю залежить від транспорту, його безпеки, швидкості та зручності, що надається туристам під час подорожі.

Одну з головних ролей у системі туризму відіграє повітряний транспорт, який з кожним роком посилює свої позиції у світовій транспортній системі.

Водночас конкуренція на туристичному ринку зростає, і перед туристичними компаніями постає завдання підвищення конкурентоспроможності та залучення нових споживачів.

Повітряний й транспорт є одним із найважливіших засобів масового пересування туристів. Є багато причин, чому туристичні оператори обирають авіатранспорт як спосіб пересування, основні розглянемо на рис. 1.1.

У зв'язку зі зростанням попиту на короткострокові подорожі з використанням повітряного транспорту, одним із способів зниження вартості туристичних продуктів є ефективна комерційна взаємодія з авіакомпаніями, що дозволяє туристичним компаніям перевозити туристів за зниженими тарифами.

[12]

Для авіакомпаній організація туристичних перевезень є одним із основних напрямів розвитку їх діяльності. Авіакомпанії давно і тісно співпрацюють з багатьма туристичними фірмами.

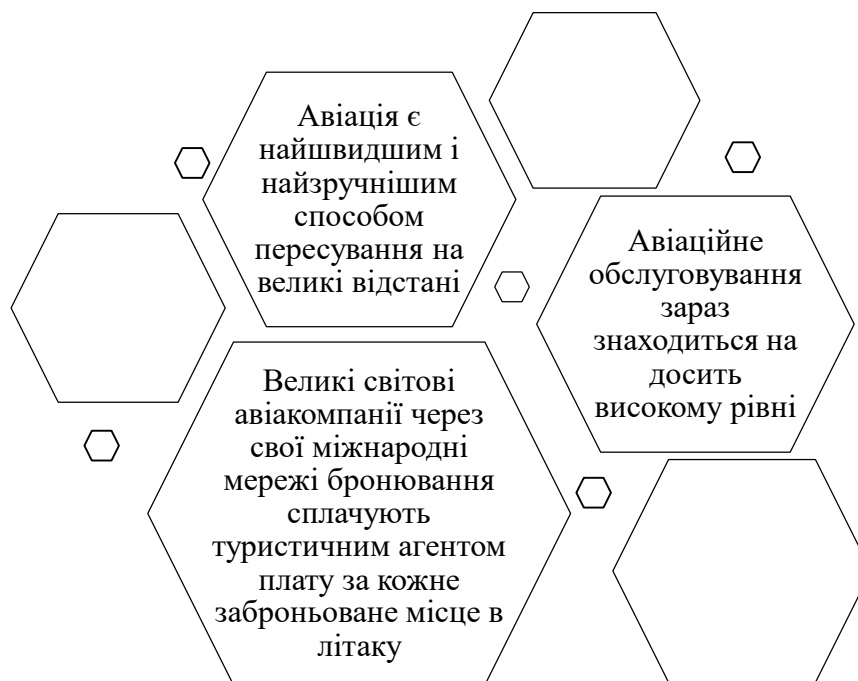


Рисунок 1.1 – Основні причини вибору авіатранспорту як способу пересування

Джерело: Складено автором на основі [12]

Туристичні агентства беруть участь у діяльності IATA через своє спеціальне відділення – International Travel Agents Network (IATAN), Міжнародну організацію агентів авіакомпаній, а також через міжнародні організації цивільних аеропортів[1]. В рамках організації туристичних подорожей існує кілька форм взаємодії туристичних фірм і авіакомпаній, розглянемо їх на рисунку 1.2.

Бронювання та продаж авіатранспорту відбувається через дистриб'юційні системи (Global Distribution System – GDS) для туристичних компаній. Глобальні системи мають комплексну систему розподілу по всьому світу.

Друга особливість глобальної системи бронювання полягає в тому, що можна забронювати не тільки авіапереліт, але й готельні послуги, трансфери, оренду автомобілів, страхування тощо. У світі існує чотири глобальні мережі, а саме: Amadeus, Galileo, Apollo (Sabre), Fantasia (WorldSpan), Abacus. В Україні лідером використання є системи Amadeus та Galileo.

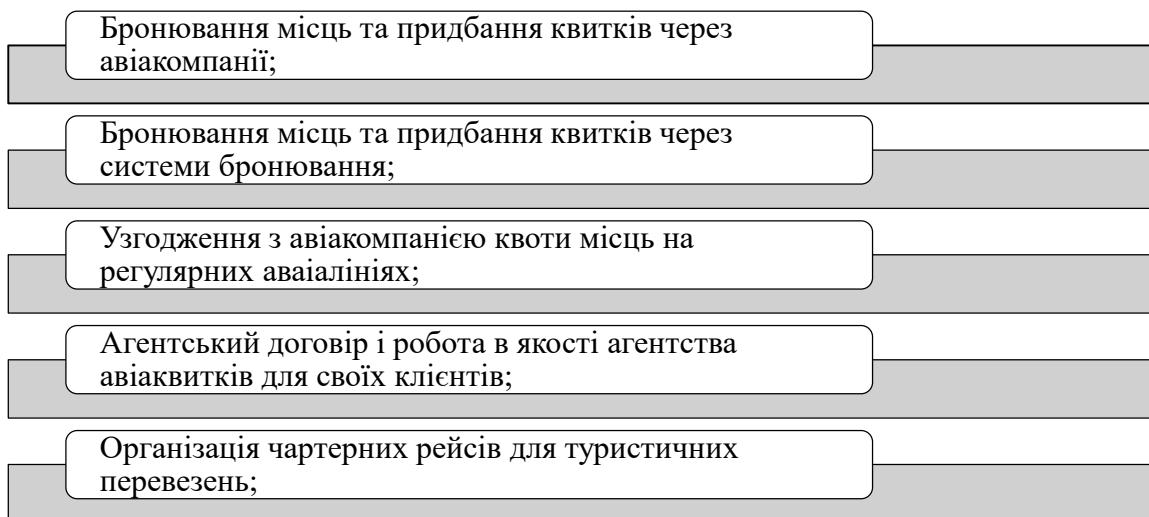


Рисунок 1.2 – Форми взаємодії туристичних фірм і авіакомпаній

Джерело: Складено автором на основі [2]

Квоти місць – надання авіакомпанією фіксованої кількості місць суб’єкту бронювання та продажу повітряних перевезень на певних умовах, визначених у відповідному договорі. Договір з авіакомпанією на квоти місць на регулярних авіарейсах включає певну інформацію, що розглянута на рис. 1.3.

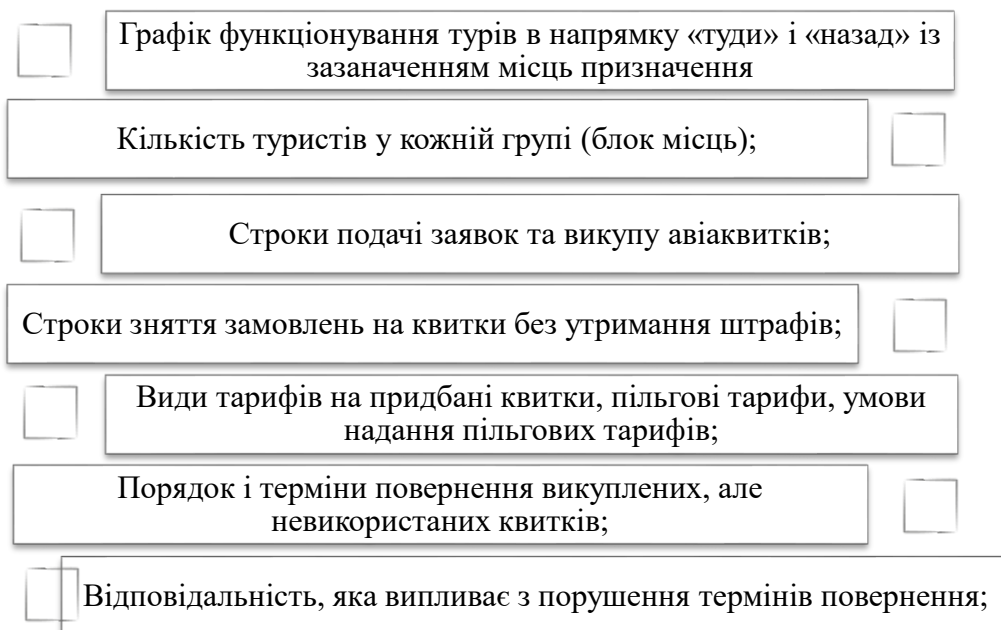


Рисунок 1.3 – Інформація, що включена в договір з авіакомпанією на квоти місць на регулярних авіарейсах.

Джерело: складено автором на основі [12]

Агентські угоди — це процес, який передбачає продаж авіаквитків туроператором. Це означає, що турагенти мають можливість самостійно діяти як агенти авіакомпаній, коли справа доходить до продажу квитків, спрощуючи та прискорюючи бронювання.

Сама туристична агенція виконує роль «білетної каси» для авіакомпанії. Компанія сама видає квитки та має право мати відповідне ІТ-обладнання та доступ до мережі бронювання авіакомпанії. Завдяки таким угодам авіакомпанії отримують додаткові пункти продажу, що розширює їх дистриб'юторську мережу.

Основними напрямками співпраці є організація і виконання на замовлення туристичних операторів та турагентів чартерних рейсів, як разових так і чартерних програм [3].

Процес організації чартерного рейсу розглянуто на рисунку 1.4

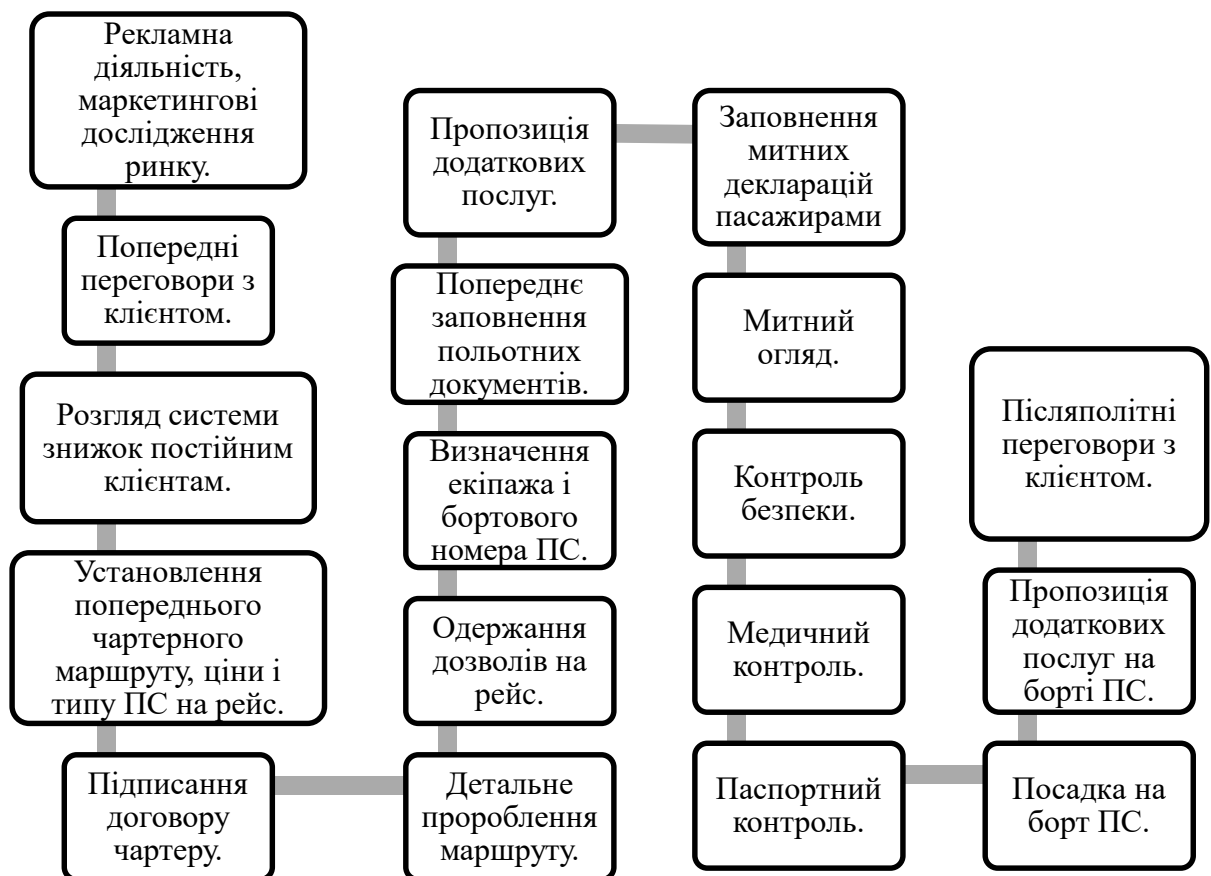


Рисунок 1.4 – Процес організації чартерного рейсу

Джерело: Складено автором на основі [6]

Авіакомпанія виконує на замовлення туристичних операторів (фірм) різні види чартерів. Різновиди чартерів виникли з потреб туристичних операторів та з економічної взаємодії авіакомпаній та туроператорів. Авіалогістика з організації чартерних перевезень має свої особливості. Загальні риси організації чартерних перевезень представлені на рисунку 1.5



Рисунок 1.5 – Загальні риси організації чартерних перевезень

Джерело: складено автором на основі [1]

Після проведення попередніх переговорів представництвом розробляється чартерна програма. По мірі надходження нових чи заявок анулювання заявлених раніше чартерних перевезень виробляється коректування програми.

При надходженні нових пропозицій повинне виробляється їхнє накладення на графік раніше підтверджених чартерів, а також на графік виконання регулярних рейсів. Головною задачею при складанні попередньої чартерної програми є складання такої програми, при якій запобігається накладка графіків виконання декількох рейсів одночасно (регулярних і чартерних) у ті самі дні і прагнення по можливості уникнути виконання двох чартерів в один день[4].

За основу програми найкраще приймати одно- чи двотижневі чартери з відправленнями по днях тижня, у які немає регулярних рейсів. У виді виключення може бути прийнята і 8-10-денна чартерна програма при строгому дотриманні зазначеної вище умови (відсутність накладки декількох рейсів в одні днів).

Одночасно зі складанням і підтвердженням чартерної програми повинні бути проведені остаточні переговори з кожним клієнтом, що виявив бажання брати участь у програмі чартерних перевезень, щодо оптових чартерних цін.

1.2 Концепція турбулентності та її вплив на авіаційну логістику

Світова економіка вступила в нову еру все більш частих і інтенсивних періодів нестабільності. Існуюча реальність в економіці змусила швидко перейти до нового способу мислення, що дозволило б бізнесу розвиватися на тлі нестабільності і постійної загрози хаосу. На думку Філіпа Котлера і Джона Касліоне, зміни в світовій економіці заклали основи «нової реальності»: в осяжному майбутньому графік економічного розвитку вже не буде нагадувати згладжену синусоїдальну хвилю – їй притаманні зигзаги безладних коливань [9].

Проблема ведення бізнесу в умовах економічної і політичної нестабільності, яка отримала назву «турбулентність», недостатньо розвинена, і її зв'язок з туристичною галуззю економіки розглядається рідко. В даний час поняття «турбулентність» - одне з найменш вивчених явищ сучасної економіки. Турбулентність зазвичай трактується як безладний рух, що характеризується швидкими змінами ринкових тенденцій і сильними коливаннями економічних показників [8].

Основні процеси для яких характерна турбулентність розглянуті на рисунку

Стійкість економічної системи в сфері туризму передбачає баланс цих процесів, який характеризується рівністю швидкості основних економічних процесів[8].

Але для економічної системи, розташованої в турбулентній смузі, характерно поєднувати прискорення одних елементів з уповільненням відносної швидкості інших, що призводить до порушення стабільності.

В умовах економічної турбулентності порушується традиційна логіка і хід багатьох економічних процесів [6].



Рисунок 1.6 – Основні процеси для яких характерна турбулентність

Джерело: складено автором на основі [8]

Під впливом процесів, що відбуваються у світовій економіці, в ХХІ ст. почали формуватися нові правила гри, що відповідають умовам економічної турбулентності. Нові правила гри - це новий світовий економічний порядок, з різними економічними та політичними силами, новими цінностями та

пріоритетами [6].

Трактування загальних тенденцій розвитку економіки та нових правил гри в умовах економічної турбулентності дозволяє сформулювати фактори, що мають значний вплив на функціонування туристичного ринку та розглянуті на рисунку 1.7.

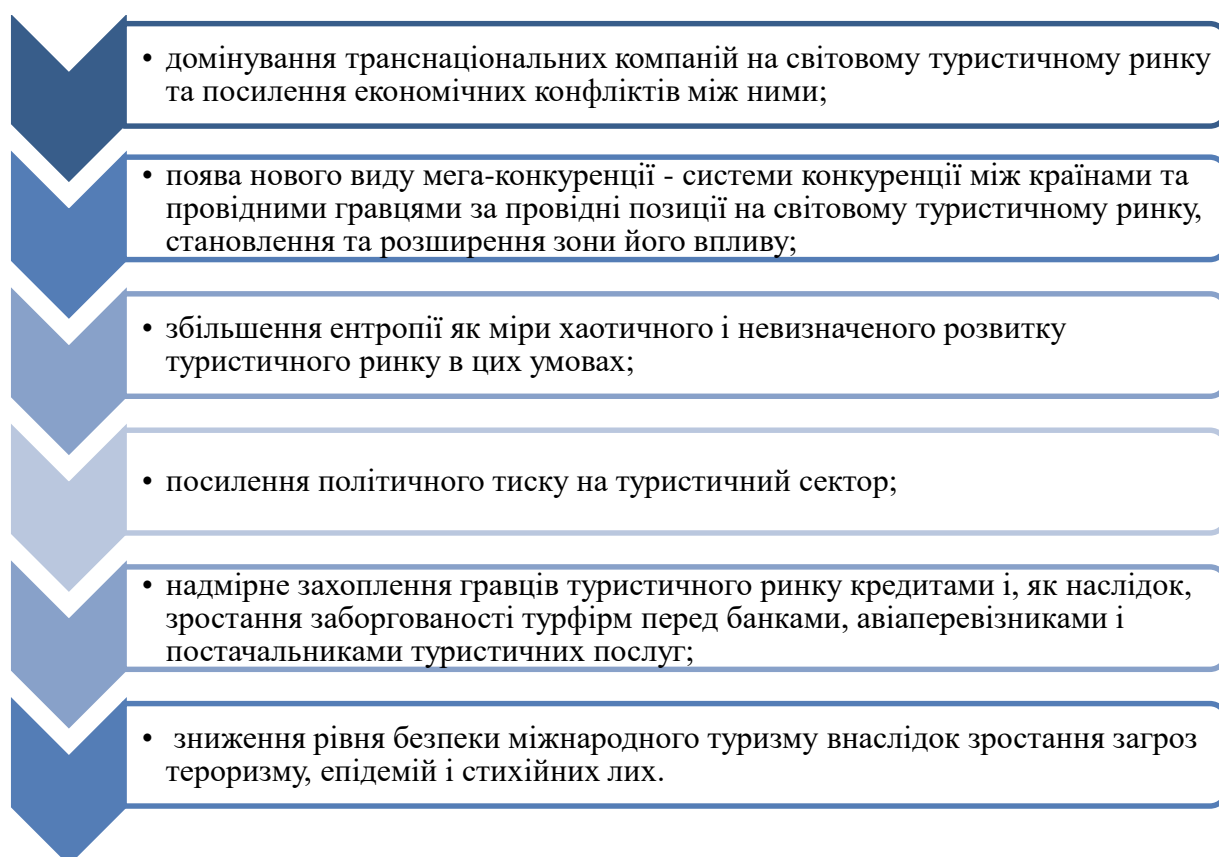


Рисунок 1.7 – Фактори, що мають значний вплив на функціонування туристичного ринку.

Джерело: складено автором на основі [9]

Ці економічні та політичні фактори вже призвели до кардинальних змін на туристичному ринку. Їх слід враховувати при визначенні стратегії розвитку компаній. Однак слід мати на увазі, що в епоху турбулентності навіть ті компанії, які успішно пережили економічні спади минулого, повинні будуть коригувати свої стратегії поведінки, щоб протистояти настанню нових ризиків і невизначеностей.

При цьому економічні кризи мають менший вплив на туристичну галузь, ніж на більшість галузей, орієнтованих, наприклад, на виробництво товарів тривалого користування. Відносна стійкість туризму обумовлена еластичністю попиту на туристичні послуги. UNWTO прогнозує, що кількість міжнародних туристів у всьому світі збільшуватиметься в середньому на 3,3% (43 мільйони прибуттів) на рік до 2030 року. [7].

Визначити ефективну систему поведінки туристичної галузі в сучасних умовах, враховуючи притаманну їй економічну турбулентність, можна лише на основі реального уявлення про основні чинники (рис. 1.8), що негативно впливають на туристичну галузь економіки.

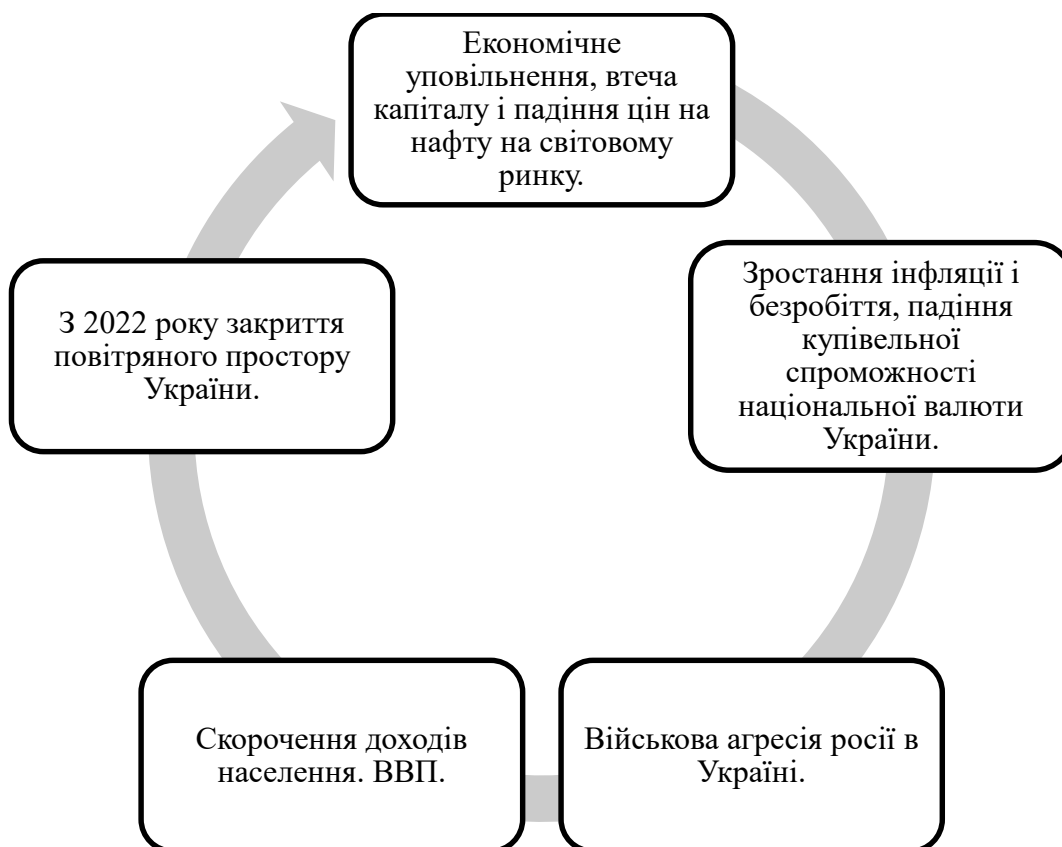


Рисунок 1.8 – Основні чинники, що негативно впливають на туристичну галузь економіки

Джерело: складено автором на основі [1]

Ці фактори призвели до зміни туристичного ринку і впливають на туристичний бізнес.

Результатом є ланцюжок негативних наслідків:

- договори з постачальниками послуг транспортування та розміщення припинилися;
- банки припинили кредитування туристичної галузі та вимагають погашення боргів;
- туристичні компанії скорочуються, а їх економічні показники погіршуються;
- скорочується фінансування розробки нових туристичних продуктів, на перший план виходить проблема виживання, а довгострокові інвестиції відкладаються в кращі часи;
- зниження витрат турагентств на маркетинг і рекламу.

Разом з тим, сформовані умови на ринку виїзного туризму позитивно вплинули на динаміку внутрішнього туризму.

«Нова реальність» полягає в тому, що туристичні компанії повинні бути більш сприйнятливими до нових стратегій поведінки, так званих Chaotics-стратегій. У таблиці 1.1 наведено порівняння традиційного двоетапного підходу та підходу Chaotics до поведінки туристичної компанії в умовах турбулентності.

Як показує таблиця 1.1., на виході з турбулентності використання стратегій Chaotics означає, що ще одна турбулентність принесе нові можливості. Турбулентність може не тільки занурити туристичні компанії в хаос і оголити їх слабкі сторони, але і допомогти в досягненні поставлених цілей. [9].

Таким чином, аналіз процесів, що відбуваються в економіці, свідчить про те, що туристичний бізнес знаходиться під впливом несприятливого політичного та економічного середовища. Враховуючи цей факт, менеджери з туризму повинні розробити нові стратегії управління, які враховують ймовірність раптових і несподіваних коливань. Необхідно заздалегідь визначити нестандартні шляхи виходу з кризових ситуацій і закласти можливості для «ручного управління» обраною стратегією, щоб при будь-яких умовах продовжувати рух до успіху.

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційного двоетапного підходу та підходу Chaotics до поведінки туристичної компанії в умовах турбулентності

Підхід	Вхоження в турбулентність	Протидія турбулентності	Вихід з турбулентності
Традиційний двосценарний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірно оптимістичний підхід до ведення бізнесу. - мінімізація впливу потенціалу турбулентного потоку; зменшення страхів працівників. - розробка вичікувального підходу перед внесенням структурних змін 	<ul style="list-style-type: none"> - Агресивні заходи скорочення витрат у всіх областях, включаючи скорочення персоналу. - Скасування нових проєктів. - відмова від досліджень нових продуктів і виходу на ринок. - Скасування довгострокових придбань 	<ul style="list-style-type: none"> - Компенсація помилок минулого, анбандлінг для підвищення прибутковості. - Спроби реструктуризації бізнесу, в тому числі підвищення морального духу співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін
Підхід Chaotics	<ul style="list-style-type: none"> - Використання нових стратегічних підходів у ключових послугах та основних видах діяльності. - Захист основного бізнесу та ключових ринків. - Подальше сильне зростання за рахунок слабких конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення власної бази ресурсів. - Залучення стратегічних партнерів для збільшення ймовірності успіху. - Придбання бізнес-конкурентів, пошук нових талановитих співробітників і ресурсів. - Забезпечення та зміцнення бізнесу, що дає основну частку зростання 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримування бажаних темпів стабільного і впевненого зростання. - Збалансований рух, спрямований на зростання при слабкому конкурентному середовищі.

Джерело: складено автором на основі [8]

Стратегії турагентств в нових умовах доцільно частково переорієнтувати на стратегії освоєння внутрішнього туризму. Необхідно постійно стежити за ситуацією на туристичному ринку, оперативно коригувати робочі програми, підвищувати якість послуг, формувати диференційований туристичний продукт, багатий новим змістом [8].

Розглянемо деякі групи джерел турбулентності.

Перша група - це середовище і джерела, які вона генерує. Вона включає в себе джерела, що зменшують відстані і збільшують швидкість будь-якого

процесу: технологічна (електронна) революція, поширення інформаційних технологій, швидка передача інформації (текстової, візуальної, кількісної, семантичної тощо), швидке транспортування людей, товарів, ідей тощо. Іншими джерелами групи середовища є розширення можливостей і здібностей індивідів. Ці джерела є результатом першої групи. Споживач стає все більш залежним від власних запитів, уявлень, уподобань про що завгодно: про життя, якість і зміст продукту, послуги. У цьому розумінні джерел турбулентності є і зворотний процес. Виробник, розуміючи неможливість задоволення різноманітних індивідуалізованих споживчих потреб, починає формувати вигідні для себе запити споживачів з точки зору прибутку і ділової діяльності, сподіваючись передбачити і випередити їх. Однак ці процеси створюють в замкнене коло, що підвищує турбулентність. [12]

Ще одним джерелом турбулентності середовища є глобальна економіка, вона залежить і може дуже швидко змінюватися під впливом інших економік, «не обов'язково географічно пов'язаних». У світовій економіці швидкість і обсяг фінансових потоків, які мають мало спільного з реальною економікою, стають нестійкими. Значним джерелом турбулентності, також в групі джерел середовища, є природне середовище, природні та техногенні катастрофи, демографічні та біомедичні проблеми.

Другу групу джерел турбулентності сучасного світу можна охарактеризувати як «кон'юнктурні фактори». Найважливішими джерелами в цій групі є «збільшення числа залучених учасників» і ступінь неоднорідності між ними, яка проявляється в протилежних інтересах, в труднощі досягнення консенсусу між ними.

У туризмі, як і в інших сферах економіки, ускладнюються виробничі процеси, які відбуваються не всередині єдиної туристичної фірми, а зачіпають все більшу кількість компаній, в тому числі партнерів, які знаходяться в ролі туристичних готелів, авіакомпаній, страхових компаній, банків, посередників і багатьох інших. При цьому виникає проблема обміну потоками послуг, інформації та фінансів. Чим більше учасників, тим складніше комунікувати ці

потоки однаково, тим складніше доставити їх вчасно [2].

Логістичний підхід до управління процесами в туризмі можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію ризиків, їх запобігання та сприяння підвищенню стійкості до внутрішніх і зовнішніх факторів нестабільності, їх можливого перекриття. Логістичний підхід враховує не тільки технологічні та операційні ризики, а й інформацію про можливі небезпеки. У роботі турфірм логістику слід розглядати як ефективний мотиваційний підхід до управління потоком туристів з метою здешевлення виробництва, просування і продажу туристичних продуктів і туристичних потоків [1].

Логістика туристичного підприємства охоплює повний цикл виробництва туристичного продукту від інформаційного до збутового, включаючи процеси просування в каналах обігу та організації споживання туристичного продукту [7].

Розглядаючи туристичну галузь як сукупність підприємств різних сфер і галузей, які виробляють і продають товари і послуги туристичної спрямованості, представляють її як логістичну систему «ресурси - виробництво - споживання», що складається з підсистем і елементів (учасників).

Слід підкреслити, що в сучасних умовах безперервної турбулентності, зміні економічних парадигм і практик в таких логістичних схемах не враховується динамічні характеристики ринку, семантичні і соціально-психологічні характеристик поведінки всіх суб'єктів відносин. Крім того, не враховуються регуляторні та стратегічні інновації у розвитку туризму [9].

На перший погляд ці конструктивні елементи не вписуються в звичні логістичні схеми. Адже в стабільному соціально-економічному середовищі ці елементи можуть не враховуватися. Але в умовах непередбачуваності, невизначеності і мінливості суб'єктно-суб'єктивних станів і відносин, як глобальних, так і індивідуальних, в умовах безперервної волатильності, змінюються якісні характеристики цих структурних елементів і їх стан. У сучасній виробничій логістиці необхідно вдосконалювати не тільки технологію формування туристичного продукту, але і формування його іміджу (концепції),

змісту виходячи з актуальних характеристик цільової та масової аудиторії споживачів.

Згідно зі статистикою, темпи зростання авіап перевезень вище, ніж у автотранспортних засобів, що обумовлено збільшенням географії подорожей і стійкою тенденцією до скорочення часу поїздки на користь частоти (зростання короткострокових поїздок). Все це змушує туристичний бізнес приділяти пильну увагу авіації.

Поряд з іншими видами транспорту авіаційна логістика є невід'ємною частиною сучасної глобальної логістичної системи. У більшості випадків послуги повітряного транспорту вже добре зарекомендували себе у виробничому ланцюжку туристичних компаній. Основною рушійною силою розвитку в цій сфері є тенденція до глобалізації, що в свою чергу створює попит на швидкі, надійні та безпечні авіаподорожі.

При цьому авіап перевезення здійснюються в атмосфері інтенсивної конкуренції серед авіакомпаній і з іншими видами транспорту.

Розглянемо основні тенденції (рис. 1.10), що впливають на поведінку учасників ринку туристичних перевезень в умовах турбулентності.

Авіаційні туристичні перевезення є основою схеми мультимодальних перевезень будь –якого туристичного оператора.

Вторгнення росії в Україну, як фактор турбулентності, різко змінило логістичні туристичні ланцюжки всіх операторів на ринку туризму в Україні. Найбільшим фактором впливу на туризм в Україні стала відсутність повітряного сполучення з іншими країнами. Авіаційний транспорт України завдяки прийнятому положенню про відкрите небо з Європою зміг хоч якось втриматися на плаву та перемістити свою діяльність в інші країни Європи. Однак більша частина туристичних операторів завязана з екзотичними напрямками, що потребують використання авіаційного транспорту. Тому перевезення можна виконати з Європи, а звідти автомобільним транспортом до України.

Ведення бойових дій на території України призвело до закриття повітряного простору і порушило мультимодальні схеми доставки туристів.

Тому необхідністю для українських туристичних операторів, що організують тури в різні країни є розробка нових схем доставки туристів.

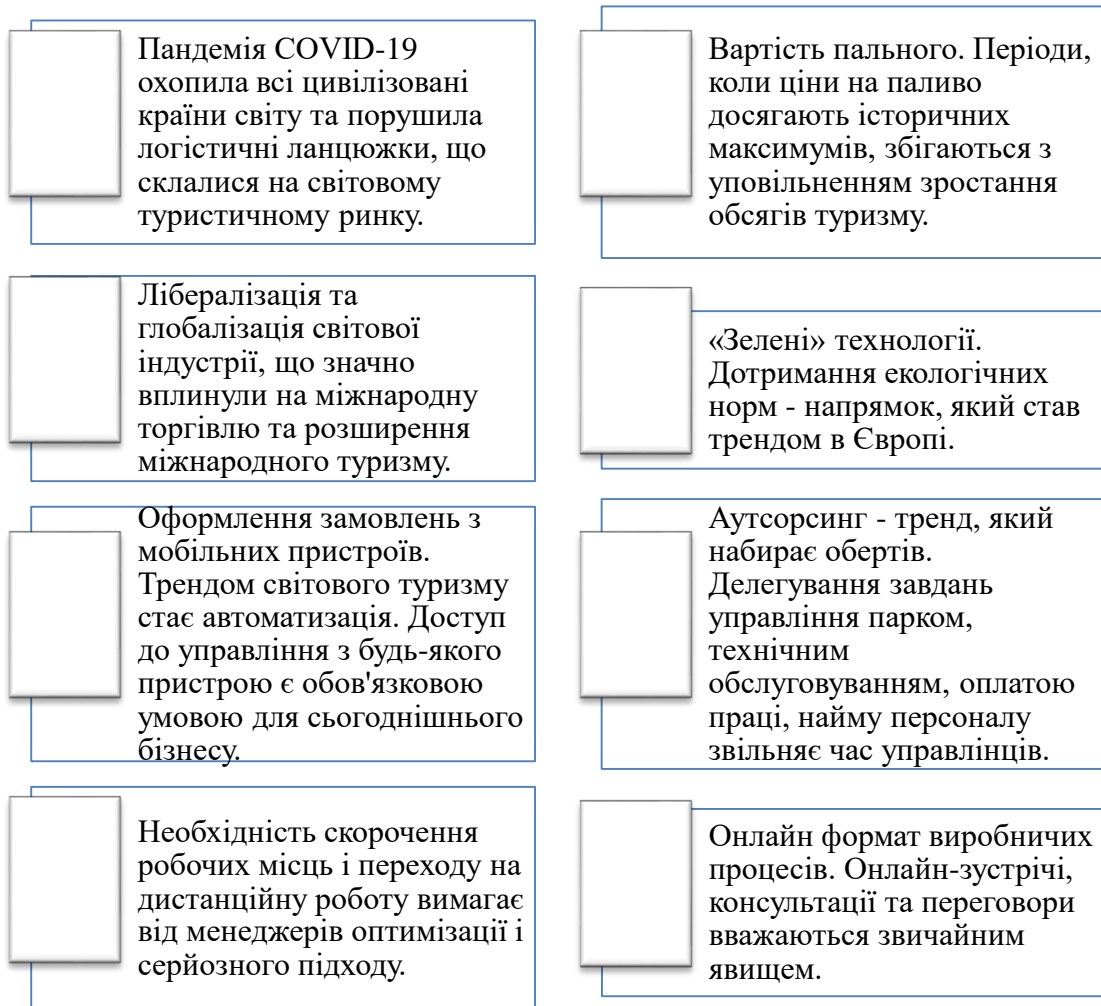


Рисунок 1.10 – Основні тенденції, що впливають на поведінку учасників ринку туристичних перевезень.

Джерело: складено автором на основі [3]

До війни, за оцінками авіаційних експертів, Україна генерувала 3,3% від загального обсягу повітряного пасажирського транспорту в Європі і 0,8% від обсягу транспорту у світі. Станом на сьогодні збиток інфраструктурі та бізнесу коштує мільярди доларів. [8]

Важливим в питанні реалізації мультимодальних схем доставки туристів за участю авіаційного транспорту є вибір авіаційного перевізника (авіакомпанії) для реалізації довезення на авіаційній ділянці маршруту. На початкових етапах

реалізації мультимодальних схем доставки туристів, потоки не мають достатньої величини для відкриття рентабельних чартерних рейсів або програм. Окрім цього організаційний момент відкриття потребує часу, що ще збільшує збитковість роботи. Тому з попередньої практики роботи туроператорів на українському ринку, потрібно шукати авіакомпанію, яка вже має існуючі регулярні пасажирські рейси за напрямками екзотичних турів.

1.3 Методи оптимізації авіаційної логістики в умовах турбулентності

Туризм цілком залежить від транспорту та його безпеки, швидкості, і зручностей, наданих під час його пересування. Розуміння основ взаємин із транспортними компаніями, правил взаємодії в питаннях безпеки пасажирів і їхнього майна, використання відповідних знижок і пільг при продажах має важливе значення, як для туристів, так і для організаторів подорожі. Розвиток туризму стримується тим, що транспортні системи в ряді країн не відповідають світовим стандартам по зручності, ефективності і безпеці, а транспортні проекти в частині будівництва аеропортів тощо вимагають величезних інвестицій.

Організація перевезень туристів є одним з головних факторів у плануванні діяльності, як авіакомпанії так і туристичної фірми.

Системний аналіз різних факторів авіалогістики показує [2,3], що авіалогістика в туризмі вимагає максимальної гармонізації логістичної стратегії і тактики туристичних агентств і авіакомпаній, тим більше в умовах турбулентності.

До логістичної схеми взаємодії туроператора належать певні складові, що представлені на рисунку 1.11

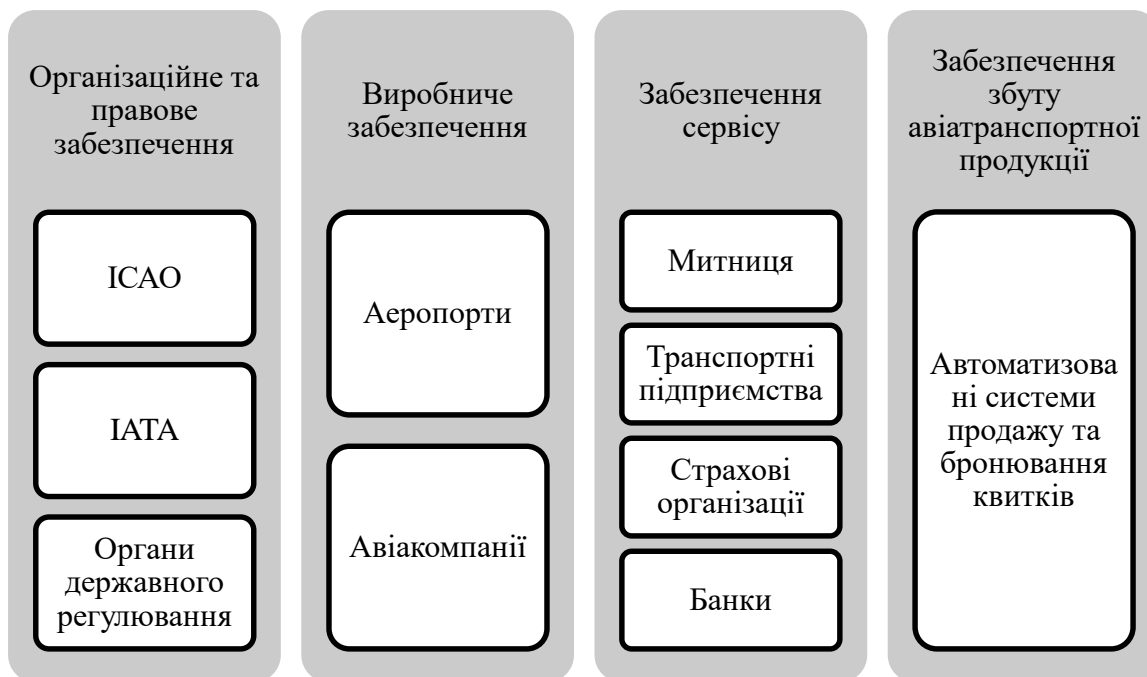


Рисунок 1.11 – Складові логістичної взаємодії туроператора

Джерело: складено автором на основі [12]

Тобто логістичне співробітництво турфірм та авіакомпаній передбачає як спільну координацію авіап перевезень туристів, так і співпрацю у реалізації квитків (туристам та іншим особам).[27]

В даний час авіалогістика широко пронизана комп'ютеризацією обробки даних та звітності та автоматизацією комунікацій. В процесі автоматизованої обробки виробничих процесів відбувається складання маршруту, узгодження маршруту, тобто вибір найбільш зручних, безпечних для туриста спільних рейсів, які можуть здійснювати інші авіакомпанії, визначення класу обслуговування, аеропорту, дати і часу вильоту і прибуття.

Підприємство групує можливі потоки, заплановані за призначенням, авіамаршрутами, виходячи з необхідності забезпечення найкоротших відстаней доставки до пунктів призначення та пунктів пересадки пасажирів.[7]

Для формування безпечних повітряних ліній використовуються плани пасажирських і вантажних перевезень до пунктів призначення, техніко-економічні дані нових повітряних суден, а також інформація про будівництво та реконструкцію обсягів виробництва аеропортів. Для усунення ризиків і небезпек

необхідно враховувати екологічні фактори на маршрутах літака: погодні та кліматичні умови, що виникають на повітряному маршруті, точно розрахувати вантажопідйомність, час зльоту-посадки, політичну ситуацію країн, над якими пролягає повітряна лінія.

Стосовно логістичної системи туристичних авіаперевезень, то вона охоплює такі три ланки, як передпольотне, польотне та післяпольотне обслуговування. Сутність передпольотного обслуговування туристів полягає, насамперед, у наданні достатньої та різної інформації про можливі маршрути, тобто клієнта інформують про регулярність авіарейсів з напрямків, що його цікавлять, наявність певних типів літаків в авіапарку компаній, пільги та знижки під час купівлі квитків, про послуги, які надають на борту відповідно до класу бронювання тощо. [27,29]

У процесі продажу відбувається узгодження маршруту, тобто вибір найзручніших для туриста сумісних рейсів, що можуть здійснювати інші авіакомпанії, визначають клас обслуговування, аеропорт, дату та час відбуття й прибуття. Після оплати договір між пасажиром і перевізником закріплюють квитком на перевезення. Так клієнт стає пасажиром і його включають у логістичний ланцюг пасажиропотоку.

У другій частині передпольотного обслуговування передбачено прибуття туриста та його обслуговування в аеропорту відправлення. На цьому етапі слід чітко організувати управління пасажиропотоком на шляху руху до аеропорту, під час реєстрації авіаквитків в аеропорту, а також проходження пасажирами прикордонного, митного, карантинного й інших передпольотних видів контролю та формальностей. Польотне обслуговування - прибуття клієнтів до аеропортів призначення із забезпеченням безпеки польоту, необхідного комфорту та сервісу під час подорожі. Післяпольотне обслуговування полягає в забезпеченні комфорту в аеропорту прибуття, а також наданні додаткових послуг авіакомпанією, наприклад, бронювання місць у готелі, замовлення таксі тощо.[3]

Отже, для досягнення максимального ефекту системи загалом усі три ланки мають функціонувати узгоджено в межах єдиного логістичного ланцюга

пасажирських перевезень, що, у свою чергу, потребує узгоджених дій усіх учасників логістичної системи. Більшість ділянок логістичної системи пасажирських авіаперевезень є, за сутністю, закладами сервісу, де послуги безпосередньо пов'язані з пасажиром.[14] Тому критерієм оцінювання рівня взаємодії всіх ланок логістичного ланцюга з обслуговування пасажиропотоку має стати надання послуг за допомогою найефективнішого способу з погляду витрат і забезпечення вимог пасажирів. Для оцінювання якості послуг доцільно використати порівняння очікувань покупця із фактично наданими авіапослугами за такими параметрами, як надійність, безпечність, регулярність, гнучкість тарифів, відповідальність, зручність, ввічливість, борт-їжа, комунікабельність, інформативність, додаткові та послуги. Мета функціонування логістичної системи обслуговування пасажиропотоку полягає в організації управління таким чином, щоб звести до мінімуму відмінності між очікуваним і фактичним рівнями якості послуг.[28]

Методи оптимізації логістичних підходів в умовах невизначеності численні і включають як фундаментальне переосмислення, так і радикальні методи редизайну та методи еволюційних змін [4, 5, 6]. Необхідність розробки методів оптимізації логістичних систем обумовлена низкою сучасних вимог (рисунк 1.12)

В результаті оптимізації (рис. 1.13) система досягає більш високого рівня розвитку, досягаючи мети при накладенні деяких обмежень на її перехід з одного стану в інший.

При відсутності коригуючого впливу на систему показники, що описують її стан, погіршуються або залишаються на колишньому рівні, а в результаті локальної оптимізації - хоч і не так істотно, але постійно змінюються. Проривний характер змін за рахунок впровадження інновацій, кардинальна зміна системи в результаті реінжинірингу дозволяє вийти на більш високий рівень продуктивності, але є більш ризикованою.



Рисунок 1.12 – Сучасні вимоги, що обумовлюють розробку методів оптимізації логістичних систем

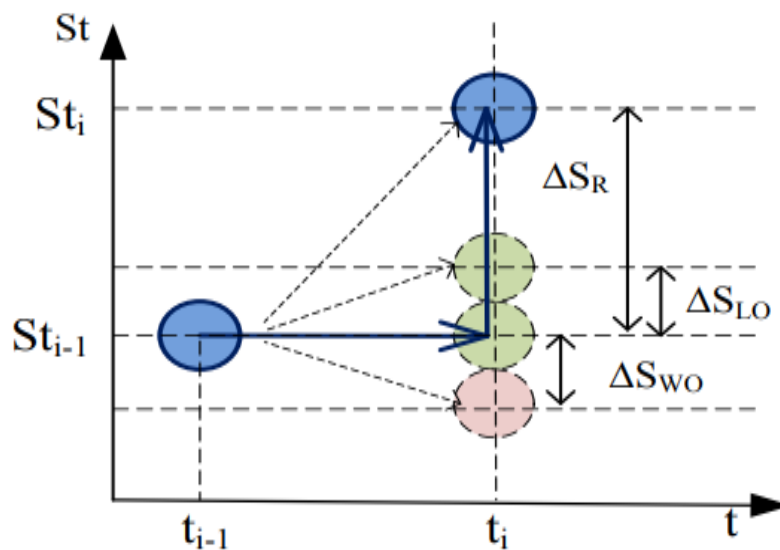
Джерело: складено автором на основі [8]

Концепція постійного вдосконалення базується на концепції бережливого виробництва (lean production,). Методи еволюційної зміни виробництва активно використовуються на промислових підприємствах у поєднанні з іншими інструментами трансформації [7, 8]. Поширення ідеології Lean на інші сфери призвело до появи концепцій ощадливого управління, ощадливої організації, ощадливого фінансування тощо.

Бережлива логістика (Lean logistics) охоплює наступні напрямки оптимізації:

- розміри запаси ланцюгів поставок синхронізовані з попитом споживачів;
- розміщення товарних запасів в ланцюжку поставок;
- маршрути вхідних і вихідних перевезень матеріальних об'єктів;
- кількість і джерело матеріальних закупівель для учасників ланцюжка поставок;

- забезпечення синхронізації виробничих ресурсів з потребами замовника;
- маршрути переміщення ресурсів між складами всередині підприємства і на робочих місцях виробничого процесу;
- кількості, місця зберігання та транспортування зворотних матеріальних потоків.[1]



S_{ti} – стан логістичної системи в момент t_i ; ΔS_R зміна стану системи завдяки оптимізації на основі реінжинірінгу; ΔS_{LO} – зміна стану системи в результаті локальної оптимізації; ΔS_{WO} – Зміна стану системи через відсутність оптимізації

Рисунок – 1.13 Зміна стану системи при оптимізації

Джерело: [5]

Метою бережливої логістики є оптимізація не тільки системи трансформації внутрішньовиробничих потоків, а й, більшою мірою, оптимізація систем мікрологістики, що формують логістичний ланцюг. Раціоналізація виконання всіх логістичних операцій при переміщенні матеріального потоку від точки походження до кінцевого споживання досягається за рахунок планування, організації та контролю з метою повного задоволення споживачів і скорочення

витрат. Європейська логістична асоціація визначає управління ланцюгами поставок наступним чином (Supply Chain Management, далі SCM).

SCM - комплексний підхід до ведення бізнесу, виявлення фундаментальних принципів управління логістичним ланцюгом, таких як формування функціональних стратегій, організаційної структури, методів прийняття рішень, управління ресурсами, підтримки функцій, систем і процедур [5].

Сучасні практики SCM нерозривно пов'язані з плануванням всередині фірми та оптимізацією ресурсів. SCM стає важливим елементом оптимізації бізнес-процесів і присутня в інтегрованих системах корпоративного управління - ERP/CSRP (Enterprise Resources Planning/Customer Synchronized Resources Planning).

SCM дозволяє вирішувати завдання комплексного управління функціональними сферами логістики та координації логістичного процесу в системі, одночасно зміщуючи фокус від управління окремими видами ресурсів до комплексної оптимізації всіх бізнес-процесів учасників логістичної системи. Оптимізація ланцюга поставок повинна базуватися на усуненні втрат - дій, які споживають ресурси, але не створюють цінність для клієнта за допомогою основних інструментів Lean [4, 5, 7]:

1. Система втягування - забезпечує усунення затримок і створення безперервного потоку товарів в ланцюжку без зайвих запасів.
2. Система швидкого реагування - зменшує час реагування на несправності та вирішує причини проблем.
3. Планування ритмічності - гарантує, що швидкість роботи відповідає очікуванням замовника і оптимізує логістичний цикл.
4. Система управління потоком - забезпечує якість на кожному етапі руху товару або послуги в ланцюжку.
5. Швидка переналадка виробничих процесів - забезпечує гнучку адаптацію виробничого процесу до мінливих умов і попиту на ринку.
6. Виявлення та оперативне вирішення причин проблем - вирішує першопричини, а не наслідки проблем.

7. Система уникнення помилок - забезпечує створення умов і алгоритмів на кожному етапі руху товару або послуги в ланцюжку, мінімізуючи ризик помилки

У ланцюжку поставок можна виявити та усунути причини виникнення втрат (рисунок 1.14), перевантаження персоналу та обладнання та нерівномірність [5].

Втрати - це нерівномірне завантаження членів ланцюга протягом певного періоду часу через неправильне планування або коливання виробництва, через внутрішні проблеми, такі як простій, відсутність деталей або дефекти.

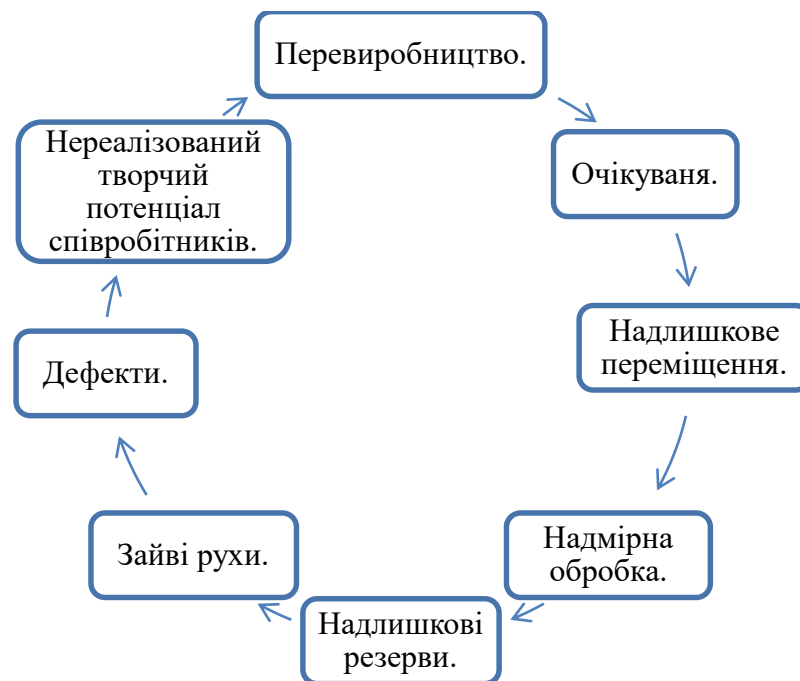


Рисунок 1.14 – Види можливих втрат в ланцюгу постачання

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Перевантаження персоналу та обладнання - перевантаження людей або обладнання, що загрожує їх безпеці і викликає проблеми з якістю, що призводить до аварій і дефектів. Нерівномірність вимагає більше ресурсів, ніж потрібно в середньому, і призводить до неефективності. Для усунення втрат необхідно скласти карту потоку створення вартості за траєкторією переміщення потоку (інформації) в ланцюжку поставок і розрахувати оптимальний час і відстань.

Результатом побудови бережливої логістики стане витягуюча система, що об'єднає всі організації, що беруть участь в потоці створення вартості, в якій

відбувається часте поповнення запасів невеликими партіями. Для його створення необхідно забезпечити оперативне реагування шляхом: інтеграції учасників і відкритого доступу для обміну даними про продажі; технічна підтримка зчитування та передачі інформації; EDI пристрої; реорганізація бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

Світова економіка вступила в нову еру все більш частих і інтенсивних періодів нестабільності. Проблема ведення бізнесу в умовах економічної і політичної нестабільності, яка отримала назву «турбулентність», недостатньо розвинена, і її зв'язок з туристичною галуззю економіки розглядається рідко. Основними напрямками співпраці авіакомпаній та туристичних агенств є організація і виконання на замовлення туристичних операторів та турагентів чартерних рейсів, як разових так і чартерних програм. Таким чином, аналіз процесів, що відбуваються в економіці, свідчить про те, що туристичний бізнес знаходиться під впливом несприятливого політичного та економічного середовища. Враховуючи цей факт, менеджери з туризму повинні розробити нові стратегії управління, які враховують ймовірність раптових і несподіваних коливань.

Авіаперевезення є важливою ланкою логістичного ланцюга туристичної компанії. Авіаційна логістика мінімізує витрати, ризики і супутні проблеми, зберігаючи при цьому якість і швидкість доставки пасажира. Вторгнення росії в Україну різко змінила логістичні туристичні ланцюжки всіх операторів на ринку туризму в Україні. Найбільшим фактором впливу на туризм в Україні стала відсутність повітряного сполучення з іншими країнами. Авіаційний транспорт України завдяки прийнятому положенню про відкрите небо з Європою зміг хоч якось втриматися на плаву та перемістити свою діяльність в інші країни Європи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії та її діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» працює на туристичному ринку з 05.05.2020 року.

Юридична адреса: 04119, місто Київ, вулиця Хохлових Сім'ї, будинок 8.

Компанія має передбачений законодавством пакет установчих документів – статут і установчий договір, а також сформований капітал, який при створенні підприємства став для неї первісною майновою базою. Як юридична особа, Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» має державну реєстрацію.

Товариство спеціалізується на діяльності туристичних операторів, діяльності туристичних агентств, наданні інших послуг бронювання та пов'язаної з цим діяльності, організації конгресів і торговельних виставок, організуванні інших видів відпочинку та розваг, наданні інших інформаційних послуг, діяльності страхових агентів і брокерів та консультуванні з питань комерційної діяльності й керування. [20]

Місія компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» - допомога компаніям та їх працівникам досягати більшого за рахунок професійного менеджменту ділових подорожей та відпочинку.

Цільова аудиторія компанії:

- великий та середній український бізнес;
- великий та середній західний бізнес;

- державні компанії;
- спортивні організації;
- NGO та міжнародні організації.

Стратегічні завдання ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»:

– надання інформації про туроператорів, ґрунтуючись на досвіді і відгуках клієнтів;

- задоволення потреб клієнтів в захоплюючий відпочинок;
- підготовка кваліфікованих кадрів у сфері туризму;
- поліпшення іміджу компанії;
- розширення цільової аудиторії. [20]

В послуги компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» входять:

1. Ділові подорожі та їх супровід.

- уважне вивчення проблематики та задач клієнта. Аудит процесів.

Рекомендації щодо оптимізації;

– створення тревел-політик або їх адаптація під бізнес-задачі клієнта, контроль за виконанням;

– рекомендації по впровадженню автоматизованих та онлайн рішень для управління діловими подорожами;

– розширений формат щомісячної звітності, в тому числі, кастомізовані звіти під вимоги клієнта;

– навчання працівників клієнта;

– найширший спектр тревел-послуг. Фаховість та експертність в їх наданні;

– контроль якості оформлення послуг та дотримання SLA згідно договору;

– фінансова логістика: можливість приймати та робити оплати з української та європейської юридичних осіб;

– фінансово -звітні документи відповідно до запиту клієнта;

– кредитування клієнтів;

– 24/7 служба підтримки клієнта з виділеним тревел координатором;

– Bleisure – поєднання ділових подорожей та відпочинку працівників.

2. Організація заходів та івентів (MICE).

2.1. Комплексна організація ділових та освітніх конференцій, стратегічних сесій, круглих столів в on/off line форматах;

2.2. Креативні ідеї при організації івентів, квестів та тимбілдінгів, мотиваційних та інсентів подорожей;

2.3. Комплексна організація відряджень на закордонні виставки та форуми;

2.4. Проведення MICE заходів та подорожей Україною для іноземних гостей.

Організація заходів: Формулювання мети заходу. Пропонується концепт та деталізований план під завдання івенту; формування проектної команди; інспектування локації; залучення перевірених партнерів; супроводження проведення заходу; надання звітності.

3. Консьєрж-сервіс: професійний сервіс з організації подорожей та відпочинку для індивідуальних клієнтів з бездоганим рівнем сервісу; конфіденційність; 24/7 служба підтримки клієнта з виділеним тревел менеджером.

4. Мотиваційні програми для персоналу: розробка та впровадження програм лояльності та мотиваційних програм для персоналу та партнерів; організація корпоративних тимбілдінгів; будь які подарункові сертифікати; розробка корпоративного мерчу; Bleisure.

5. Destination Management Ukraine: прийом груп та індивідуальних гостей в Україні; підбір та бронювання готелів, апартаментів, квартир та офісів на довготривалий термін з урахуванням всіх безпекових норм; організація конференцій, тренінгів, івентів, бізнес-зустрічей тощо; надання транспорту та трансферні послуги по всій території України та виїзд закордон; консультація та підтримка в оформленні візи; організація групових та індивідуальних турів/екскурсій; послуги гідів, перекладачів, охорони тощо.

Організаційна структура компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є лінійною і представлена на рис.2.1.



Рисунок – 2.1 Організаційна структура компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Важливим фактором використання робочих ресурсів є дані про наявну чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Управлінський персонал має високу кваліфікацію і величезний досвід роботи в туризмі. У таблиці 2.1 представлені функціональні обов'язки основного управлінського персоналу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Персонал туристичної компанії складається з 28 осіб. Організація діє на основі Статуту.

У директора з розвитку бізнесу в підпорядкуванні знаходяться відділ продажів, група по роботі з корпоративними клієнтами, група внутрішнього та в'їзного туризму, група виїзного туризму.

Таким чином, організаційна структура дозволяє ефективно здійснювати і контролювати діяльність компанії. Взаємодія між співробітниками складена оптимально і дозволяє швидко вирішувати виникаючі питання.

Таблиця 2.1 – Функціональні обов'язки основного управлінського персоналу

№	Посада	Функціональні обов'язки
1	Директор	<ul style="list-style-type: none"> - ведення переговорів з різними партнерами; - складання складних комбінованих турів, круїзів; - рішення візових проблем; - керівництво фінансової та господарської діяльністю компанії; - ведення переговорів з різними партнерами; - складання складних комбінованих турів, круїзів; - рішення візових проблем; - Керівництво фінансовою та господарською діяльністю компанії;
2	Директор з розвитку бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Збирає, вивчає і аналізує вимоги та побажання клієнтів до туристичних послуг; - Здійснює пошук найбільш вигідних по вартості, строкам і якості послуг, які надаються туроператорами, які надають послуги по розміщенню і екскурсійному обслуговуванню туристів. - Встановлює контакти з готелями, санаторіями і організаціями, які надають екскурсійні і транспортні послуги по перевезенню пасажирів; погоджує з ними основні умови договору на надання послуг і забезпечує заключення такого договору. - Приймає участь у встановленні вартості пакету, який залежить від вартості послуг, включених в перелік і власних витрат.
3	ІТ спеціаліст	<ul style="list-style-type: none"> - визначення завдання впровадження ERP; - здійснення вибору оптимального поєднання потреб користувачів і можливостей ERP; - організація підготовки проектної документації, кошторису витрат на ERP а її функціонування; - організація роботи з постачальниками ERP; - налагодження та підтримка роботи ERP; - розробка і підтримка сайту компанії.
4	Спеціаліст фінансового відділу (бухгалтер)	<ul style="list-style-type: none"> - виконання робіт по веденню бухгалтерського обліку; - здійснення прийом і контроль первинної документації по відповідних ділянках бухгалтерського обліку; - відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій руху основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів; - нарахування і перерахування податків і зборів у державний та місцевий бюджет, страхових внесків, заробітної плати; - стеження за збереженням бухгалтерських документів.
5	Спеціаліст відділу продажів (агент)	<ul style="list-style-type: none"> - пошук клієнтів на покупку туристичного продукту через різні засоби комунікації; - організація проведення заходів по просуванню туристичного продукту; - вивчення вимог клієнтів до туристичного продукту; - надання консультації для клієнтів; - прийом заявок на покупку або бронювання туру; - підбір турів по закордонному і регіональному відпочинку; - укладання договорів про реалізацію туристичного продукту;

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Для розуміння ефективності діяльності компанії розглянемо та проаналізуємо динаміку економічних показників.

Одним з факторів, який впливає на діяльність товариства – це зменшення попиту на послуги, які надає підприємство.

В таблиці 2.2 представимо дані про обсяги реалізації основних видів послуг ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Таблиця 2.2 - Аналіз обсягів виробництва послуг ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023 рр., тис. грн.

Місяць	Бізнес-тревел	Консьерж-сервіс	Зміна продажів (бізнес-тревел),%	Зміна продажів (консьерж-сервіс),%
Січень	17889	13239	0	0
Лютий	16293	13529	-8,9	2,2
Березень	21590	12177	32,5	-10,0
Квітень	16588	11231	-23,2	-7,8
Травень	19901	12382	20,0	10,2
Червень	28188	17562	41,6	41,8
Липень	27764	18080	-1,5	2,9
Серпень	29541	13850	6,4	-23,4
Вересень	37649	13185	27,4	-4,8
Жовтень	38420	11516	2,0	-12,7
Листопад	38128	9104	-0,8	-20,9
Грудень	31763	11867	-16,7	30,3
Всього	323714	157722		

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Отже, як бачимо з табл. 2.2. у 2023 році продажі послуг бізнес-тревел та консьерж-сервісу ТОВ «Ідея Тревел Солюшнз» змінювалися по-різному.

Продажі бізнес-тревел зросли на 20,0% у травні та 41,6% у червні, але впали на 23,2% у квітні та 16,7% у грудні.

Продажі консьерж-сервісу зросли на 41,8% у червні та 30,3% у грудні, але впали на 23,4% у серпні та 20,9% у листопаді.

Як бачимо з рисунку 2.2 загальні продажі бізнес-тревел були значно вищими, ніж продажі консьерж-сервісу. Найбільш популярним місяцем для обох

послуг був червень. Найменш популярним місяцем для бізнес-тревел був квітень, а для конс'єрж-сервісу - серпень.

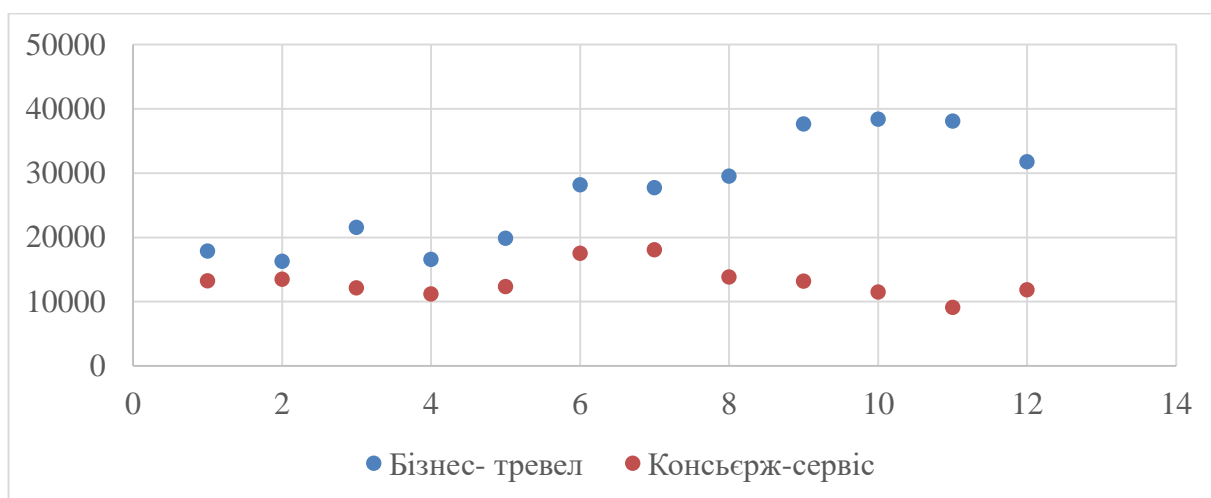


Рисунок 2.2 – Аналіз обсягів виробництва основних послуг ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Розглянемо структуру клієнтів компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» в табл. 2.3 та на рис. 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз структури клієнтів ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» протягом 2023 року

Клієнти	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Юридичні особи	61	66	77	75	83	94
	105	106	110	113	113	101
Фізичні особи	212	156	164	149	167	186
	178	183	162	158	123	132
Загальна кількість клієнтів	273	222	241	224	250	280
	283	289	272	271	236	233

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Отже, з табл. 2.3. бачимо, що структуру клієнтів компанії складають юридичні особи, фізичні особи та транзитні турагенства. Протягом 2023 року

кількість юридичних осіб в структурі клієнтури мала тенденції то стабільного росту. Кількість клієнтів фізичних осіб протягом року мала стійку тенденцію до зниження, якщо в січні 2023 року кількість клієнтів фізичних осіб становила 212 осіб то в грудні 2023 року їх кількість дорівнювала 132 особи.

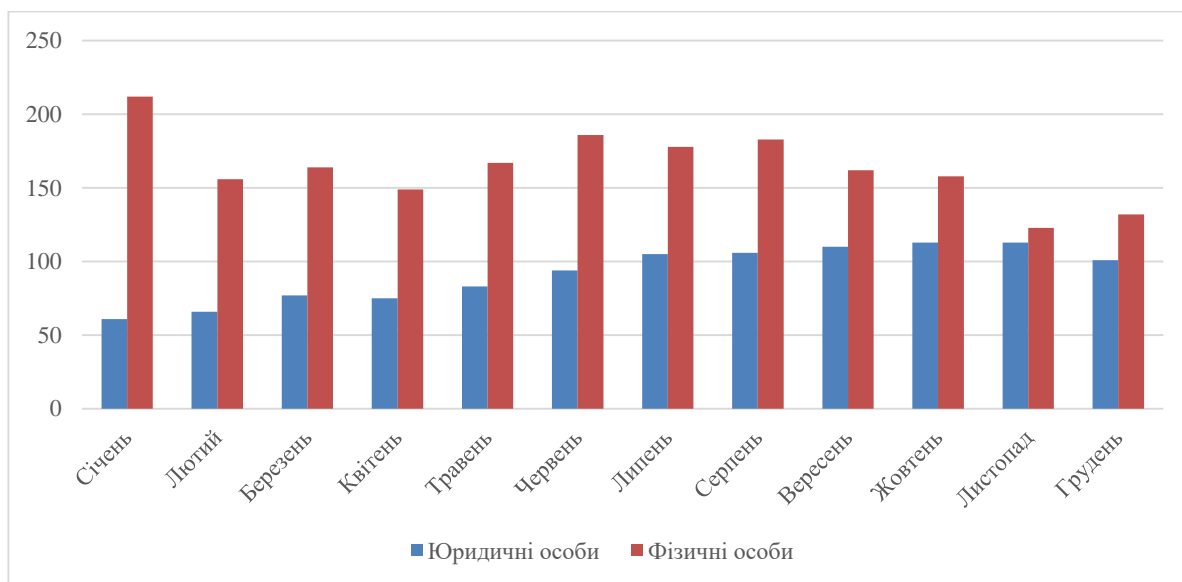


Рисунок – 2.3 Типова структура клієнтів компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» в 2023 році

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Отже, з рис. 2.3 бачимо що в структурі клієнтів компанії значну питому вагу належить клієнтам - фізичним особам. Найменша питома вага належить транзиту. Значна питома вага належить також клієнта – юридичним особам.

Далі, в табл. 2.4 розглянемо маржинальність по типам клієнтів в 2023 році.

Таким чином, з табл. 2.4 бачимо, що показник маржинальності юридичних осіб протягом року протягом року мав тенденцію до зростання, якщо на початок року він становив 2100 тис. грн., то на кінець року, даний показник становив 3085 тис.грн. Щодо фізичних осіб, то їх маржинальність мала тенденцію до зниження протягом року, зокрема на початок 2023 року досліджуваний показник становив 1365 тис. грн., а на кінець 879 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Аналіз маржинальності по типах клієнтів ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023 рік, тис. грн.

Клієнти	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Загальна маржинальність						
Юридичні особи	2100	2026	1825	1579	1980	2597
	2597	2879	3421	3854	4036	3085
Фізичні особи	1365	1227	1041	985	1128	1395
	1187	1063	1171	1104	921	880
Маржа на 1 клієнта						
Юридичні особи	34	31	24	21	24	28
	25	27	31	34	36	31
Фізичні особи	6,4	7,9	6,4	6,6	6,8	7,5
	6,7	5,8	7,2	7	7,5	6,7

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Щодо маржі на 1 клієнта, то по юридичним особам спостерігається коливання в межах 34-36 тис. грн., по фізичним особам в межах 7,5-7,9 тис. грн.

Для наглядності маржинальність ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» в 2023 році представлена на рис. 2.4

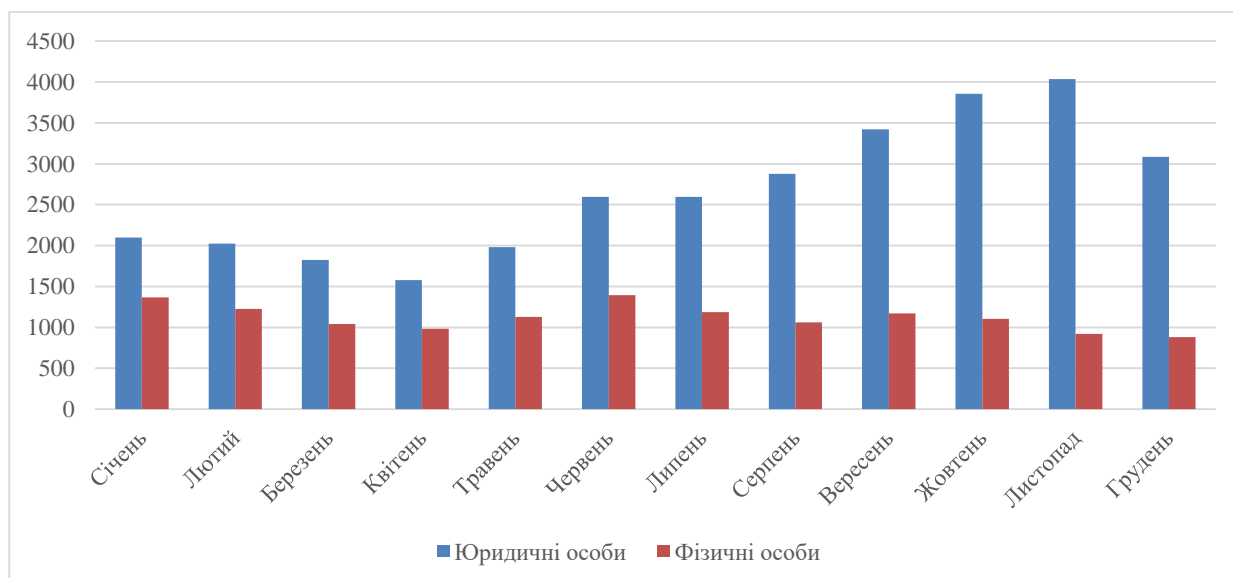


Рисунок – 2.4 Маржинальність ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023 рік.

Джерело: складено автором на основі даних [20]

З рисунку 2.4 бачимо, що маржинальність клієнтів юридичних осіб значно переважає над фізичними особами, незважаючи на те, що в кількісному складі клієнти – фізичні особи переважають клієнтів юридичних осіб.

Надалі проведем аналіз основних фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі даних про фінансову звітність, результати представимо в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2021-2024 рр.

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.			Абсолютні зміни +/-, тис. грн.			Темп приросту, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023 / 2022	2023/ 2021
Дохід	9 827	39 510	51 185	29683	11675	41358	302,1	29,5	420,9
Чистий прибуток	1 236	15 709	8 379	14473	-7330	7143	1171,0	-46,7	577,9
Активи	11 702	33 928	61 758	22226	27830	50056	189,9	82,0	427,8
Зобов'язання	10 027	16 668	36 620	6 641	19952	26593	66,2	119,7	265,2
Кількість працівників	22	24	28	2	4	6	9,1	16,7	27,3

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Отже, як бачимо з табл. 2.5 компанія мала стійку тенденцію до розвитку, протягом досліджуваного періоду по всім дослідженим показникам спостерігається зростання. Зокрема, за період з 2021 по 2023 рік зростав дохід, а саме на 41358 тис. грн., зростав чистий прибуток на 7143 тис. грн. Відповідно спостерігається зростання активів підприємства, які на кінець 2023 року в порівнянні з 2021 роком зросли на 50056 тис. грн. Разом зі зростанням доходу зростали і зобов'язання підприємства, а саме протягом досліджуваного періоду на 26593 тис. грн. Також зросла і кількість працівників, якщо в 2021 році їх показник становив 22 працівника, то на кінець 2023 року даний показник складає 28 працівників, тобто протягом 3 років на підприємстві кадровий склад зріс на 6

працівників. Отже, як бачимо ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» не зважаючи на нестабільне політичне і економічне становище в країні, пов'язане з військовим станом, безупинно розвивається, і досліджені показники тому є підтвердженням.

2.2 Оцінка поточного стану організації туристичного оператора

За весь час роботи на ринку туристичних послуг компанія ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» зарекомендувала себе як досвідчений і надійний діловий партнер, який неухильно виконує всі взяті на себе зобов'язання, завдання і послуги на найвищому рівні і в стислі терміни. Цьому сприяє добре організована структура ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та чітке визначення мандату компанії. Використання сучасних технологій в туристичній галузі дозволяє компанії застосовувати сучасні методи надання послуг споживачам, інформування про нові продукти та системи бронювання. [20]

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності. Воно містить можливості, які змушують організацію функціонувати і, таким чином, дають їй змогу виживати та існувати протягом певного періоду часу. Однак внутрішнє середовище може також спричинити проблеми і призвести до загибелі організації, якщо воно не зможе забезпечити необхідне функціонування.

Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також регіону чи країни в цілому. Особливу увагу слід приділити аналізу слабких сторін та поступовому усуненню неефективних сфер діяльності.

Макросередовище створює загальні умови для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» (табл. 2.6). У більшості випадків макросередовище не є специфічним для конкретного суб'єкта господарювання, а має загальний вплив на всі суб'єкти господарювання.

Таблиця 2.6 – Аналіз факторів макросередовища ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Сфера макросередовища	Назва фактору	Оцінка впливу факторів макросередовища
1. Політична	1.1.Політична стабільність	Вплив негативний
	1.2.Посилення державного галузевого регулювання	Вплив позитивний
	1.3.Підписання договорів та угод із зарубіжними країнами	Вплив негативний
2. Економічна	2.1.Підвищення цін на транспортні послуги	Вплив негативний
	2.2.Продовження економічного зростання	Вплив негативний
	2.3.Інфляція	Вплив негативний
3. Демографічна	3.1. Зростання реальних грошових доходів населення	Вплив позитивний
	3.2. Вивчення і застосування закордонного досвіду і використання ефективних методів управління	Вплив позитивний
4. Екологічна	4.1.Забруднення навколишнього середовища	Вплив негативний

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Проте ступінь впливу макросередовища на різні організації не однаковий. Це пов'язано з такими обставинами: по-перше, специфікою бізнесу, в якому працює організація; по-друге, внутрішнім потенціалом організації.

На підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори.

Для з'ясування конкурентного статусу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території (табл.2.7).

Найбільш конкурентні позиції має туристичне підприємство «ANEX Tour», який є масовим туроператором та який є лідером виїзного туризму, але має недостатню мережу офісів по місту та «TRG», який працює на ринку туристичних послуг 25 років та спеціалізується на індивідуальних турах, групових і екскурсійних турах.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка позицій ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» серед головних конкурентів

Показники	ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»	«TPG»	«ANEX Tour»
Місце розташування	10	8	8
Популярність серед населення	9	7	8
Рівень професіоналізму персоналу	8	6	8
Якість основних послуг	9	6	8
Асортимент додаткових послуг	5	6	7
Якість рекламних засобів	7	6	8
Цінова політика	8	8	8
Загальний бал:	56	48	55

Джерело: складено автором на основі даних [20]

На рис.2.5. представлено порівняльний аналіз позицій ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» серед головних конкурентів.

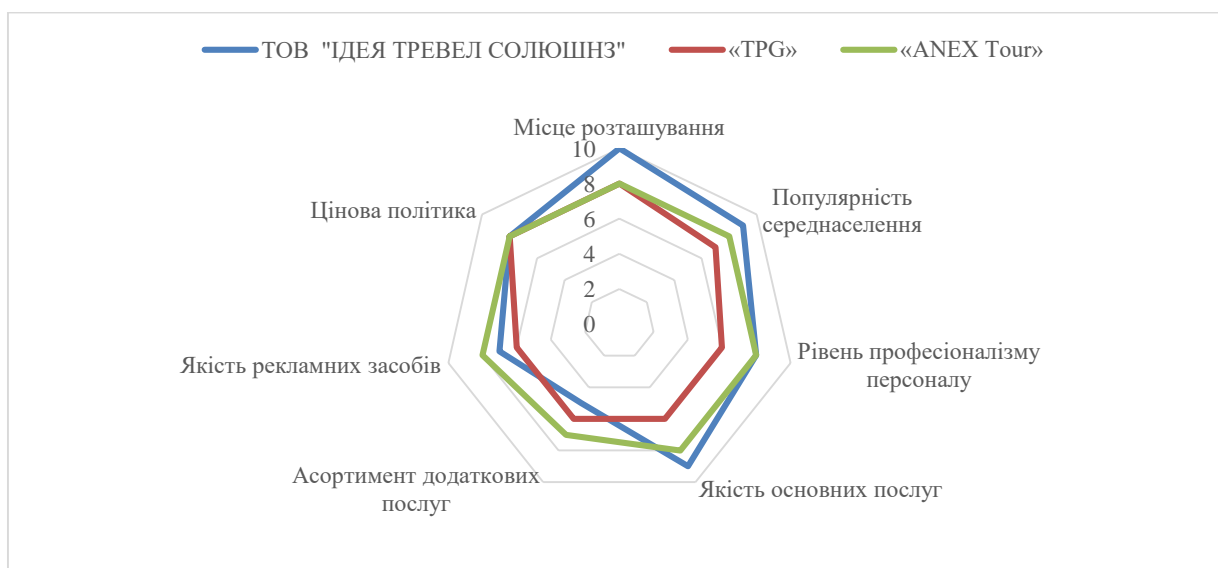


Рисунок – 2.5 Порівняльний аналіз позицій ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» серед головних конкурентів.

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Отже, основними заходами щодо розвитку діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» в умовах конкуренції можуть бути: поліпшення іміджу за рахунок збільшення асортименту додаткових послуг; підвищення обсягів виробництва (продажів) за рахунок стимулювання праці власних працівників відділу продажу.

Місія ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» полягає у сприянні найбільш повному задоволенню споживчого ринку в туристичних послугах даного підприємства; а також більш повному ефективному використанні ресурсів; отриманні прибутку засновниками підприємства та справедливому відношенні до співробітників фірми.

Місія підприємства: ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» бути одним з кращих операторів туризму. У своїй діяльності підприємство робить акцент на якості послуг. Підприємство покликане задовольнити потреби різних груп населення у широкому асортименті та якості туристичних послуг.

Нижче представлені різні формулювання місії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» для різних категорій зацікавлених сторін.

Місія для засновників: «Ми розширимо існуючі межі ринку в десятки разів, налагодимо зв'язки з діловими партнерами з різних країн світу. Ми розширимо асортимент і багаторазово збільшимо свій прибуток. Ми будемо добиватися того, щоб широка громадськість сприймала нашу компанію як найкращого туроператора».

Місія для клієнтів: «Ми допомагаємо нашим клієнтам реалізувати своє право на повноцінний відпочинок, надаючи високоякісні послуги та обслуговування. Наша пріоритетна мета – задовольнити потреби клієнтів».

Місія для співробітників: «Трудовий колектив нашого підприємства – це команда однодумців, об'єднаних спільною метою – метою підтримки та розвитку вітчизняної економіки. Наша компанія зобов'язується зберігати трудовий колектив, підтримувати сприятливий психологічний клімат у ньому. Ми надаємо своїм співробітникам всі умови для особистісного і кар'єрного зростання, дбаємо про те, щоб індивідуальні можливості та здібності кожного знайшли своє застосування».

Місія для ділових партнерів: Політика ділового співробітництва підприємства базується на принципах взаємовигідності, відповідальності та обов'язковості, високих вимог до контролю якості обслуговування. Ми запрошуємо до довгострокової співпраці ділових партнерів на взаємовигідних умовах і самі у свою чергу є відповідальним і надійним партнером».

У таблиці 2.8 представлені довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Таблиця 2.8 – Цілі діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

№	Цілі	Терміни виконання
Короткострокові цілі		
1	Розробити рекламну кампанію для приваблення нових клієнтів	До 2025 року
2	Провести дослідження ринку та визначити актуальні напрямки в туризмі	До 2025 року
3	Утримати частку ринку та постійних клієнтів	До 2025 року
Середньострокові цілі		
4	Збільшення припливу коштів	До 2026 року
5	Приріст обсягу продажу	До 2026 року
6	Укладання договором із новими партнерами	До 2026 року
7	Підвищення рівня кваліфікації працівників	До 2026 року
Довгострокові цілі		
8	Ввести до організаційної структури управління підприємством відділ стратегічного управління	До 2027 року
9	Зростання частки ринку на 5-8%	До 2027 року
10	Розширити асортимент послуг	До 2027 року
11	Повна автоматизація технологічного процесу та процесу контролю	До 2027 року

Джерело: складено автором

У свою чергу стратегічні показники складаються з якісних та кількісних критеріїв, орієнтирів та установок, що розглядаються в прийнятті управлінських рішень. Для визначення цих показників пропонуємо провести такі аналізи: Аналіз слабких та сильних сторін факторів «послуга-товар» (табл. 2.9), аналіз потенціалу компанії (табл. 2.10).

Найбільш сильні сторони ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»: відмінні характеристики обслуговування, висока надійність, імідж, індивідуальність пропозиції.

Відмінні характеристики: висока надійність, обумовлена тим, що компанія ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» співпрацює лише з перевіреними постачальниками туристичних послуг.

Таблиця 2.9 – Слабкі та сильні сторони факторів «послуга-товар» ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

№	Послуга	Бал										Сильна сторона послуг	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Стандарта послуга											+	Індивідуальна послуга для торговця
2	Відома ідея послуги						+						Спеціальна послуга для торговця
3	Малі відмінності для конкуренції							+					Сильні відмінності в послуги
4	Багато заміни						+						Немає заміни
5	Неактуальні послуги на ринку									+			Актуальні послуги на ринку
6	Стандарт характеристик											+	Відмінні характеристики
7	Низький рівень іміджу послуги									+			Високий рівень іміджу
8	Стара послуга на ринку									+			Нова послуга на ринку
9	Відповідний стандарту надійності											+	Відмінні характеристики
10	Невиразний образ підприємства											+	Виразна якість послуг

Джерело: складено автором

Найбільш слабкі сторони ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»: малий асортимент туристичних послуг серед конкурентів. На туристичному ринку туристичні послуги мають високу конкуренцію у зв'язку з безліччю подібних компаній. Також слабкою стороною є заміність туристичних послуг ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», послугами компаній конкурентів.

Підйом економіки обумовлений становленням та результативною стратегією розвитку підприємництва. Щоб керувати бізнесом, необхідно мати систему економічної інформації, адекватну ринковим відносинам, що відкриває можливості суб'єкта підприємницької діяльності. Парадигма бізнесу та підприємництва полягає в тому, що кожна компанія прагне збільшити свою власність.

Проаналізуємо потенціал ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та оцінимо необхідність вдосконалення стратегії розвитку(табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз потенціалу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Фактори	Низький			Середній				Високий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НДДКР					+					+
Рівень новизни туристичного продукту					+					
Рекомендації та позитивні відгуки								+		
Асортимент послуг					+					
Імідж чи ступінь популярності						+				
Здібності спілкування персоналу										+
Якість послуг							+			
Комунікаційна політика								+		
«Ноу-хау» у сфері послуг					+					
Організація виконання послуги										+
Освіта та необхідні навички персоналу										+
Професіоналізм партнерів										+
Всього (еталон 120)	89									

Джерело: складено автором

З табл. 2.10 видно, що варто звернути увагу на такі фактори, як рівень новизни туристичного продукту, асортимент послуг, ступінь популярності компанії, вивчення наукових наук досліджень, що використовується «ноу-хау». В цілому потенціал компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» на ринку має середні показники розвитку потенціалу, для покращення діяльності підприємству необхідно впроваджувати стратегію розвитку. В деяких випадках відсутність стратегії розвитку на підприємстві, низький рівень відповідальності менеджерів, відсутність достовірної інформації про потенціал підприємства

істотно стримує розвиток бізнесу. Ці причини неефективного управління взаємопов'язані. Таким чином, відсутність необхідної економічної інформації ускладнює визначення стратегії розвитку підприємства, що, у свою чергу, знижує ефективність роботи менеджерів.

У таблиці 2.11 наведено результат узагальненої оцінки готовності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» до стратегічного управління.

Таблиця 2.11 – Готовність компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» до реалізації стратегічного управління

Ознака	Оцінка	Бал
Визначеність місії	проявляється повністю	5
Визначеність цілей та стратегії підприємства	проявляється повністю	5
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	проявляється частково	4
Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	проявляється частково	4
Орієнтованість поточного управління виконання стратегічних завдань підприємства	проявляється повністю	5
Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішньо-фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється рідко	3
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється частково	4
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	проявляється рідко	3
Запрошення сторонніх консультантів для вирішення стратегічних неспецифічних завдань	проявляється рідко	3

Джерело: складено автором

На основі використання методики ступеня готовності підприємства до реалізації стратегічних підходів в управлінні, такими як визначеність місії, визначеність цілей та стратегії підприємства; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації, робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптованість підприємства до можливостей, встановлене, що підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» в готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством. На підприємстві проявляються не всі напрямки стратегічного

розвитку організації, тому в подальшому планується внесення пропозицій для розвитку ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» .

В умовах зростаючої конкуренції ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» необхідно здійснювати постійний моніторинг позицій на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони господарської діяльності.

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення. [34].

В табл.2.12 представлено SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Таблиця 2.12 – SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Можливості	Сильні сторони
1. Широкий вибір постачальників в усіх напрямках - авіа, ж / д, страхових, фінансових компаній, туроператорів. 2. Обслуговування додаткових груп споживачів. 3. Підтримка туристичної діяльності державою.	1. Хороша репутація компанії. 2. Наявність необхідних фінансових ресурсів. 3. Наявність високо кваліфікаційних кадрових ресурсів. 4. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі. 5. Вдале місце розташування.
Загрози	Слабкі сторони
1. Можливість появи нових конкурентів . 2. Зниження платоспроможності населення. 3. Нестабільна політична ситуація в країнах, що користуються великим попитом у споживача . 4. Зниження сезонного попиту (в зимовий період) . 5. Зниження попиту на тури через пандемію COVID-19 та війну в країні.	1. Недоліки в рекламній політиці. 2. Неповна реалізація наявних турпослуг (при рості темпів інфляції і стрибків у курсах валют може привести до банкрутства компанії). 3. Негативний ефект пандемії COVID-19 на фінансову стійкість підприємства. 4. Недостатня кількість додаткових послуг, обмеження пропозиції туристичних напрямків внаслідок карантинних обмежень.

Джерело: складено автором

Виявивши слабкі сторони та загрози за допомогою SWOT–аналізу, став зрозумілим напрямок подальшого руху підприємства. Виявлено, що підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є цілком конкурентоспроможним та займає лідируючу позицію на туристичному ринку, адже сильних сторін у компанії більше ніж слабких.

2.3 Аналіз процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів

Система бронювання авіаквитків ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» включає:

1. бронювання та оформлення авіаквитків під бюджет клієнтів зі зручним часом вильоту та підбір оптимальних стиківок в аеропортах.
2. зміна та повернення авіаквитків в разі зміни планів клієнта. перебронювання квитків на інші дати або в інше місце призначення відповідно до правил первинних постачальників послуг. перед бронюванням попередження про політику обміну/повернення авіаквитків та пропонування максимально гнучких умов.
3. усі види страхування мандрівників, зокрема медичне страхування, страхування багажу, страхування від нещасних випадків під час польоту, страхування від раптового скасування поїздки, страхування непередбачених витрат при затримці рейсу, страхування від втрати документів.
4. візова підтримка, а саме допомога в отриманні віз та консалтинг з будь-яких питань, пов'язаних із перетином кордонів: яка потрібна віза, які документи потрібні для в'їзду, реєстрація іноземних громадян в Україні.
5. якісна організація групових поїздок.

Процес бронювання авіаквитків з консультантом ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» розгляно на рисунку 2.6

Зазвичай, продаж авіаквитків починається з найдешевших, які є в класі обслуговування, і в міру продажу місць ціна підвищується. Щоб клієнт ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» отримав маршрутну квитанцію і вирушив у подорож, необхідно спочатку забронювати та виписати авіаквиток.



Рисунок 2.6 – Процес бронювання авіаквитків з консультантом ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Джерело: складено автором на основі [20]

Бронювання – нескладний, але дуже відповідальний процес, кінцевим результатом якого є запис Passenger Name Record (скор. PNR) у системі GDS. Основні елементи PNR, які необхідні для створення бронювання представлені на рисунку 2.6.

PNR має 5- або 6-значний локатор (унікальний ідентифікатор), який надається автоматично в результаті бронювання. Виписка – це складний процес, у результаті якого бронювання стає повноцінним авіаквитком. Відразу після виписки авіаквитка набирають чинності правила застосування тарифу, які встановлює авіакомпанія, вони однакові для всіх як для пасажирів, так і для агентств. Усі операції, пов’язані з квитками (бронювання, виписка, повернення, зміни тощо) виконують агенти клієнт ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

У ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», як правило, агент займається:

- підбором та бронюванням перельоту безпосередньо в Глобальній Дистрибутивній Системі (GDS), до прикладу Amadeus;
- відстеження дати продажу або ануляції (time limit) квитків;
- здійсненням контролю оплати;
- виписуванням квитків;
- надання післяпродажного обслуговування на запит клієнта, в тому числі бронювання та оформлення додаткових сервісів та послуг, таких як: харчування на борту, додатковий багаж, трансфер, супровід тощо.



Рисунок 2.7 – Основні елементів PNR

Джерело: складено автором

Відповідальність за коректне внесення даних несе агент ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». У свою чергу сайти An Over the Air (ОТА) мають підключення до систем бронювання через web-сервіси, що дозволяє розділити та автоматизувати деякі процеси.

ОТА несе відповідальність за коректне створення бронювання та виписку квитка до GDS. У цьому створення бронювання повністю автоматизований процес, проте виписка, найчастіше, виконується агентом вручну.

Причини, через які квиток не може бути виписаний автоматично:

1. Перевірка на правильність даних.

Найбільш поширеними помилками є:

- неправильно вказана стать пасажирів
- помилка в написанні імені/прізвища або в даті.

Перевірка на цей вид помилок здійснюється вручну і не може бути автоматично виправлена.

2. Fraud-операції (шахрайські операції) з картками під час оплати. На жаль, такі випадки нерідкі, це призводить до того, що ОТА зазнає збитків та/або отримує штрафи від авіакомпаній. ОТА не розголошують статистику з fraud-операцій і в цілому, неохоче поширюються на цю тему, вважаючи, що будь-який витік може завдати удару з інформаційної безпеки.

3. Перевізник не підтвердив бронювання.

4. Бронювання було оплачено після того, як минув термін на оплату (тобто ітек time limit).

Як акредитований агент IATA ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» пропонує можливість замовлення авіаквитків на регулярні рейси більше 500 авіакомпаній 7 днів на тиждень, 24 години на добу онлайн по всьому світу. Також є послуга бронювання залізничних квитків.

На сьогоднішній день ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» з міст України не реалізує пакетні тури, оскільки в країні відбуваються активні військові дії, але співпрацює в партнерстві з наступними авіакомпаніями:

- МАУ (Міжнародні Авіалінії України);

- Fly Dubai - OAE (Дубаї);
- Wizz Air - Андорра (Жирона);
- SkyUp Airlines;
- indrose.

Dubai Aviation Corporation, що діє як Flydubai - державна авіакомпанія Об'єднаних Арабських Еміратів з штаб-квартирою в міжнародному аеропорту Дубай. Виконує рейси з Терміналу 2 цього аеропорту.

Маршрутна мережа регулярних перевезень авіакомпанії складається з 94 пунктів на Близькому Сході, в Африці, Азії і Європі. Нині авіапарк компанії складається з більш ніж 45 літаків нового покоління Boeing 737-800 з більш ніж 100 літаками Boeing в замовленні на майбутні поставки.

Wizz Air - угорська бюджетна авіакомпанія зі штаб-квартирою в Вечеш (медьє Пешт). Авіакомпанія виконувала рейси по 710 напрямках в 151 аеропорт 44 країн.

В таблиці 2.13 представлені правила перевезення SkyUp Airlines

Таблиця 2.13 – Правила перевезення SkyUp Airlines

Дорослі пасажери	1 місце: ручної поклажі вагою до 7 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см	1 місце: максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
Діти до 12 років	1 місце: ручної поклажі вагою до 7 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см	1 місце: максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
Немовлята (діти до 2-х років)	1 сумка: (на кожного немовляти) вагою до 5 кг і розмірами до 55 x 40 x 20 см з одягом, туалетним приладдям, легкими іграшками, спеціальним дитячим харчуванням.	1 місце: максимальна вага 10 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 115 см + 1 дитяча коляска. Перевезення дитячих крісел автомобільного типу, переносних колисок - під запит.

Джерело: складено автором на основі [13]

Додатково до ручної поклажі можна взяти: чоловіча або жіноча сумка папка для паперів; одиниця верхнього одягу; парасольку або тростину; книга або журнал; ноутбук; дитяча дорожня люлька або коляска-тростина (Для дітей до 2-х років); харчування для немовляти в дорогу (вага - до 5 кг, параметри не повинні перевищувати 40x30x20 см). Загальна вага предметів, крім їжі для немовляти, не повинен перевищувати 3 кг і параметри 35 * 20 * 10 см.

В таблиці 2.14 представлені правила перевезення МАУ.

Таблиця 2.14 – Правила перевезення МАУ

Дорослі пасажери	1 місце: ручної поклажі вагою до 7 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см 1 місце: ручної поклажі вагою до 5 кг , розмірами до 40 x 30 x 20 см	1 місце: максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
Діти до 12 років	1 місце: ручної поклажі вагою до 7 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см 1 місце: ручної поклажі вагою до 5 кг , розмірами до 40 x 30 x 20 см	1 місце: максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
Немовлята (діти до 2-х років)	1 сумка: (на кожного немовляти) вагою до 5 кг і розмірами до 55 x 40 x 20 см з одягом, туалетним приладдям, легкими іграшками, спеціальним дитячим харчуванням	1 місце: максимальна вага 10 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см + 1 дитяча коляска. Перевезення дитячих крісел автомобільного типу, переносних колик - під запит

Джерело: складено автором [20]

Також, додатково до основної ручної поклажі є можливість перевезти в салоні наступні речі: 1 дамську сумочку; пресу для читання в польоті; 1 парасольку або тростину; 1 одиницю верхнього одягу; 1 невеликий фотоапарат або бінокль; 1 портативний персональний комп'ютер.

В таблиці 2.15 представлені правила перевезення Windrose.

Таблиця 2.15 - Правила перевезення Windrose

Дорослі пасажери	1 місце: ручної поклажі вагою до 5 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см	максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см (для кожної сумки) / кількість одиниць багажу не обмежена
Діти до 12 років	1 місце: ручної поклажі вагою до 5 кг , розмірами до 55 x 40 x 20 см	максимальна вага 23 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см (для кожної сумки) / кількість одиниць багажу не обмежена
Немовлята (діти до 2-х років)	невелика коляска / люлька	максимальна вага 10 кг / сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 115 см

Джерело: складено автором

Також, додатково до основної ручної поклажі є можливість перевезти в салоні наступні речі: 1 дамську сумочку; пресу для читання в польоті; 1 парасольку або тростину; 1 одиницю верхнього одягу; 1 невеликий фотоапарат або бінокль; 1 портативний персональний комп'ютер; 1 пару милиць. Кожна одиниця ручної поклажі не повинна перевищувати максимально допустимі габарити, щоб можна було помістити її в багажну полицю. Якщо ручна поклажа перевищує розмір або вагу для взяття на борт, можна зареєструвати її на стійці реєстрації flydubai за умови відповідності нормі провезення багажу, зазначеної у бронюванні, або при оплаті наднормативної ваги за тарифами аеропорту. Перш ніж здавати вашу ручну поклажу в багажний відсік, необхідно прибрати з неї всі цінні речі (наприклад, гроші, коштовності, дорогоцінні метали), а також документи (наприклад, паспорта, бізнес документацію, цінні папери). На додаток до основної ручної поклажі можна мати при собі один ноутбук або одну маленьку дамську сумку / портфель (не більше 25 см × 33 см × 20 см) або один пакет з дьюті-фрі.

Перевізник має право відмовити в перевезенні пасажира та його багажу з метою забезпечення безпеки польоту, виконання вимог державних органів, якщо

хвороба пасажира загрожує пасажиру або його оточенню, якщо пасажир перебуває в стані сп'яніння або якщо поведінка пасажира безпосередньо загрожує безпеці польоту або життю пасажирів чи членів екіпажу, які перебувають на борту. Авіакомпанія має право в будь-який час обміняти місце, надане пасажиру в салоні повітряного судна, на інше місце еквівалентної якості, якщо це необхідно для забезпечення безпеки польоту. Перевізник також має право відмовити Пасажиру в посадці на борт повітряного судна, якщо не підтверджено особу Пасажира, якщо в пред'явленому Пасажиром квитку є виправлення, або якщо пред'явлений Пасажиром квиток був придбаний шахрайським шляхом чи є підробленим. Перевізник залишає за собою право відмовити в перевезенні багажу, який не упакований належним чином, а також провести огляд багажу Пасажира або ручної поклажі в присутності Пасажира [15].

Під час польоту авіакомпанія має право вжити всіх можливих заходів (включаючи застосування сили) щодо будь-якого пасажира, поведінка якого безпосередньо загрожує безпеці польоту, життю, здоров'ю, майну інших пасажирів або членів екіпажу, а також майну авіакомпанії. Авіакомпанія зобов'язана організувати перевезення пасажира та його багажу до місця призначення відповідно до розкладу польотів, за винятком випадків, безпосередньо пов'язаних із загрозою для пасажира або його багажу; Авіакомпанія не несе відповідальності за каліцтво, тілесні ушкодження, смерть або пошкодження багажу Пасажира, якщо Авіакомпанія та її організація вжили всіх можливих заходів для уникнення аварійної ситуації (професійний ризик Авіакомпанії). Авіакомпанія не несе відповідальності за збереження не зареєстрованого багажу (у тому числі ручної поклажі). Авіакомпанія не несе відповідальності за зміни в розкладі або скасування рейсів у зв'язку з форс-мажорними обставинами. Дані авіакомпанії з моменту оплати їй туроператором рейсу і підтвердження квитків пасажирів відповідають за перевезення. До цього моменту перед пасажиром за перевезення відповідає тільки туроператор.

Претензії, пов'язані з неналежним перевезенням, можуть пред'являтися туроператору та авіаперевізнику. Туроператору - якщо він не оплатив перевезення авіакомпанії. Пасажир чартерного рейсу, який має підтверджений квиток у складі туру, має такі ж права на компенсацію, як і пасажир регулярного рейсу. Більшість турів виконуються саме чартерними рейсами.

Якщо літак затримується, то авіакомпанія повинна забезпечити належне інформування про причину та час затримки. У разі виникнення надзвичайних обставин авіаперевізник має право без повідомлення пасажирів скасувати чи затримати рейс або анулювати раніше підтверджене бронювання.

Надзвичайними обставинами вважаються військові дії, масові безлади, диверсії, ембарго, пожежі, паводки чи інші стихійні лиха, вибухи, дії чи бездіяльність державних органів, страйки, технічні перешкоди, які виникли внаслідок відмови та збоїв, несправностей систем електропостачання, зв'язку, комунікацій, обладнання, програмного забезпечення. Технічні несправності повітряного судна не є надзвичайними обставинами.[32]

Авіаперевізник або туроператор зобов'язані попередити пасажирів про затримку або скасування рейсу не пізніше ніж за три години до початку реєстрації. У разі затримки рейсу авіаперевізник зобов'язаний самостійно або через агента з обслуговування (експлуатанта аеропорту) кожні 30 хвилин інформувати пасажирів про орієнтовний час затримки рейсу та очікуваний час його відправлення засобами, доступними в аеропорту відправлення.

Авіакомпанії повинні надавати пасажирів харчування та прохолодні напої відповідно до стандартів, встановлених авіакомпанією, а також можливість здійснити два безкоштовні дзвінки, телекси, факси або надіслати електронні листи за наявності технічних умов у разі затримки рейсу, а саме: у разі затримки рейсу на наступних підставах.

- для рейсів на відстань 1500 км або менше, якщо рейс затримується більш ніж на дві години після запланованого часу вильоту;

- рейси на відстань понад 1500 км, але менше 3500 км, які затримуються більш ніж на три години після запланованого часу вильоту; та

- інші рейси, що затримуються більш ніж на чотири години після запланованого часу вильоту.

Якщо затриманий рейс переноситься на наступний день після запланованої дати вильоту, про що зазначено у квитку, авіакомпанія повинна забезпечити пасажирів готелем, харчуванням і трансфером з аеропорту до готелю.

У разі затримки рейсу більш ніж на п'ять годин, скасування рейсу або відмови в перевезенні проти волі пасажирів авіакомпанія зобов'язана запропонувати пасажирів альтернативні варіанти:

- повернення вартості авіаквитка протягом 7 днів. Повернення коштів готівкою, електронним банківським переказом, банківським переказом, банківським чеком або, за письмовою згодою пасажирів, дорожніми чеками та/або іншими послугами. Оплата повної вартості квитка за невикористану частину квитка та будь-який витрачений час проживання або перебування за квитком за ціною, що діяла на момент придбання квитка, а також (у разі необхідності) забезпечення зворотного рейсу до початкового пункту відправлення за першої ж можливості, якщо рейс більше не відповідає потребам пасажирів;

- зміна маршруту. Це повинно здійснюватися за відповідних транспортних умов. До кінцевого пункту призначення при першій можливості, а також до кінцевого пункту призначення на прохання пасажирів в більш пізній час, за умови наявності вільних місць [29].

Якщо пасажир вирішує змінити маршрут і продовжити подорож, вартість квитка не відшкодовується. Туроператор несе відповідальність перед мандрівником, як і авіакомпанія, але конкретні деталі відшкодування та строки повернення коштів можуть бути передбачені в договорі. Однак пасажир має право обирати, до кого йому звертатися з претензією, а як це вирішується між туроператором та авіакомпанією - це вже інша справа. Якщо пасажирів відмовлено в перевезенні проти його волі, авіакомпанія зобов'язана виплатити пасажирів компенсацію в таких розмірах:

- 250 євро - для рейсів на 1500 км або менше;

- 400 євро - для рейсів на відстань понад 1500 км і менше 3500 км
- 600 євро - для рейсів на відстань понад 3500 км; - 600 євро - для рейсів на відстань понад 3500 км [33].

У разі скасування або затримки рейсу авіакомпанія зобов'язана на вимогу пасажера пояснити причини скасування або затримки. Отже, внаслідок підвищення попиту на короткострокові тури, які включають авіаційні перевезення, одним із шляхів зниження собівартості турпродукту є ефективна комерційна взаємодія з авіакомпаніями, за якої туроператор отримує можливість перевезення своїх туристів по зниженим тарифам. Щодо авіакомпаній, то організація перевезень туристів є одним з головних напрямів розвитку їх діяльності. Обсяги перевезень туристів відіграють важливу роль у розробці стратегії авіакомпанії по формуванню парку повітряних суден.

Тож можна стверджувати, що питання ефективності взаємодії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та авіакомпаній є основою розвитку туристичних авіаційних перевезень. Окрім того, можна стверджувати, що постійний моніторинг наявних цін і спецпропозицій авіакомпаній надасть можливість аналізу і прогнозування найбільш оптимальних економічних умов взаємодії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» і авіаційних компаній.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено діяльність ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», яке спеціалізується на діяльності туристичних операторів, діяльності туристичних агентств, наданні інших послуг бронювання та пов'язаної з цим діяльності.

В результаті було встановлено, що організаційна структура дозволяє ефективно здійснювати і контролювати діяльність компанії, також не зважаючи на нестабільне політичне і економічне становище в країні, пов'язане з

військовим станом, безупинно розвивається, і досліджені показники тому є підтвердженням. Аналіз показав, що фінансовий стан підприємства є стійким, основні показники діяльності покращуються, а основною конкурентною перевагою є висококваліфікований персонал, що має наслідком високу продуктивність праці і стійку конкурентну позицію підприємства на ринку.

Проведено аналіз виробничої програми туристичного підприємства, аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства. Оцінено в балах позицію туристичного підприємства серед конкурентів – підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. В результаті було встановлено, що підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є цілком конкурентоспроможним та займає лідируючу позицію на туристичному ринку, адже сильних сторін у компанії більше ніж слабких. Підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством, зокрема на підприємстві проявляються не всі напрямки стратегічного розвитку організації. Також був здійснений аналіз процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів. Питання ефективності взаємодії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та авіакомпаній є основою розвитку туристичних авіаційних перевезень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТУРОПЕРАТОРА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

3.1 Обґрунтування комплексного підходу до оптимізації авіаційної логістики для туроператора з урахуванням глобальних ризиків

Авіаційна логістика є одним з ключових факторів успіху роботи туроператорів. Від ефективної організації перевезень пасажирів і вантажів залежить не лише прибуток компанії, але й загальне враження клієнтів від подорожі. У сучасному світі, коли глобальні ризики стають все більш значущими, важливо мати комплексний підхід до оптимізації авіаційної логістики.

Управління ланцюгом переміщення пасажирів стосується всіх кроків, необхідних для того, щоб пасажирі досягли місця призначення. Очікування споживачів неухильно зростають, особливо в умовах турбулентності, вимагаючи від компаній якомога ефективнішого управління маршрутами.

Комплексний підхід до оптимізації логістики з урахуванням глобальних ризиків призначений для зменшення витрат у всьому ланцюжку переміщення клієнта, скорочення часу виконання замовлення та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

З огляду на постійно зростаючий глобальний попит на авіаперевезення, компаніям стає вкрай необхідно застосовувати найкращі практики для досягнення ефективності. У 2024 році вдосконалення управління ланцюгом переміщення пасажирів через авіацію вимагає комплексного підходу, який враховує останні досягнення в технологіях, зміну очікувань клієнтів і потребу в стабільній діяльності. Напрямки оптимізації авіалогістичної діяльності

туристичного оператора в умовах невизначеності, що можуть призвести до поліпшення відносин із клієнтами та зростанню доходу, розглянуті в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрямки оптимізації авіалогістичної діяльності туристичного оператора в умовах невизначеності

Напрямки оптимізації	Характеристика
Диверсифікація маршрутів авіакомпаній та	Розширення спектру пропонованих напрямків та авіаперевізників. Це допоможе компанії мінімізувати ризики, пов'язані з відмінами рейсів, затримками та іншими непередбаченими обставинами. Співпраця з різними авіакомпаніями, щоб отримати доступ до ширшого спектру тарифів та умов перевезення.
Гнучкість у бронюванні та скасуванні	Надання можливості безкоштовного або пільгового скасування бронювання на випадок непередбачених обставин. Використання технологій, які дозволяють автоматично відстежувати зміни в розкладі рейсів та негайно інформувати клієнтів про можливі затримки або скасування. Співпраця з авіакомпаніями, щоб отримати доступ до їхніх програм лояльності та гнучких умов бронювання.
Використання даних та аналітики	Збір та аналіз даних про тенденції на ринку та фактори, що впливають на авіаперевезення. Використання аналітичних даних для прийняття кращих рішень щодо маршрутів, авіакомпаній, цін та інших аспектів авіалогістики. Застосовування штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації цін.
Співпраця з партнерами	Співпраця з іншими туристичними операторами, авіакомпаніями, туроператорами та іншими постачальниками туристичних послуг для об'єднання ресурсів та оптимізації витрат. Можливість використання платформ онлайн-бронювання, щоб розширити свою присутність на ринку та охопити ширшу аудиторію.
Інформаційна прозорість та комунікація	Надання чіткої та актуальної інформації про маршрути, авіакомпанії, умови бронювання та скасування, а також про будь-які можливі ризики, пов'язані з подорожами. Використання різних каналів зв'язку, таких як веб-сайти, мобільні додатки, електронна пошта та соціальні мережі, щоб інформувати клієнтів про важливі новини та зміни.

Джерело: складено автором

Оптимізація авіалогістики відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійної роботи туристичного оператора. Однією з ключових найкращих практик для покращення роботи турагенства авіації є інтеграція цифрових

технологій. Автоматизація та штучний інтелект мають потенціал для оптимізації різних процесів. Впроваджуючи розширену аналітику та відстежуючи дані в реальному часі, авіаційні компанії можуть підвищити точність прогнозування, оптимізувати рівень запасів і виявити потенційні вузькі місця в обслуговуванні клієнтів. Крім того, цифрові платформи можуть сприяти кращій співпраці та комунікації між зацікавленими сторонами, що сприяє більш плавній роботі та скороченню часу виконання.

Сучасні тенденції обумовлені потребою в ефективності, зниженні витрат і підвищеній гнучкості. Однією з ключових тенденцій є впровадження цифрових технологій для оптимізації операцій обслуговування клієнтів. Завдяки можливості відстежувати й аналізувати дані в режимі реального часу компанії можуть оптимізувати свою діяльність, підвищити точність прогнозів і підвищити загальну ефективність ланцюга поставок. Туристична галузь потребує інструментів, які забезпечують видимість усього процесу переміщення пасажирів. Потужним способом оптимізації логістичних операцій є використання програмного забезпечення для оптимізації логістики.

Програмне забезпечення з використанням ШІ для управління авіаційною логістикою може надати практичну інформацію, яка допоможе створити ефективний план та відстежувати продуктивність на кожному кроці процесу та порівнювати результати. Це допомагає з прогнозуванням, плануванням та іншими важливими діями для ефективних логістичних операцій.

Програмне забезпечення для управління авіаційною логістикою також може допомогти знайти найкращі варіанти економії коштів для ланцюга перевезення в умовах турбулентності і дати чітке уявлення про весь маршрут, не пропускаючи жодного кроку. Це допоможе створити уніфіковане уявлення про ланцюжок перевезення і надасть інформацію в реальному часі про бізнес-операції.

3.2 Розробка моделі процесу планування авіамаршрутів для туристичного оператора

Технології змінюють спосіб взаємодії компанії зі своїми клієнтами, впливають на прийняття стратегічних рішень і створення робочих процесів. Сьогодні на ринку є різні види програмного забезпечення оптимізації авіаційної логістики та транспортування. Необхідно, щоб вибране технологічне рішення мало потрібну функціональність, було простим у використанні та мало структуровані процеси впровадження.

Формування маршруту – це кінцева й, мабуть, найважливіша частина всього логістичного процесу, оскільки передбачає безпосередній контакт з клієнтом. Саме під час цього процесу транспортний оператор має можливість справити дійсно гарне враження на отримувача й залишити його задоволеним – а отже, мати гарантію подальшої співпраці.

Компанія туристичного оператора ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» може використовувати програмне забезпечення для оптимізації процесів, як пропозиція можна впровадити співпрацю з AltexSoft (проект –SOA).

Altexsoft спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консалтингу в туристичній сфері та пропонують своїм клієнтам аутсорсингові послуги в Україні та Східній Європі.

Компанія співпрацює з туристичними агенціями, щоб надати кожному клієнту унікальні технологічні рішення. Понад 300 компаній у всьому світі вже обрали AltexSoft своїм технологічним консалтинговим партнером, адже вони мають відповідальний підхід до співпраці з клієнтами (рис. 3.1).

Цілісне управління якістю

- Компанія AltexSoft допомагає вибрати технологію, платформу чи інструмент, які ідеально відповідають проекту та бізнес-вертикалі. Команда контролює якість перевіряє, чи продукт відповідає галузевим стандартам.

Повна відповідність вимогам і обробка змін

- Компанія чітко дотримується договору. Обговорюються всі можливі коригування, якщо обсяг перевищує бюджет. Маючи доступ до інструментів звітності, ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" зможе повністю контролювати впровадження та змінювати процес на будь-якому етапі.

Надійна стратегія зменшення ризиків

- Фахівці AltexSoft враховують всі ризики з самого початку проекту. Найважливішим є те, що договір завжди включає розширену політику управління ризиками.

Прозора та зрозуміла комунікація

- Компанія AltexSoft регулярно проводить дослідження задоволеності клієнтів, щоб підтримувати високу якість обслуговування. У будь-який час представник ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" зможе зв'язатися з SMR (представником старшого керівництва) із запитом щодо проекту.

Оптимізований внутрішній робочий процес

- Майбутній багатофункціональний продукт переходить між спеціалізованими відділами компанії AltexSoft. Спрощений робочий процес забезпечує чіткість процесів, які представник ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" зможе контролювати в будь-який момент часу.

Регулярна та вичерпна звітність

- ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" може отримувати регулярні звіти та оновлення про статус проекту та очікуваний прогрес. Протягом усього процесу точно відомо, скільки годин кожен інженер витрачає на певний етап проекту та над чим саме працює.

Рисунок 3.1 – Підхід компанії AltexSoft до співпраці з кожним клієнтом

Джерело: складено автором на основі [21]

Сутність проекту складається в підвищенні ефективного планування та маршрутизації доставок за допомогою впровадження програмного забезпечення Altexsoft. Для оптимізації роботи підприємства можна впровадити мобільний додаток. У всьому світі 83% пасажирів мають при собі смартфон. Ефективне мобільне рішення буде мати завдання оновлювати, редагувати та розповсюджувати відповідні дані потрібним людям, уникаючи бюрократичних процедур.

Програмне забезпечення SOA має певні переваги, що висвітлені на рисунку

3.2.

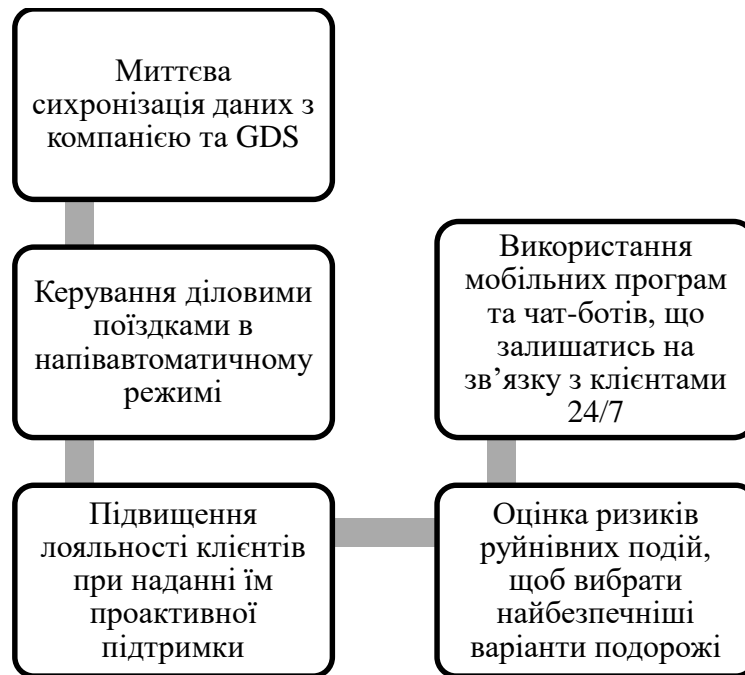


Рисунок 3.2 – Переваги програмного забезпечення SOA

Джерело: складено автором на основі [21]

Ключові причини для впровадження проекту SOA:

1. Програмне забезпечення може значно знизити витрати на ІТ-інфраструктуру та обслуговування, оскільки підприємствам не потрібно інвестувати в дорогі обладнання та програмне забезпечення. Замість цього вони можуть отримувати доступ до ресурсів за потребою.

2. SOA пропонує широкий спектр послуг, які можна налаштувати відповідно до конкретних потреб підприємства. Це дозволить транспортному оператору створити ІТ-рішення, яке ідеально відповідає унікальним вимогам.

Детальніше розглянемо аналіз ринкових умов реалізації проекту впровадження системи програмного забезпечення SOA в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз ринкових умов реалізації проекту SOA

Умови	Характеристика
Потреби ринку	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості обслуговування клієнтів; – зростання попиту на авіаційні послуги; – покращення безпеки даних; – підвищення продуктивності компанії.
Сегменти споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – приватні особи (сегмент, охоплює фізичних осіб, які потребують якісного планування подорожі); – підприємства (сегмент, що охоплює підприємства та великі корпорації, які мають потребу в організації бізнес-тревелу).
Кон'юнктура ринку	<ul style="list-style-type: none"> – постійні зміни співвідношення попиту і пропозиції; – застосування інноваційних технологій; – значний вплив податкової політики та правового забезпечення.
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – ринок в Україні є досить конкурентним, з безліччю компаній, які пропонують різні послуги.

Джерело. Розроблено автором

Підтримка клієнтів за допомогою мобільного додатку, який буде автоматично інформувати користувачів про затримки рейсів, зміни виходу на посадку та інші збої під час їхніх поїздок, щоб забезпечити їм контроль над будь-якою ситуацією та досягти більшої лояльності з боку бізнес-клієнтів.

Основні етапи для впровадження проекту SOA включають кілька ключових кроків, які забезпечують успішне впровадження та стабільну роботу системи. Нижче наведено детальний опис кожного етапу.

Етап 1: Планування проекту і початок співпраці з AltexSoft На першому етапі здійснюється планування проекту, визначення цілей та завдань. Після цього починається співпраця з компанією AltexSoft, що включає обговорення технічних вимог, встановлення робочих груп та узгодження графіка виконання робіт.

Етап 2: Початкове навчання частини персоналу та тестування SOA (створення тестового аккаунту). На цьому етапі проводиться початкове навчання частини персоналу для ознайомлення з основними функціями та можливостями системи SOA. Одночасно створюється тестовий аккаунт, на якому відбувається тестування програмного забезпечення, щоб оцінити його роботу та функціональність.

Етап 3: Аналіз підсумків тестування та укладання договору Після завершення тестування проводиться детальний аналіз його підсумків. На основі отриманих даних робляться висновки щодо подальших кроків. У разі позитивних результатів укладається договір з компанією AltexSoft для продовження співпраці та впровадження системи.

Етап 4: Надання аналітичних даних компанії для створення кінцевої версії програмного забезпечення. На цьому етапі компанія надає AltexSoft необхідні аналітичні дані для створення кінцевої версії програмного забезпечення, яка буде повністю відповідати потребам бізнесу. Це включає специфікації, вимоги до функціональності та інші важливі дані.

Етап 5: Проведення навчання, виконання налаштування системи під бізнес, формування друкованих форм та звітності. Після отримання кінцевої версії програмного забезпечення проводиться повне навчання персоналу для ефективного використання системи. Одночасно виконується налаштування системи під специфічні вимоги бізнесу, створюються необхідні друковані форми та звітність.

Етап 6: Інтеграція сервісу з існуючими системами ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Наступним етапом є інтеграція нового сервісу з існуючими системами компанії «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Це включає налаштування взаємодії між різними системами та перевірку їх сумісності для забезпечення безперебійної роботи.

Етап 7: Надання звітностей про впровадження системи, прийняття проекту технічною підтримкою. Після успішної інтеграції проводиться надання звітностей про впровадження системи. Ці звіти включають детальний опис виконаних робіт, результати тестування та налаштувань. Після цього проект приймається технічною підтримкою для подальшого супроводу.

Етап 8: Стабільна робота з програмним забезпеченням. На цьому етапі система повинна працювати стабільно та без збоїв. Персонал використовує програмне забезпечення у повсякденній діяльності, а технічна підтримка забезпечує вирішення будь-яких виникаючих проблем.

Етап 9: Завершення проекту. Останній етап включає формальне завершення проекту. Проводиться фінальний огляд виконаних робіт, забезпечується задоволення всіх вимог та узгоджень. Проект вважається завершеним після підписання відповідних документів.

Час на впровадження проекту розглянемо наочно на основі діаграми Ганта (рис.3.2)

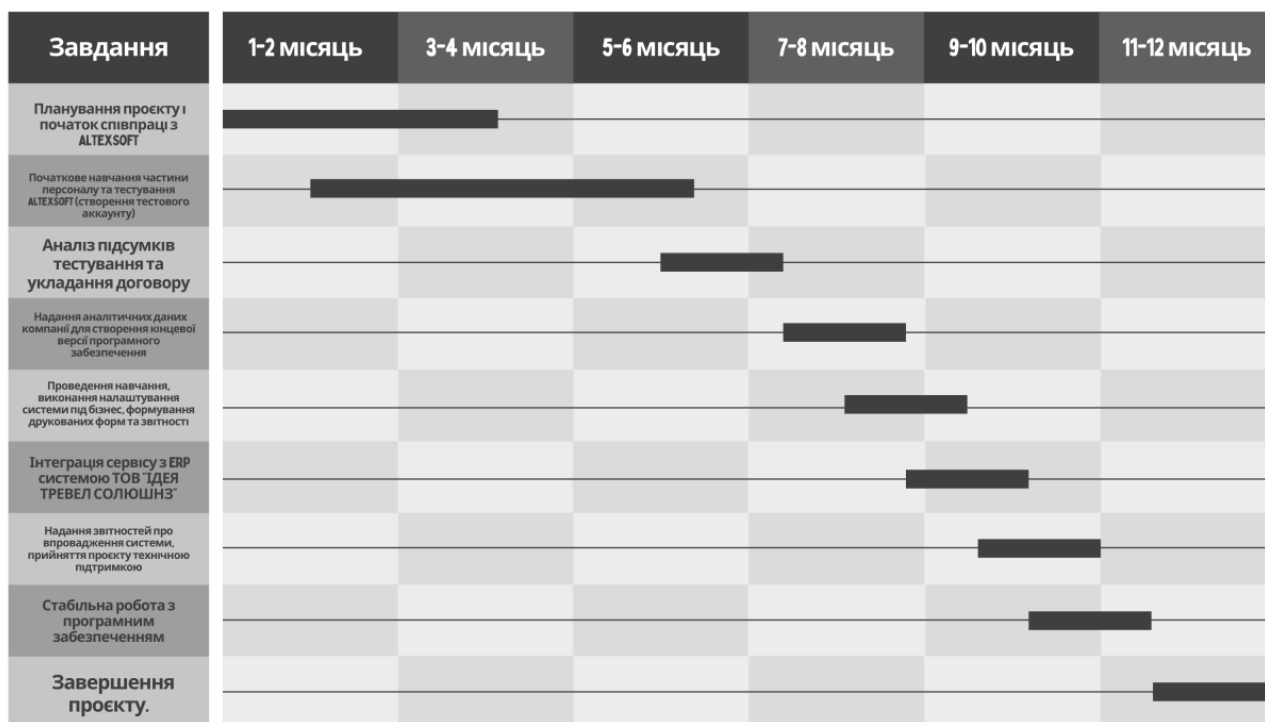


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта

Джерело. Розроблено автором

Впровадження програмного забезпечення SOA пропонує безліч переваг для підприємства ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Ефективне управління перевезеннями передбачає вирішення трьох ключових завдань: оптимізація часу на виконання запиту, розрахунок оптимальних маршрутів і контроль виконання маршрутів.

За допомогою системи SOA компанія ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» забезпечить глобальну автоматизацію транспортної системи, зведе до мінімуму людський фактор та скоротить витрати. Автоматизація авіаційної

логістики містить в собі: планування оптимальних маршрутів, моніторинг маршрутів, план-факт аналіз.

Цілі проекту представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Цілі проекту

Джерело: складено автором

Модель планування авіамаршруту для бізнес-подорожі (рис. 3.4) буде складатись з певних етапів при впровадженні проекту SOA.

1. Збір інформації

Автоматичний збір та передача інформації відповідному агенту через мобільний додаток чи веб-версію додатку про подорож клієнта, а саме:

- початковий і кінцевий пункти призначення;
- дати подорожі;
- бажаний час вильоту та прибуття;
- бюджет;
- переваги авіакомпаній;
- тип рейсу (прямий, з пересадкою);
- бажаний тип розміщення (економ, бізнес, перший клас);

– інші запити (наприклад, спеціальне харчування, додатковий багаж).

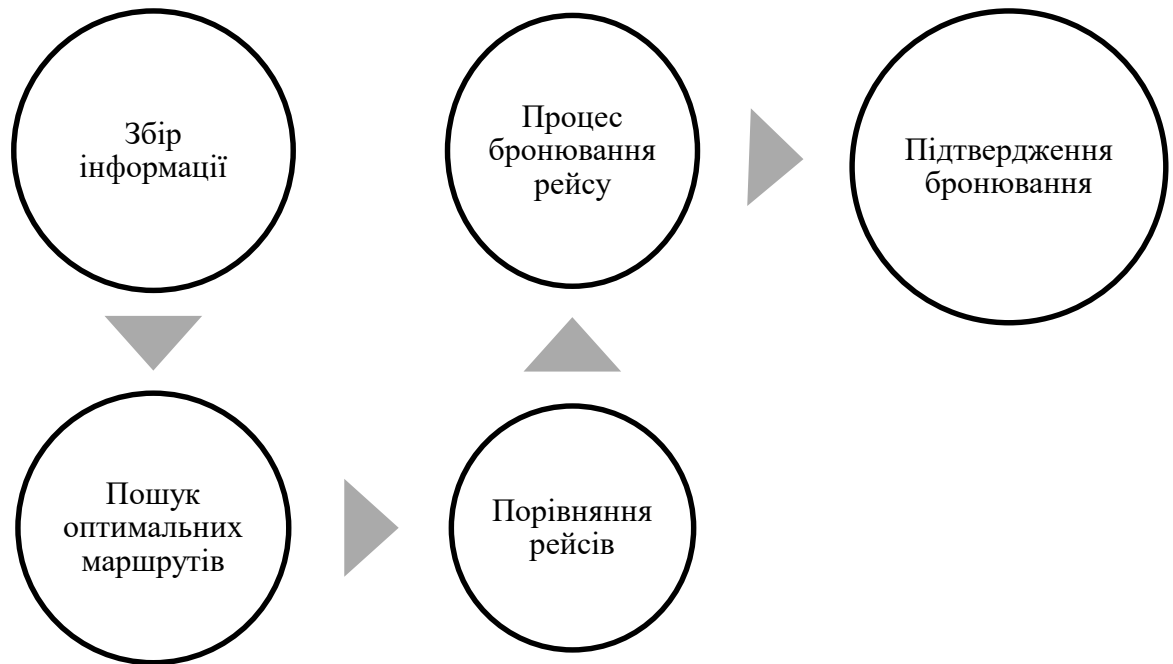


Рисунок 3.4 – Модель планування авіамаршруту для бізнес-подорожі з SOA

Джерело: складено автором

2. Пошук рейсів

Використання програмного забезпечення для пошуку рейсів, яке відповідає вимогам клієнта. Автоматичний пошук рейсу з врахуванням інформації про розклади та тарифи різних авіакомпаній. Сортування результатів пошуку за різними критеріями, такими як ціна, час вильоту, час прибуття, тривалість пересадки, тип рейсу та авіакомпанія.

3. Порівняння рейсів

Порівняння різних рейсів, які відповідають вимогам клієнта. Агенту потрібно звернути увагу на такі фактори, як ціна, час вильоту, час прибуття, тривалість пересадки, тип рейсу та авіакомпанія. Агент рекомендує клієнту найкращий варіант, враховуючи його потреби та бюджет.

4. Бронювання рейсу.

Відбувається бронювання рейсу для клієнта, використовуючи GDS – системи безпосередньо агентом або можливість автоматичного бронювання рейсів безпосередньо з веб-сайтів авіакомпаній. Можливість зберігати дані про минулі бронювання клієнта, такі як номер рейсу, дата та час вильоту, ім'я пасажирів, інформація про багаж тощо.

5. Підтвердження бронювання.

Надання інформації клієнту про підтвердження бронювання через веб-версію (рис. 3.5) додаток (рис. 3.6) чи електронною поштою.

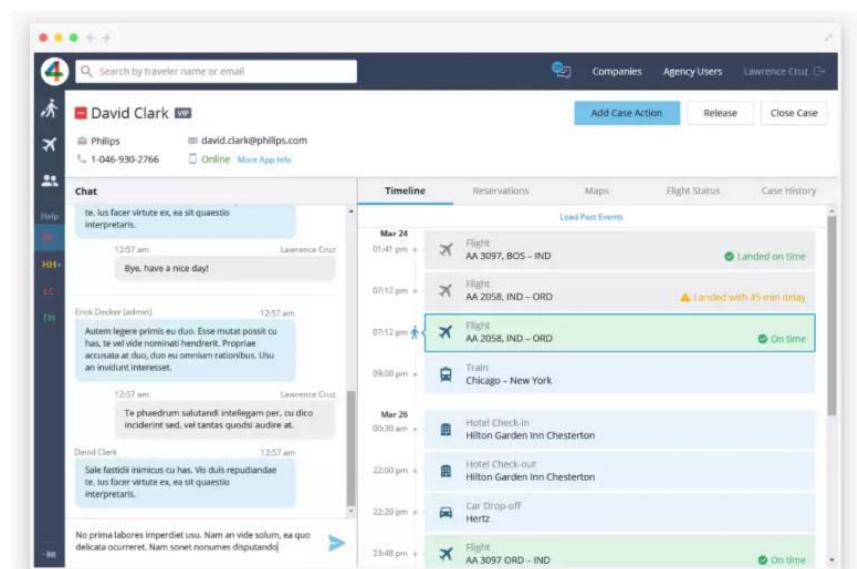


Рисунок 3.5 – Інтерфейс для веб-сайту для користувача

Джерело: [21]

Підтвердження бронювання має містити інформацію про рейс, таку як номер рейсу, дата та час вильоту, ім'я пасажирів, інформація про багаж тощо. Також, має надаватись контактна інформація відповідного агента на випадок, якщо у клієнта виникнуть запитання або проблеми.

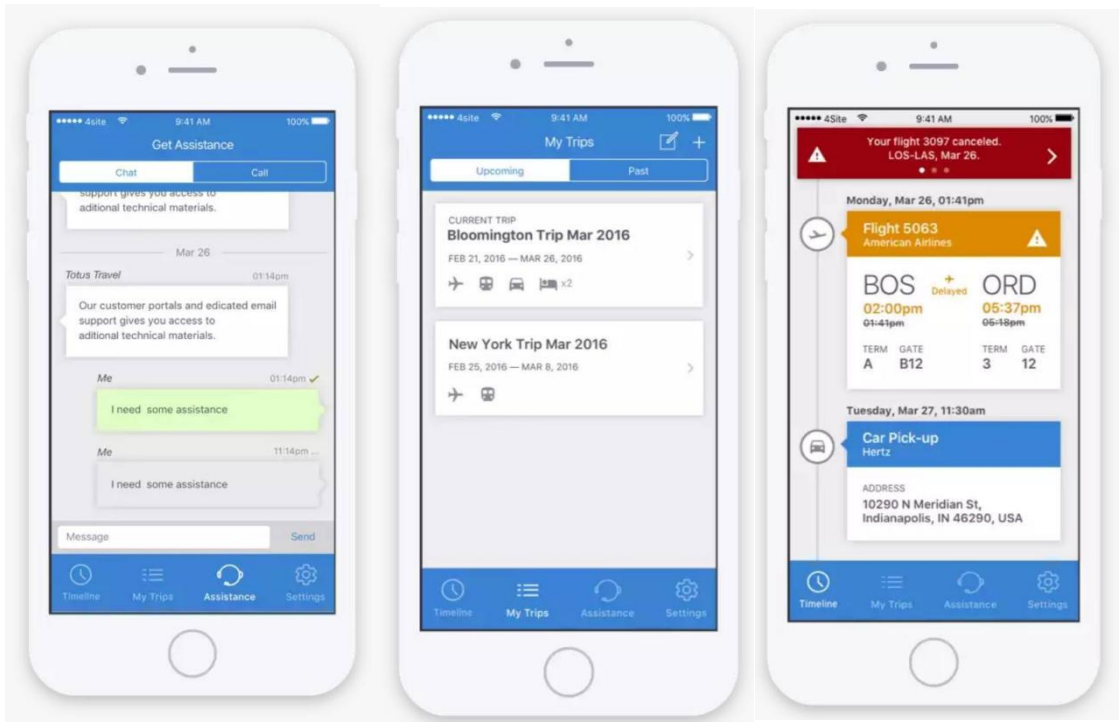


Рисунок 3.6 – Интерфейс для користувача мобільного додатка
Джерело: [21]

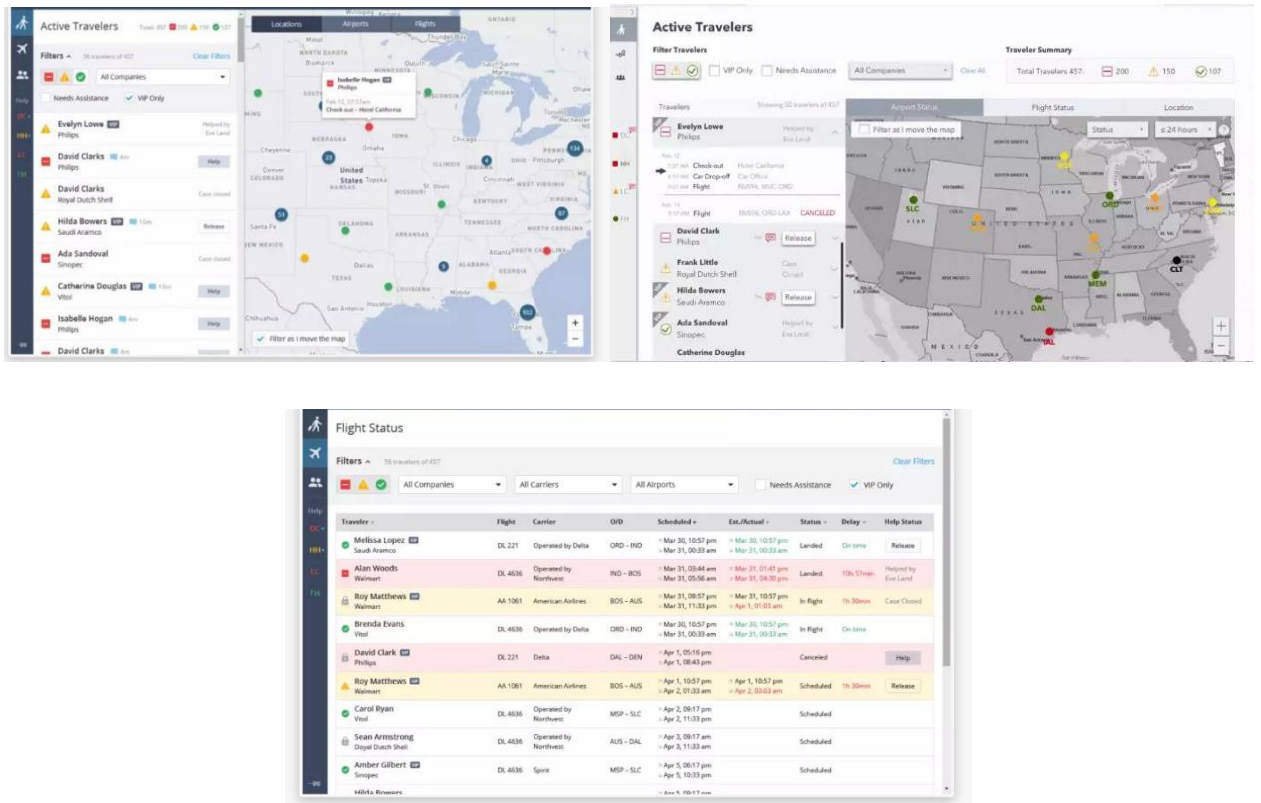


Рисунок 3.7 – Интерфейс для агента
Джерело: [21]

Отже, Компанія туристичного оператора ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» може значно підвищити ефективність своїх операцій шляхом впровадження програмного забезпечення для оптимізації процесів. Важливим кроком у цьому напрямку є співпраця з AltexSoft у рамках проекту SOA, що дозволить інтегрувати сучасні технологічні рішення для планування авіамаршрутів. Використання програмного забезпечення від AltexSoft допоможе автоматизувати і вдосконалити логістичні процеси, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Завдяки цьому, компанія зможе швидше та ефективніше реагувати на зміни ринку, забезпечувати високу точність у плануванні маршрутів і, як результат, підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. Співпраця з AltexSoft забезпечить не тільки впровадження передових технологій, але й надання необхідної підтримки та навчання персоналу, що є критично важливим для успішної реалізації проекту. Таким чином, ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» зможе повністю використати потенціал сучасних інформаційних технологій для досягнення стратегічних цілей і покращення операційної діяльності.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проектного рішення

Для початку в табл. 3.3. представимо бюджет витрат на впровадження SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Таблиця 3.3– Бюджет витрат на впровадження SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Стаття витрат	Сума (тис.грн)	Опис
1	2	3
Консалтинг	500	Розробка стратегії SOA, проектування архітектури SOA, розробка плану впровадження SOA

1	2	3
Програмне забезпечення	1000	Придбання платформи SOA, інструментів розробки SOA, програмного забезпечення для інтеграції
Навчання	200	Навчання персоналу розробці та використанню SOA
Інфраструктура	300	Оновлення апаратного та програмного забезпечення, необхідного для підтримки SOA
Управління проектами	100	Управління проектом впровадження SOA
Непередбачені витрати	100	Непередбачені витрати, які можуть виникнути під час впровадження SOA
Всього		2200

Джерело: складено автором

Отже, загальні інвестиції на впровадження SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» складуть 2200 тис.грн. Інвестиції такого обсягу дозволять оптимізувати логістичні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприятиме загальному успіху та розвитку ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Очікувані економічні результати від впровадження проекту зображені на рисунку 3.8.



Рисунок 3.8 – Очікувані результати від впровадження проекту SOA ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Джерело: складено автором на основі даних [21]

Отже, впровадження проекту SOA планується спричинити значні покращення в операційній діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». По-перше, очікується збільшення продажів на 14%, що призведе до зростання чистого доходу від реалізації. Це зростання пов'язане з покращенням ефективності логістичних процесів та більшою привабливістю послуг для клієнтів. По-друге, завдяки оптимізації транспортних операцій та автоматизації багатьох рутинних процесів, планується зменшення витрат на транспортні послуги на 10%. Це дозволить компанії заощадити значні кошти, які можуть бути використані для подальшого розвитку та інновацій. Також прогнозується збільшення рівня задоволеності клієнтів на 15%. Це досягатиметься завдяки швидшій та точнішій обробці замовлень, поліпшенню якості обслуговування та загальному підвищенню ефективності роботи компанії. Задоволені клієнти, своєю чергою, сприятимуть зростанню лояльності та повторних продажів. Також, очікується зменшення часу обробки замовлень на 20%. Це скорочення буде досягнуто за рахунок автоматизації процесів, що дозволить швидше виконувати замовлення та оперативно реагувати на зміни. Такий підхід забезпечить більшу гнучкість та адаптивність компанії в умовах ринкових змін. В цілому, впровадження проекту SOA сприятиме значним покращенням у всіх аспектах діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», що призведе до зростання доходів, зменшення витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

В табл.3.4. представимо розрахунок зростання фінансових показників ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» після впровадження системи SOA.

Таблиця 3.4 – Зростання фінансових показників ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» після впровадження системи SOA, тис.грн.

Стаття	2023 рік	Зміна	Зміни від впровадження системи SOA в тис.грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Чистий дохід від реалізації	51185	14%	7166
Повні витрати	40974	x	4709

Закінчення табл.3.4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
змінні витрати	26633	14%	3729
постійні витрати	14341	без змін	0
Витрати на обслуговування (входять в суму повних витрат)	9800	10%	980
Прибуток	10211	x	2457
Податок на прибуток (18%)	1838	x	442
Чистий прибуток	8379	x	2015

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства та рис.3.8.

Отже, очікується що від впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» чистий прибуток складе 2015 тис.грн.

Проведемо аналіз дисконтованого грошового потоку, враховуючи ставку дисконтування в розмірі 40%. Ця ставка враховує кілька ключових факторів. По-перше, темп інфляції, який у 2023 році склав 12,9%, значно впливає на вартість грошей у часі, зменшуючи їхню реальну вартість. По-друге, ставка рефінансування НБУ в розмірі 19,5% визначає базову вартість капіталу, яку використовують фінансові установи для обслуговування боргових зобов'язань. Нарешті, враховуються ймовірні відсотки ризику, пов'язані з впровадженням нового програмного забезпечення. Вони включають можливі технічні та операційні ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження та експлуатації системи SOA.

Для аналізу дисконтованого грошового потоку ми розглянемо прогнозовані грошові надходження та витрати компанії на наступні кілька років. Дисконтовані грошові потоки обчислюються шляхом застосування ставки дисконтування до очікуваних грошових потоків, що дозволяє визначити їхню поточну вартість. Це допомагає оцінити рентабельність інвестицій у впровадження системи SOA, беручи до уваги всі економічні та фінансові фактори.

А також врахуємо, що життєвий цикл проекту складатиме 5 років. Протягом цього періоду проект пройде кілька важливих етапів, включаючи

початкову реалізацію, тестування, повноцінне впровадження та постійний моніторинг з подальшим удосконаленням. Такий підхід забезпечить довготривалу стабільність і ефективність роботи системи, дозволяючи компанії максимально використовувати всі переваги, що надає впровадження SOA.

Причина, чому життєвий цикл проекту після впровадження розрахований на 5 років, полягає в тому, що через цей період система вимагатиме значних вкладень на оновлення та модернізацію. З часом технології розвиваються, і програмне забезпечення може застаріти як морально, так і технічно. Для підтримки конкурентоспроможності та ефективності роботи компанії необхідно буде здійснити модернізацію системи, впровадити нові функції та можливості, адаптувати її до нових ринкових умов і вимог клієнтів. Це потребуватиме значних інвестицій, тому п'ятирічний цикл є оптимальним для планування та реалізації поточних можливостей проекту.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування:

$$1 \text{ рік: } (1+0,4)=1,4$$

$$2 \text{ рік: } (1+0,4)^2=1,96$$

$$3 \text{ рік: } (1+0,4)^3=2,744$$

$$4 \text{ рік: } (1+0,4)^4=3,8416$$

$$5 \text{ рік: } (1+0,4)^5=5,37824$$

В табл. 3.5. представимо розрахунок дисконтованого грошового потоку.

Таблиця 3.5 – Чистий дисконтований грошовий потік, тис.грн

Роки	Ставка дисконтування	Чистий грошовий потік	Розрахунок	Дисконтований грошовий потік
1 рік	1,4	2015	= 2015/1,4	1439
2 рік	1,96	2015	=2015/1,96	1028
3 рік	2,744	2015	=2015/2,744	734
4 рік	3,8416	2015	=2015/3,8416	525
5 рік	5,37824	2015	=2015/5,37824	375
Разом				4101

Джерело: розраховано автором

Отже, чистий дисконтований грошовий потік за 5 років складе 4101 тис.грн.

Проведемо розрахунок індексу прибутковості за впровадженням, а саме впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Індекс прибутковості (ІП) є важливим показником, який дозволяє оцінити економічну ефективність інвестиційного проекту. Він визначає співвідношення між поточною вартістю майбутніх грошових потоків, які генерує проект, і початковими інвестиційними витратами. Іншими словами, ІП показує, скільки одиниць прибутку припадає на кожну одиницю інвестицій.

Розрахунок індексу прибутковості робиться шляхом ділення загальної поточної вартості майбутніх грошових потоків на початкові інвестиційні витрати. Індекс прибутковості більше 1 свідчить про те, що проект є економічно ефективним, оскільки генерує більше вартості, ніж витрачається на його реалізацію. Якщо ж індекс прибутковості менше 1, це означає, що проект не є рентабельним, і інвестиції в нього можуть бути невиправданими.

Розрахунок індексу прибутковості є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій у проекти. Він дозволяє оцінити потенційну вигоду від проекту, зважаючи на всі економічні та фінансові фактори. У випадку з впровадженням системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», розрахунок індексу прибутковості допоможе визначити, чи варто вкладати кошти в цей проект, враховуючи очікувані доходи та витрати. Таким чином, цей показник є ключовим для стратегічного планування і забезпечення довгострокової фінансової стабільності компанії.

$$\text{Індекс прибутковості} = 4101 / 2200 \text{ (сума інвестицій)} = 1,86$$

В табл.3.6. представлено розрахунок чистої приведеної вартості проекту впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Таблиця 3.6 – Чиста приведена вартості проєкту впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», тис.грн

Роки	Інвестиції, тис.грн.	Дисконтований грошовий потік	Розрахунок	Чиста приведена вартість
0 рік	-2200	x	x	x
1 рік	x	1439	=1439-2200	-761
2 рік	x	1028	=1028-761	267
3 рік	x	734	=267+734	1002
4 рік	x	525	=1002+525	1526
5 рік	x	375	=1526+375	1901
Разом	-2200	4101	x	x

Джерело: розраховано автором

На рис.3.9. представимо динаміку чистої приведеної вартості проєкту впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

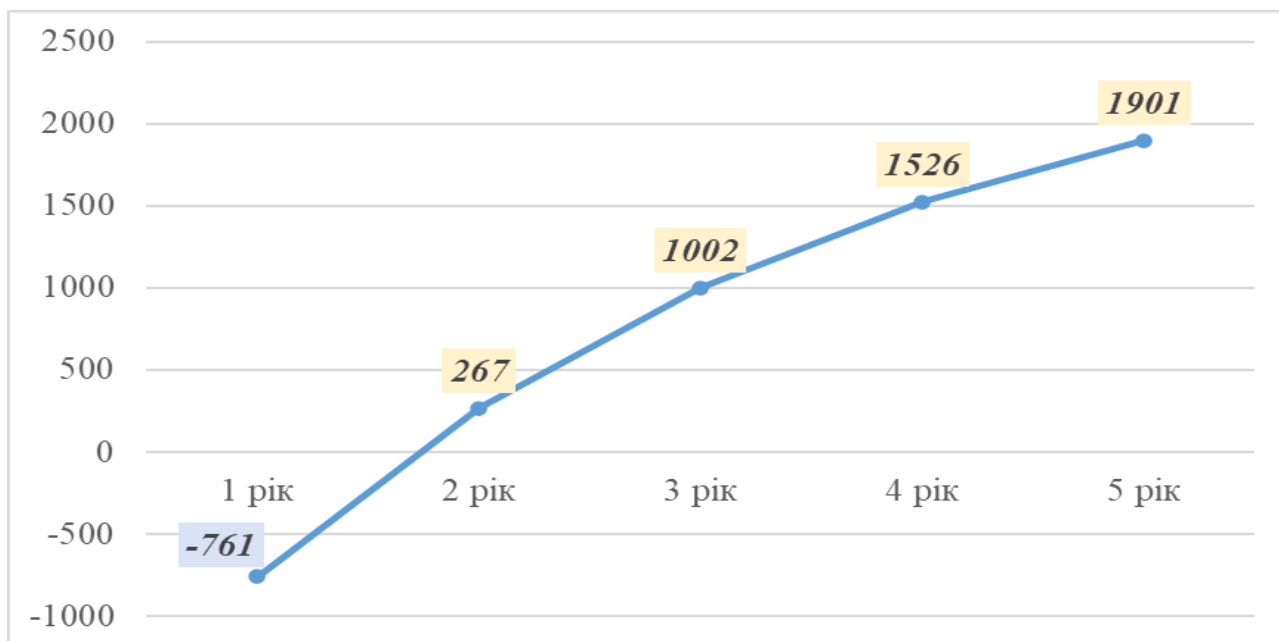


Рисунок 3.9 – Динаміка чистої приведеної вартості проєкту впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Джерело: складено автором

Як можна побачити за даного графіка 3.9., прибуток ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» почне отримувати у другому році після впровадження системи SOA інвестиції на яку склали 2200 тис.грн.

Отже, чиста приведена вартість (NPV) проекту впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 5 років, з початковими інвестиціями у розмірі 2200 тис. грн, складе 1901 тис. грн. Це свідчить про те, що проект є економічно доцільним, оскільки генерує позитивну чисту приведену вартість, що перевищує початкові інвестиційні витрати.

NPV є важливим показником, який використовується для оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів. Він відображає різницю між поточною вартістю майбутніх грошових потоків, які генеруються проектом, і початковими інвестиційними витратами. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект створює додану вартість для компанії, а отже, є вигідним для реалізації.

При розрахунку NPV враховуються всі очікувані доходи та витрати, пов'язані з проектом, з врахуванням ставки дисконтування, яка відображає вартість капіталу, темпи інфляції, ставку рефінансування та можливі ризики. Таким чином, чиста приведена вартість дозволяє оцінити реальну економічну вигоду від проекту в умовах сучасної економічної ситуації.

Проект впровадження системи SOA передбачає значні початкові інвестиції у розмірі 2200 тис. грн. Однак, завдяки оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат на транспортні послуги, очікується значне збільшення чистого доходу компанії. Зокрема, прогнозується збільшення продажів на 5%, зменшення витрат на транспортні послуги на 10%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% та скорочення часу обробки замовлень на 20%.

Позитивне значення NPV у розмірі 1901 тис. грн свідчить про те, що впровадження системи SOA у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є обґрунтованим з економічної точки зору. Цей проект забезпечує додаткову вартість для компанії, покращуючи її фінансові результати та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Розрахуємо термі окупності за проектом впровадження системи SOA в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Термін окупності= $1+761/1028=1,7$ років.

Термін окупності проекту впровадження системи SOA у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» складає 1,7 років.

Отже, проект впровадження системи SOA у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є економічно доцільним та вигідним. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у розмірі 1901 тис. грн свідчить про те, що проект створює додаткову вартість для компанії, забезпечуючи значні економічні вигоди. Завдяки впровадженню системи SOA очікується збільшення продажів на 5%, зменшення витрат на транспортні послуги на 10%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% та скорочення часу обробки замовлень на 20%. Враховуючи, що термін окупності проекту складає лише 1,7 років, можна зробити висновок, що інвестиції у розмірі 2200 тис. грн будуть швидко повернуті, а проект почне приносити прибуток у короткостроковій перспективі. Таким чином, впровадження системи SOA сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню фінансових результатів та загальної конкурентоспроможності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» на ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 3

Впровадження програмного забезпечення AltexSoft та мобільного додатку дозволить ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» значно оптимізувати логістичні процеси, покращити обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Рекомендується детально вивчити можливості програмного забезпечення AltexSoft, а також провести глобальне тестування перед повномасштабним впровадженням. Важливо зазначити, що

успішне впровадження проекту потребуватиме не лише технічних змін, але й змін у корпоративній культурі та підході до роботи з клієнтами.

Отже, проект впровадження системи SOA у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є економічно доцільним та вигідним. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у розмірі 1901 тис. грн свідчить про те, що проект створює додаткову вартість для компанії, забезпечуючи значні економічні вигоди. Завдяки впровадженню системи SOA очікується збільшення продажів на 5%, зменшення витрат на транспортні послуги на 10%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% та скорочення часу обробки замовлень на 20%. Враховуючи, що термін окупності проекту складає лише 1,7 років, можна зробити висновок, що інвестиції у розмірі 2200 тис. грн будуть швидко повернуті, а проект почне приносити прибуток у короткостроковій перспективі. Таким чином, впровадження системи SOA сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню фінансових результатів та загальної конкурентоспроможності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» на ринку туристичних послуг. В цілому, проект має високий потенціал для покращення роботи ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та виведення її на новий рівень.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Глобальна економіка переживає новий етап, в якому надзвичайно часті й інтенсивні періоди нестабільності стають звичайністю. Проблема ведення бізнесу в умовах економічної й політичної турбулентності, що відома як «турбулентність», досить слабо досліджена, і зв'язок цього явища з галуззю туризму рідко розглядається.

Авіап перевезення, є важливим елементом логістичного ланцюга туристичних компаній. Авіаційна логістика допомагає зменшити витрати, ризики та інші проблеми, забезпечуючи високу якість та швидкість обслуговування пасажирів. Російська агресія в Україні раптово змінила логістичні ланцюги туристичних операторів на українському ринку. Найбільшим чинником, що впливає на туризм в Україні, стала відсутність повітряного сполучення з іншими країнами. Щоб вижити, авіаційний транспорт України змушений був змінити свою стратегію та здійснити переміщення діяльності в інші країни Європи.

Таким чином, аналіз процесів у економіці свідчить, що туристичний бізнес піддається впливу несприятливого політичного і економічного середовища. З урахуванням цього факту менеджери в галузі туризму повинні розробити нові стратегії управління, які враховують можливість раптових і неочікуваних змін.

Компанія «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» спеціалізується на послугах туристичних операторів, агентств та інших послугах, пов'язаних з бронюванням. Дослідження показало, що організаційна структура компанії ефективна та контролюється, навіть у змінних політичних та економічних умовах, таких як військовий стан. Аналіз свідчить про стабільний фінансовий стан та постійне покращення ключових показників. Висококваліфікований персонал є основною конкурентною перевагою, забезпечуючи високу продуктивність та стійку позицію на ринку.

У другому розділі було досліджено діяльність ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», яке спеціалізується на діяльності туристичних операторів, діяльності туристичних агентств, наданні інших послуг бронювання та пов'язаної з цим діяльності.

В результаті було встановлено, що організаційна структура дозволяє ефективно здійснювати і контролювати діяльність компанії, також не зважаючи на нестабільне політичне і економічне становище в країні, пов'язане з військовим станом, безупинно розвивається, і досліджені показники тому є підтвердженням. Аналіз показав, що фінансовий стан підприємства є стійким, основні показники діяльності покращуються, а основною конкурентною перевагою є висококваліфікований персонал, що має наслідком високу продуктивність праці і стійку конкурентну позицію підприємства на ринку.

Проведено аналіз виробничої програми туристичного підприємства, аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства. Оцінено в балах позицію туристичного підприємства серед конкурентів – підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. В результаті було встановлено, що підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є цілком конкурентоспроможним та займає лідируючу позицію на туристичному ринку, адже сильних сторін у компанії більше ніж слабких. Підприємство ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством, зокрема на підприємстві проявляються не всі напрямки стратегічного розвитку організації. Також був здійснений аналіз процесів бронювання авіаквитків і планування маршрутів. Питання ефективності взаємодії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та авіакомпаній є основою розвитку туристичних авіаційних перевезень.

Особливо актуальною для підприємства є проблема підвищення оптимізації авіалогістичної діяльності. Розробка можливих заходів для вирішення такої проблеми є можливою лише за умови обґрунтування доцільності та визначенні ефекту від їх впровадження. Транспортно–експедиторська діяльність у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» включає в себе

комплексну систему робіт та послуг по доставці та перевезенні клієнтів, тобто споживачів за допомогою авіаційного транспорту. Серед групи запропонованих напрямків оптимізації для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» було вибрано найбільш доцільний захід: оновлення програмного забезпечення авіалогістичної діяльності (проект – SOA) Для проекту було розраховано витрати на впровадження та можливий результат від його впровадження. Вкладені кошти в даний проект дозволять підприємству отримати більш високий додатковий прибуток, розширити межі своєї діяльності, розширити ринок споживачів та закріпити свої позиції на ринку.

Таким чином, після якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проекту, рекомендовано впровадити оновлення програмного забезпечення для авіалогістичної діяльності (проект - SOA). З реалізацією даного проекту найближчим часом компанія матиме значні можливості для підвищення ефективності роботи та подальшого зміцнення свого фінансово-економічного становища.

Отже, проект впровадження системи SOA у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є економічно доцільним та вигідним. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у розмірі 1901 тис. грн свідчить про те, що проект створює додаткову вартість для компанії, забезпечуючи значні економічні вигоди. Завдяки впровадженню системи SOA очікується збільшення продажів на 5%, зменшення витрат на транспортні послуги на 10%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% та скорочення часу обробки замовлень на 20%. Враховуючи, що термін окупності проекту складає лише 1,7 років, можна зробити висновок, що інвестиції у розмірі 2200 тис. грн будуть швидко повернуті, а проект почне приносити прибуток у короткостроковій перспективі. Таким чином, впровадження системи SOA сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню фінансових результатів та загальної конкурентоспроможності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» на ринку туристичних послуг. В цілому, проект має високий потенціал для покращення роботи ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та виведення її на новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Application of Optimization in Production, Logistics, Inventory, Supply Chain Management and Block Chain / Biswajit Sarkar, Mitali Sarkar (Eds.) MDPI Books, 2020. 618 с.
2. Устенко М. О., Івашкевич В.С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Київ, 2018. № 61. 95– 102 с.
3. Алькема В. Г. Логістика. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
4. Банько В. Г. Логістика : навч. Посіб. Київ : КНТ, 2016. 345 с.
5. Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики : навч. посіб. Київ, 2003. 489 с.
6. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: навч. посіб. К.: НАУ, 2010. 152 с.
7. Інноваційна логістика – концепції, моделі, механізми: монографія. За наук. ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко, К.: Логос, 2015. 548 с.
8. Карпунь О.В. Концептуальний підхід до оптимізації рівня обслуговування клієнтів компанії. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». К.: ДЕГУТ, 2014. Вип. 29. 234-240 с.
9. Карпунь О.В., Янчик О.Г. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. Вісник Національного технічного університету »ХПІ». Серія: Машинознавство та САПР. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. № 2. 58-66 с.
10. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Боровський О.В., Кубасова Г.В. Логістичне обслуговування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: Вид-во НФаУ, 2009. 364 с.

11. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підруч. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
12. Каслионе Дж.А. Мистецтво управління в епоху турбулентності. *Chaotics*, 2009. С. 11–17. URL: <http://performance.eu.com/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Chaotics.pdf>.
13. Саркісова О. М. Особливості організації туристичних авіаційних перевезень. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. ISSN 2707-8620. 2019. 113-117 с. Випуск 1. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/16.pdf>
14. Kotler P. Caslione J.A. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. — AMACOM, 2009. 224 с.
15. Офіційний сайт Altexsoft. URL: <https://www.altexsoft.com/our-team/>
16. Смерічевська С. В., Науменко О. П. Логістичні ризики в процесі стратегічного управління ланцюгами поставок авіапослуг і шляхи їх мінімізації. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part II, December 22th, 2017. Lisbon, Portugal*. Baltija Publishing. 128 pages. P.53-56. URL : <https://bit.ly/3beNO9z>
17. Офіційний сайт Skyup. URL: <https://skyup.aero/uk/rules#Ukraine>
18. Грицина Л.А., Кошівська М.В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». 2018. Випуск 18. 11–18 с.
19. Shyshkin V., Bakhmetova Y. The Perspectives of the Logistics Strategy Use as the Condition of Enterprise's Competitive Ability Providing. *Modern Economics*. 2019. № 14. 296–300 с. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).
20. Офіційний сайт ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» URL: <https://ideatravel.solutions/>
21. Офіційний сайт компанії AltexSoft URL: <https://www.altexsoft.com/>
22. Омелянчук, Р. О. Еволюція міжнародних логістичних процесів: від фрагментації до інтеграції / Омелянчук Р. О., Корогодова О. О. // Міжнародне

науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність. XIX (XXXI) Міжнародна науково-практична конференція : збірник наукових праць. 16-17 березня 2023 р. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 13-14 с.

23. Смерічевська С.В., Кириллова Ю.С. Сучасні тренди розвитку ERP систем. Сучасні виклики та рішення в логістиці та ланцюгах постачання: І всеукр. НПК 10 травня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. В.В. Матвеев, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. 32-37 с.

24. Лукинський В.С. Логістика та управління ланцюгами постачань / В.С. Лукинський, В.В. Лукинський, Н.Г. Плетньова. М.: Видавництво Юрайт, 2018. 359 с.

25. Логістика. Авіаційна логістика. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Авіаційна логістика» / Уклад.: С.В. Смерічевська, І.М. Суворова, В.С. Марчук, О.В. Позняк. К.: НАУ, 2024. 50 с.

26. Петрова, Д. В. Удосконалення системи управління логістичної діяльності на підприємстві : магістерська дис. : 073 «Менеджмент» / Петрова Дар'я Віталіївна. - Київ, 2022. - 114 с.

27. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf

28. Логістика: навч.посіб./ Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

29. Мацишина О., Смерічевська С.В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнарод. наук.-практ. конф., 08.12.2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022.78-79 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/>

30. Кирлик Н.Ю. Історія становлення ринку логістичних послуг в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 1 (223). с. 4-10. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/31106/1/4-10.pdf>
31. Трушкіна Н.В, Сербіна Т.В. Сутність поняття «міжнародна логістика». International Scientific and Practical Conference. 2022. № 14. 137–142 с.
32. UNWTO. “Restarting tourism”. 2020. URL: <https://www.unwto.org/restarting-tourism>]
33. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovahvijny/>
34. Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H. 2020. Business Model Management of Low-Cost: in a Search for Impact-Factors of Performance (Case of AirAsia Group Airlines). Marketing and Management of Innovations. 2020. 354-367 с.
35. Смерічевська С.В., Таловір Ю. Ю. Стратегічне спрямування ланцюгів постачання туристичних послуг в Україні в умовах пандемії. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: ХУ МНПК (23-24 жовтня 2020 року). Збірник доповідей. К.: НАУ, 2020, 351-355 с.
36. IATA. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту: Режим доступу - <http://www.iata.org>
37. Chaouk, M., Pagliari, R., Moxon, R. The impact of national macroenvironment exogenous variables on airport efficiency. Journal of Air Transport Management. 2020.13-15 с.
38. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.
39. Радчук О. П. Окремі питання правового регулювання міжнародних повітряних перевезень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 53. Том 1. 1-5 с.

40. Dominic Loske. The impact of COVID-19 on transport volume and freight capacity dynamics. An empirical analysis in German food retail logistics. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2020. Vol. 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198220300762>.
41. Смерічевська С.В. Стратегії управління ризиками в ланцюгах постачання в епоху глобальної турбулентності та еру штучного інтелекту. Міжнародна наук.-практ. конференція »Scientific and technological revolution of the XXI century 2024«. (20.04.2024).
42. Managan J., Lalwani C. *Global Logistics and Supply Chain Management*, 3rd ed. Cornwall: Wiley, 2016. 416 p.
43. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-18).
44. Марінцева К. В. Пасажирські перевезення: підручник. Київ: «НАУ-друк», 2009. 226 с.
45. Логістика в організації міжнародних перевезень. Навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра денної форми навчання за освітньою програмою Міжнародна економіка спеціальності 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. С. В. Войтко, О. О. Корогодова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 138 с.
46. Smerichevskyi S., Kryvovyazyuk I., *Smerichevska S.*, Tymbalistova O., Kharchenko M., Yudenko E.. Development of the Logistical Support Mechanism for the Airline`s Innovation activity on the Market of Air Transport Services. *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 6, (June 2020), pp. 1482-1492. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.135. URL : <https://bit.ly/3htORGo>
47. Ільченко Н. Б. Розвиток логістики 4.0 у діяльності логістичних компаній. *Вісн. Волинськ. ін-ту економ. і менедж.* № 23. 2019. 65-74 с.
48. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. К., 2023. 268 с.

49. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 31(70). С. 136-141.

50. David M. Herold, Marek Świklicki, Jasmin Mikl. The emergence and adoption of digitalization in the logistics and supply chain industry: an institutional perspective. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. Vol. 34 № 6. 1917–1938 с. URL: <https://www.emerald>

51. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. Науковий журнал «Підприємництво та інновації». Київ : Міжнародний університет фінансів; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. Випуск 23. 12-15 с.

52. Підлужна О. Б., Колос З. В. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. 469–477 С. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/20191_45.html