Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра менеджменту і адміністрування

Галич Христина Василівна

УДК 658.7:005

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»

Менеджмент

073 Менеджмент

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Х. В. Галич

Науковий керівник _____Галюк Ірина Богданівна

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Проф._____І. П. Кінаш

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую:
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
“___”_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Галич Христині Василівні
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»
керівник роботи Галюк І. Б.
затверджені наказом по університету № 195/7 від 30.04.2026

2. Строк подання студентом роботи 14.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
1 Теоретичні аспекти логістичного обслуговування підприємств в готоельно-курортній сфері
2 Дослідження діяльності ТОВ «Карпатський стандарт» та аналіз системи логістичного обслуговування
3 Пропозиції щодо удосконалення логістичного обслуговування у ТОВ «Карпатський стандарт» Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1 Тема роботи
2 Мета та завдання дослідження
3 Об'єкт дослідження — ТОВ «Карпатський стандарт»
4 Фінансова динаміка ТОВ «Карпатський стандарт» (2021–2025)
5 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій
6 Аналіз системи логістичного обслуговування: ключові показники
7 Структура логістичних витрат
8 Пропозиції щодо вдосконалення логістичного обслуговування
9 Економічна ефективність запропонованих заходів
10 Прогнозовані результати вдосконалення (порівняння)
11 Висновки

7. Дата видачі завдання 03.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	20.03.26	виконано
1	Теоретичні аспекти логістичного обслуговування підприємств в готоельно-курортній сфері	15.04.26	виконано
2	Дослідження діяльності ТОВ «Карпатський стандарт» та аналіз системи логістичного обслуговування	15.05.26	виконано
3	Пропозиції щодо удосконалення логістичного обслуговування у ТОВ «Карпатський стандарт»	12.06.26	виконано
	Висновок	14.06.26	виконано
	Перелік використаних джерел	16.06.26	виконано

Студент - дипломник Галич Х. В.

Науковий керівник Галюк І. Б.

АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних основ організації системи логістичного обслуговування підприємств готельно-курортної сфери. Уточнено зміст поняття «логістичне обслуговування» стосовно підприємств індустрії гостинності, розглянуто основні підходи до організації постачання, управління запасами та логістики внутрішніх потоків готельного комплексу.

Проведено комплексний аналіз господарської діяльності та ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Карпатський стандарт», що управляє готельними об'єктами Morva Premium Spa Resort та готелем «Живець» у м. Яремче. Досліджено особливості функціонування системи логістичного обслуговування підприємства, виявлено проблемні аспекти та резерви підвищення її ефективності.

Запропоновано шляхи вдосконалення системи логістичного обслуговування, зокрема впровадження інтегрованої PMS з модулями F&B Control та Inventory Management, оптимізацію управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу та рецептурних карт, а також цифровізацію управління потоками гостей.

Ключові слова: логістичне обслуговування, індустрія гостинності, управління запасами, готельна логістика, ефективність.

SUMMARY

The paper provides a comprehensive study of the theoretical and practical foundations of the logistics service system in the hospitality industry. The content of the concept of "logistics service" as applied to hotel and resort enterprises has been clarified, and the main approaches to supply organisation, inventory management, and internal flow logistics of hotel complexes have been considered.

A comprehensive analysis of the economic activities and key financial indicators of Karpatskyi Standart LLC, which manages the Morva Premium Spa Resort and Zhyvets hotel in Yaremche, Ivano-Frankivsk region, has been carried out. The features of the logistics service system functioning have been studied, and problematic aspects and reserves for increasing its efficiency have been identified.

Ways to improve the logistics service system have been proposed, including implementation of an integrated PMS with F&B Control and Inventory Management modules, optimisation of inventory management based on ABC/XYZ analysis and recipe cards, and digitalisation of guest flow management.

Keywords: logistics service, hospitality industry, inventory management, hotel logistics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність логістичної системи і логістичного обслуговування в індустрії гостинності 9

1.2 Методи організації та оцінювання логістичних процесів у готельному бізнесі 17

1.3 Управління логістичними потоками готельно-курортного підприємства 21

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРПАТСЬКИЙ СТАНДАРТ» ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Карпатський стандарт» та аналіз його внутрішнього середовища 27

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Карпатський стандарт» та оцінка його впливу на діяльність підприємства 34

2.3 Аналіз системи логістичного обслуговування у ТОВ «Карпатський стандарт» 41

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТОВ «КАРПАТСЬКИЙ СТАНДАРТ»

3.1 Основні напрями удосконалення системи логістичного обслуговування 45

3.2 Обґрунтування запропонованих напрямків удосконалення логістичного обслуговування 49

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення логістичного обслуговування 54

ВИСНОВОК…….. 59

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 61

ВСТУП

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших галузей економіки України, що відіграє важливу роль у формуванні туристичного іміджу регіонів та залученні внутрішніх і зовнішніх туристів. Карпатський туристичний кластер, зокрема місто Яремче Івано-Франківської області, є одним із найвідоміших курортних центрів країни. Мальовнича природа, унікальний клімат та розвинена туристична інфраструктура роблять регіон привабливим для відпочинку протягом усього року.

В умовах зростаючої конкуренції серед готельно-курортних підприємств та підвищених вимог гостей до якості сервісу ефективна організація системи логістичного обслуговування набуває стратегічного значення. Логістика готелю охоплює увесь ланцюг процесів: від закупівлі продуктів харчування, господарських матеріалів і SPA-засобів до управління внутрішніми потоками ресурсів та організації потоків гостей від бронювання до виселення. Неефективність будь-якої ланки цього ланцюга безпосередньо впливає на задоволеність гостей і фінансові результати підприємства.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи логістичного обслуговування підприємств готельно-курортної сфери;
- дослідити методи організації та оцінювання логістичних процесів у готельному бізнесі;
- вивчити особливості управління логістичними потоками готельно-курортних підприємств;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Карпатський стандарт»;

- оцінити поточний стан системи логістичного обслуговування підприємства;

- виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності логістики;

- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи логістичного обслуговування.

Об'єктом дослідження є система логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти функціонування системи логістичного обслуговування готельно-курортного підприємства.

Методологічну основу роботи становлять аналітичний метод, метод порівняльного аналізу, балансовий метод, метод систематизації, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC/XYZ-аналіз та економіко-статистичні методи.

Бакалаврська робота містить три розділи: теоретичний, аналітичний та проектний, висновки і перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність длгістичної системи та логістичного обслуговування в індустрії гостинності

Індустрія гостинності є складною багатофункціональною системою, що поєднує елементи сфери послуг, торгівлі, ресторанного господарства та сервісного обслуговування. У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанних підприємств особливого значення набуває логістика, оскільки саме вона забезпечує безперервність операційної діяльності, раціональне використання ресурсів та високий рівень задоволеності споживачів. Логістика в готельному бізнесі охоплює процеси закупівлі, транспортування, складування, внутрішнього переміщення ресурсів, інформаційного забезпечення та організації сервісних потоків. Ефективне управління логістичними процесами є передумовою досягнення стандартів якості обслуговування, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1].

Умови ринкової економіки вимагають, щоб стабільна діяльність підприємств готельного господарства забезпечувалася шляхом трансформації системи управління відповідно до сучасного рівня розвитку науки, техніки, технологій та організації бізнес-процесів[1].

Зростання різноманітності управлінських підходів і методів, а також постійне збільшення обсягів інформаційних потоків, ускладнення фінансових і розрахункових операцій у сфері готельного бізнесу зумовлюють необхідність впровадження логістичного підходу до управління[2].

На сучасному етапі дедалі більшого значення набуває логістичне управління у сфері сервісних послуг, що пояснюється низкою факторів, зокрема розвитком індустрії послуг і зростанням кількості підприємств готельного бізнесу та зайнятого населення у цьому секторі; орієнтацією

готельних підприємств на кінцевого споживача; а також поширенням концепції загального управління якістю в індустрії послуг[2].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних основ формування та функціонування логістичних систем зробили такі науковці, як Л.В. Забуранна, Є.В. Крикавський, В.І. Сергєєв, Т.М. Скоробогатова, І.Г. Смирнов та інші (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «логістична система»

Автор	Визначення
Л.В.Забуранна, О.М.Глущенко [3]	Логістична система - сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньо виробничими зв'язками впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об'єднання в межах визначеної території, які функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об'єднання
Є.В. Крикавський [4]	Логістична система - це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.
Т.М.Скоробогатова [5]	Логістична система - сукупність елементів, функціональний зв'язок яких дозволяє найбільш ефективно забезпечити товарами (продукцією та послугами) споживачів в виробничій та невиробничій сферах.

Виконання завдань і функцій логістики, що випливають із її основної мети, ґрунтується на системному підході, зокрема на функціонуванні логістичних систем. Аналіз існуючих визначень логістичної системи дозволяє зробити висновок, що всі науковці розглядають її як складну структуру, що складається з взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою - забезпечення ефективної організації та реалізації логістичних процесів [4].

Логістика - процес планування, організації та контролю руху матеріальних потоків, а також пов'язаних із ними інформаційних, фінансових і сервісних потоків з метою максимально повного задоволення потреб споживачів за умови раціонального використання ресурсів та мінімізації витрат [5].

З точки зору бізнес-діяльності логістика розглядається як інструмент інтегрованого управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також сервісними процесами, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства при оптимальному рівні витрат [5].

У сфері гостинності логістика трактується як комплексний механізм управління інформаційними та фінансовими потоками, спрямований на зменшення витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів у процесі надання готельних послуг [2].

Попри значні наукові напрацювання, слід зазначити, що логістичне управління у готельному бізнесі перебуває на етапі становлення. Повноцінно інтегровані та ефективно функціонуючі логістичні системи в більшості готельних підприємств ще не сформовані або знаходяться на початковому рівні розвитку [1].

Для сучасних готельних підприємств важливим є розгляд логістики як системного явища, що включає процеси формування та функціонування логістичних систем, визначення структури логістичних витрат, їх класифікацію, а також розробку методів їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення прибутковості підприємства [6].

Логістична система визначається як складна структурована економічна система, що складається з взаємопов’язаних елементів (ланок), які функціонують у межах єдиного процесу управління матеріальними, сервісними та супутніми потоками [6].

Основною метою формування логістичних систем є організація ефективного управління потоковими процесами, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги підприємства шляхом оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення якості обслуговування та задоволення попиту споживачів на продукцію, послуги й інформацію в установлені терміни при мінімальних витратах [2].

Проєктування логістичних систем у сфері індустрії гостинності фактично зводиться до побудови цілісної моделі логістики підприємства, яка відображає всі ключові процеси руху потоків [1].

До основних елементів логістичної системи готельного підприємства належать: структура та кількість функціональних підрозділів, розміщення номерного фонду, організація транспортного забезпечення, система комунікацій та інформаційного обміну, а також інформаційна модель управління потоками. [2].

При формуванні логістичних систем необхідно також враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають ефективність функціонування кожного з її елементів та системи в цілому [7].

Логістична система управління готелем включає сукупність взаємопов'язаних елементів-ланок, які об'єднані в єдиний процес управління службовими, фінансовими та інформаційними потоками. Організаційна структура такої системи наведена на рисунку 1.1.

З метою ефективного управління та координації потокових процесів у готелі визначено функції логістичного менеджменту, які можуть бути згруповані у чотири основні підсистеми: управління процесами бронювання та просування готельних послуг; збирання, обробка, зберігання та розподіл логістичної інформації; управління виробничими потужностями готельного підприємства; формування вихідних результативних даних і звітних форм [2].

У сучасній науковій літературі логістика розглядається не лише як система управління матеріальними потоками, а як інтегрований механізм координації всіх ресурсних процесів підприємства. Для готельного господарства це означає необхідність синхронізації діяльності служби постачання, ресторанного підрозділу, служби housekeeping, reception, SPA-комплексів, транспортного забезпечення та інших сервісних елементів. Від ефективності такої взаємодії залежить рівень сервісу та загальне враження гостя від перебування у закладі [2].



Рисунок 1.1 - Логістична система управління готолем

Поняття «логістичне обслуговування» у контексті готельного бізнесу набуває специфічного змісту. Якщо в промисловості основним об'єктом управління є матеріальний потік, то у сфері гостинності не менш важливими є потоки гостей, інформації, фінансів та послуг. Готельне підприємство одночасно здійснює закупівлю ресурсів, організацію сервісного процесу та безпосередню взаємодію зі споживачем, тому логістичне обслуговування виступає інтегруючою ланкою між усіма структурними підрозділами [8].

Науковці по-різному трактують сутність логістичного обслуговування в індустрії гостинності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення логістичного обслуговування в індустрії гостинності

Автор	Зміст трактування
Мальська М. П. [1]	Сукупність операцій з управління матеріальними потоками у готельному підприємстві, що забезпечують належний рівень обслуговування гостей при мінімальних витратах
Уніят Л. М. [2]	Комплекс процесів постачання, зберігання, переміщення та обліку матеріально-технічних ресурсів підприємства гостинності, спрямований на забезпечення безперервності надання готельних послуг
Ткаченко Т. І. [6]	Інтегрована система управління ресурсними потоками готельного підприємства, що охоплює процеси від вхідного постачання до надання послуги гостю
Нечаюк Л. І. [7]	Упорядкована діяльність підприємства готельного господарства з організації руху матеріальних цінностей, що забезпечує потреби всіх підрозділів в умовах мінімізації витрат
Bosio B. [8]	Стратегічне управління ланцюгами поставок у туристичних дестинаціях, що забезпечує конкурентоспроможність готельних підприємств через оптимізацію операційних витрат
Крикавський Є. В. [9]	Система управління потоковими процесами підприємства, спрямована на оптимізацію руху ресурсів та забезпечення високого рівня сервісу
Christopher M. [10]	Процес стратегічного управління закупівлями, транспортуванням, зберіганням і потоками інформації з метою створення цінності для споживача

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що логістичне обслуговування в індустрії гостинності є комплексним багаторівневим явищем, яке охоплює кілька взаємопов’язаних підсистем [6]:

- вхідну логістику - постачання продуктів харчування, текстилю, господарських матеріалів, обладнання, косметичних та санітарних засобів;

- внутрішню логістику - переміщення ресурсів між структурними підрозділами готелю;

- логістику запасів - формування, нормування, контроль та поповнення запасів;

- інформаційну логістику - управління бронюванням, документообігом, комунікаціями між службами;

- логістику обслуговування гостей - організацію руху клієнтів від моменту бронювання до виселення;

- транспортну логістику - забезпечення трансферів, доставки продукції та координації зовнішніх перевезень [6].

Особливістю логістичного обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі є його безпосередній вплив на якість сервісу. Будь-які порушення у логістичному ланцюгу - затримка постачання, дефіцит матеріалів, помилки в управлінні запасами чи несвоєчасне прибирання номерів - негативно позначаються на рівні задоволеності гостей та репутації підприємства. Саме тому логістика у сфері гостинності тісно пов'язана із системою управління якістю та клієнтоорієнтованістю [7].

Специфіка логістичного обслуговування готельно-курортних підприємств визначається такими характеристиками (рис. 1.2):

- висока частка продуктів харчування та ресурсів із коротким терміном придатності;
- необхідність дотримання спеціальних умов зберігання;
- значна сезонність попиту, що ускладнює прогнозування потреб;
- широка номенклатура матеріальних ресурсів;
- одночасність виробництва та споживання послуги;
- високий рівень залежності від людського фактора;
- необхідність оперативного реагування на зміни побажань клієнтів [8].

У сучасних умовах цифровізації дедалі більшого значення набуває автоматизація логістичних процесів. Використання ERP-систем, PMS-систем (Property Management System), електронного бронювання, автоматизованого складського обліку та CRM-систем дозволяє оптимізувати рух ресурсів, скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування та покращити комунікацію між структурними підрозділами готелю [6].

Важливим напрямом розвитку логістичного обслуговування є також концепція «зеленої логістики», яка передбачає впровадження енергоощадних технологій, сортування відходів, оптимізацію транспортних маршрутів, використання екологічної упаковки та зменшення обсягів харчових втрат. Реалізація принципів сталого розвитку сприяє не лише скороченню витрат

підприємства, але й формуванню позитивного іміджу готелю серед споживачів [8].

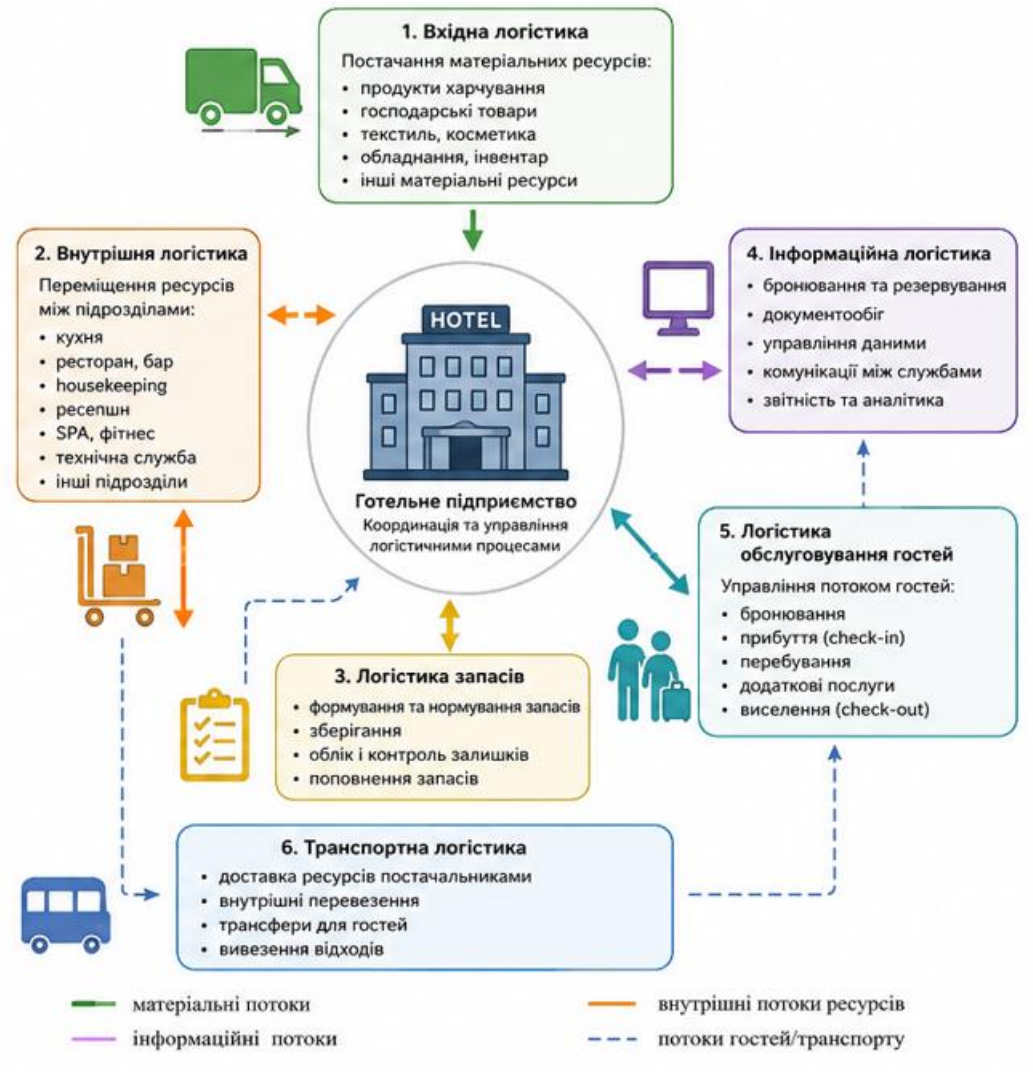


Рисунок 1.2 - Структура логістичного обслуговування в індустрії гостинності

Таким чином, логістичне обслуговування в індустрії гостинності є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує ефективну координацію матеріальних, інформаційних та сервісних потоків. Раціональна організація логістичних процесів сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації витрат, зміцненню конкурентних позицій

підприємства та формуванню довгострокових переваг на ринку готельних послуг.

1.2 Методи організації та оцінювання логістичних процесів у готельному бізнесі

Ефективна організація логістичних процесів у готельному підприємстві базується на застосуванні комплексу сучасних методів управління запасами, постачанням, складським господарством та внутрішніми потоками ресурсів. Раціональна організація логістики забезпечує безперервність надання послуг, зниження витрат, скорочення часу обслуговування та підвищення рівня задоволеності гостей. Вибір методів управління визначається специфікою діяльності окремих підрозділів готелю, характером матеріальних ресурсів, рівнем автоматизації підприємства та сезонністю попиту [11].

Одним із найбільш поширених інструментів логістичного аналізу є метод ABC-аналізу, який дозволяє класифікувати номенклатуру матеріальних ресурсів за рівнем їхньої значущості у структурі витрат підприємства. Суть методу полягає у поділі ресурсів на три групи залежно від питомої ваги у загальній вартості споживання. До групи А належать найбільш цінні та критично важливі ресурси, що потребують постійного контролю та точного планування. У готельному бізнесі це, як правило, продукти харчування для ресторану, алкогольна продукція, дорогі косметичні засоби SPA-комплексів, імпортні товари та брендований текстиль. Групу В складають ресурси середньої важливості - постільна білизна, рушники, миючі засоби, господарський інвентар. До групи С відносяться допоміжні та недорогі матеріали: канцелярія, одноразові витратні матеріали, декоративні елементи тощо [12].

Застосування ABC-аналізу дозволяє готельному підприємству концентрувати управлінську увагу на найбільш витратних позиціях, зменшувати надлишкові запаси та оптимізувати складські витрати. Для групи А зазвичай встановлюється щоденний контроль залишків і прогнозування потреб,

для групи B - періодичний контроль, а для групи C достатнім є спрощений облік та рідкісний моніторинг [12].

Важливим доповненням до ABC-аналізу є метод XYZ-аналізу, який класифікує ресурси залежно від стабільності попиту та прогнозованості споживання. Категорія X включає ресурси зі стабільним та передбачуваним рівнем використання незалежно від сезону чи завантаженості готелю. До них належать засоби особистої гігієни, туалетний папір, миючі засоби, базові продукти ресторанного господарства. Категорія Y охоплює ресурси з помірними сезонними коливаннями попиту, наприклад, продукти для банкетів, хімічні засоби для басейнів або SPA-послуг. До категорії Z належать ресурси з нерегулярним та складно прогнозованим попитом - декорації для тематичних заходів, інвентар для конференцій чи ексклюзивних подій [2].

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу дає змогу формувати більш ефективну систему управління запасами. Наприклад, товари категорії AX потребують постійного моніторингу та мінімального страхового запасу, тоді як товари CZ можуть закуповуватись епізодично або під конкретні замовлення. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та уникнути дефіциту критично важливих ресурсів [13].

У сучасному готельному бізнесі важливе значення має метод Just-in-Time (JIT), який передбачає постачання ресурсів безпосередньо в момент їхнього використання. Цей метод особливо ефективний для продуктів харчування з коротким терміном придатності, свіжих овочів, фруктів, молочних продуктів та морепродуктів. Використання концепції JIT дозволяє знизити витрати на зберігання, скоротити втрати від псування продукції та підвищити якість обслуговування гостей [14].

Разом із тим впровадження JIT у готельному господарстві потребує високого рівня координації з постачальниками та точного прогнозування завантаженості підприємства. За умов нестабільного попиту або сезонних коливань надмірне скорочення запасів може створювати ризик дефіциту ресурсів, що негативно впливає на якість сервісу [14].

Для оцінювання ефективності системи логістичного обслуговування готелю застосовується система ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють контролювати рівень витрат, швидкість обслуговування, ефективність постачання та використання ресурсів (табл.. 1.3).

Таблиця 1.3 - Ключові показники оцінювання логістичного обслуговування готельно-курортного підприємства

Показник	Формула / суть	Галузевий норматив	Підрозділ
COGS % (Food Cost)	Вартість реалізованих продуктів / Виручка ресторану × 100 %	25-35 %	Ресторан
Room Cleaning Cost (вартість прибирання номеру)	Витрати housekeeping / К-сть прибраних номерів	80-120 грн	Housekeep.
Оборотність запасів	Собівартість реалізованого / Середній залишок запасів	≥ 12 разів/рік	Всі підрозд.
Відсоток псування та списань матеріалів	Вартість списань / Загальна вартість поставок × 100 %	≤ 2 %	Ресторан, SPA
Рівень виконання замовлень постачальниками вчасно	Вчасні поставки / Загальна к-сть поставок × 100 %	≥ 95 %	Закупівлі
Питома вага логістичних витрат у доходах	Логістичні витрати / Загальний дохід × 100 %	≤ 8 %	Підприє-мство
Середній час check-in	Середній час оформлення гостя	3-5 хв	Reception
Рівень задоволеності гостей	Оцінка за анкетуванням або онлайн-відгуками	≥ 90 %	Підпри-ємство

Оцінювання логістичних процесів у сфері гостинності неможливе без урахування рівня якості сервісу. Саме тому широкого застосування набув метод SERVQUAL, адаптований до специфіки готельно-ресторанного бізнесу. Даний метод оцінює розрив між очікуваннями гостей та фактичним сприйняттям якості послуг за п’ятьма основними критеріями:

- матеріальність - стан номерного фонду, обладнання, зовнішній вигляд персоналу;

- надійність - здатність точно та своєчасно виконувати обіцяні послуги;
- чуйність - швидкість реагування персоналу на потреби гостей;
- впевненість - професійність і компетентність працівників;
- емпатія - індивідуальний підхід до клієнтів [15].

Метод SERVQUAL дозволяє виявляти проблемні аспекти логістичного обслуговування, пов’язані із затримками постачання, недостатнім забезпеченням номерів або неефективною взаємодією між службами готелю.

Для практичної перевірки якості логістичних процесів часто використовується метод Mystery Guest («таємний гість»). Його суть полягає у прихованій оцінці діяльності готелю з позиції звичайного клієнта. Під час перевірки оцінюються швидкість check-in та check-out, якість прибирання номерів, своєчасність доставки замовлень у номер, робота ресторану, стан запасів у міні-барах та рівень комунікації персоналу з гостями [15].

Важливим напрямом розвитку логістики у сфері гостинності є цифровізація управлінських процесів. Сучасні готельні підприємства активно використовують PMS-системи (Property Management System), ERP-системи, WMS-системи (Warehouse Management System) та CRM-технології. Автоматизація логістичних процесів дозволяє:

- здійснювати контроль залишків у режимі реального часу;
- прогнозувати потреби в ресурсах;
- автоматизувати закупівлі;
- координувати діяльність різних служб готелю;
- зменшувати втрати від надлишкових запасів;
- підвищувати швидкість обслуговування клієнтів [16].

Окрім економічної ефективності, сучасна логістика готельного бізнесу дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку. Це проявляється у впровадженні концепції «зеленої логістики», яка передбачає оптимізацію транспортних маршрутів, скорочення харчових відходів, використання енергоощадного обладнання та екологічної упаковки. Такі заходи дозволяють

не лише скоротити витрати підприємства, але й формують позитивний імідж готелю серед споживачів [17].

Таким чином, методи організації та оцінювання логістичних процесів у готельному бізнесі становлять комплекс взаємопов’язаних інструментів управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками. Їх ефективне застосування забезпечує оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування, покращення координації між підрозділами та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

1.3 Методи організації та оцінювання логістичних процесів у готельному бізнесі

Готельно-курортне підприємство є складною операційною системою, в якій одночасно функціонують кілька взаємопов'язаних логістичних потоків. Ефективне управління цими потоками є ключовою умовою забезпечення якості обслуговування гостей та операційної ефективності.

Вхідний матеріальний потік готелю формується щоденними поставками від постачальників і охоплює:

- свіжі продукти харчування (щоденні поставки від фермерів і дистриб'юторів);
- алкогольні та безалкогольні напої;
- господарські товари (засоби прибирання, туалетні приналежності); S
- РА-матеріали та косметика;
- хімічні реагенти для басейнів; витратні матеріали для технічних служб [17].

Управління вхідним потоком включає вибір постачальників, переговори про умови поставок, контроль якості отриманих товарів та управління відносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management, SRM). Сучасні готелі преміум-класу формують базу сертифікованих постачальників, які відповідають стандартам якості, екологічності та соціальної відповідальності [19]. Окремого значення набуває концепція «локального

постачання» (local sourcing), яка передбачає пріоритет місцевих виробників, що скорочує транспортні витрати та знижує вуглецевий слід підприємства [19].

Для оцінювання ефективності управління вхідним потоком використовують такі показники: рівень виконання замовлень постачальниками (Order Fulfillment Rate), частота зривів поставок, відхилення фактичної ціни від договірної, частка продукції, що не пройшла вхідний контроль якості [20].

Внутрішній матеріальний потік охоплює переміщення товарів між головним складом (коморою) та підрозділами: кухнею, ресторанним залом, SPA-центром, housekeeping, рецепцією, баром. Відсутність чіткої системи управління внутрішніми потоками призводить до надмірних запасів в одних підрозділах і дефіциту в інших [19].

Оптимізація внутрішньої логістики передбачає впровадження системи планово-попереджувальних списань (requisition system), де кожен підрозділ подає заявку на отримання товарів зі складу на основі прогнозу потреби. Це дозволяє централізувати контроль над запасами та унеможливити несанкціоноване використання ресурсів [9]. Важливим інструментом є також системи FIFO (First In, First Out) та FEFO (First Expired, First Out) для управління ротацією продуктів харчування, що мінімізує харчові відходи та ризики порушення термінів придатності [19].

Рівень втрат і відходів (waste rate) є критичним показником для ресторанно-харчового блоку готелю. За даними Міжнародної асоціації готелів і ресторанів (IH&RA), середньостатистичний готель генерує до 289 кг харчових відходів на одне місце на рік, що становить значний резерв для скорочення витрат [23].

Потік гостей є специфічним для готельного бізнесу і також потребує логістичного управління. Від моменту бронювання до виселення гість проходить крізь численні «точки контакту»: онлайн-бронювання, заїзд (check-in), розміщення в номері, користування послугами (SPA, ресторан, басейн, конференц-зал), виселення (check-out). Ефективна організація потоків гостей

мінімізує черги і час очікування, підвищуючи задоволеність і NPS (Net Promoter Score) [23].

Концепція «Customer Journey Map» (карта подорожі клієнта) дозволяє візуалізувати весь шлях гостя та виявити «вузькі місця» в логістиці обслуговування. Аналіз точок контакту дає змогу розрахувати нормативи часу на кожному етапі та встановити KPI для персоналу. Наприклад, стандартний час check-in у п'ятизіркових готелях не повинен перевищувати 3-5 хвилин, а час подачі замовлення в ресторані - 10-15 хвилин після посадки [23].

Цифровізація потоку гостей є ключовим трендом: мобільний check-in, цифрові ключі, чат-боти для відповідей на запити гостей суттєво скорочують час очікування та вивільняють персонал для більш складних завдань. За дослідженнями Deloitte, впровадження мобільного заселення скорочує витрати на обслуговування рецепції на 18-22 % та підвищує задоволеність гостей на 15 % [214].

Сезонність є визначальним чинником, що ускладнює управління логістичними потоками. Карпатський регіон має два піки попиту: літній (червень-серпень) та зимовий (грудень-лютий). У пікові сезони завантаженість готелів сягає 90-100 %, тоді як у міжсезоння може знижуватися до 30-40 %. Така амплітуда коливань вимагає гнучкої системи управління запасами, адаптованої до прогнозованої завантаженості [23].

Прогнозування попиту є базовим інструментом управління сезонними коливаннями. Методи прогнозування, що застосовуються у готельній галузі, включають [22]:

- аналіз часових рядів (декомпозиція тренду, сезонності та циклічності);
- регресійний аналіз із залученням зовнішніх факторів (туристичні тренди, макроекономічні показники);
- методи машинного навчання (Random Forest, LSTM-мережі) для прогнозу завантаженості.

Гнучке управління персоналом в умовах сезонності передбачає залучення тимчасових працівників у пікові періоди та скорочення штату в міжсезоння.

Проте надмірна плинність кадрів негативно впливає на якість обслуговування, тому провідні готелі застосовують стратегію «основний персонал + гнучкий резерв», де постійний кістяк забезпечує стандарти якості, а тимчасові працівники покривають пікові навантаження [23].

Управління запасами в умовах сезонних коливань потребує диференційованого підходу. Для товарів із тривалим терміном зберігання (непродовольчі товари, алкоголь, хімія) доцільно формувати сезонні запаси в передпіковий період, коли постачальники нерідко надають знижки за обсяг. Для швидкопсувної продукції частота поставок має зростати пропорційно завантаженості [17].

Цифрові інструменти управління готелем суттєво підвищують ефективність логістичних процесів. PMS (Property Management System) автоматизує управління бронюваннями, заїздами та виселеннями. Інтеграція PMS з модулями F&B Control (управління харчуванням та напоями) та Inventory Management (управління запасами) дозволяє автоматично формувати замовлення постачальникам на основі прогнозу завантаженості та нормативів витрат [17].

Провідними PMS-системами на ринку готельного програмного забезпечення є Oracle Hospitality OPERA, Amadeus Property Management та Mews. Ці системи забезпечують інтеграцію з каналами бронювання (OTA, GDS), фінансовим обліком, CRM та модулями управління ресторанами і SPA [23]. За даними HospitalityNet, готелі, що впровадили інтегровані PMS-рішення, досягають скорочення адміністративних витрат на 20-30 % та підвищення точності прогнозування завантаженості до 92-95 % [17].

Системи управління складом (WMS - Warehouse Management System) автоматизують процеси отримання, зберігання та видачі товарно-матеріальних цінностей. У готельному контексті WMS-рішення інтегруються з PMS та модулями рецептурних карток (recipe management), що дозволяє автоматично розраховувати потребу у продуктах харчування на основі запланованих банкетів, кількості бронювань із включеним сніданком тощо [22].

Електронні системи закупівель (e-Procurement) забезпечують автоматизацію тендерних процедур, порівняння цін постачальників та електронний документообіг (EDI). Застосування e-Procurement скорочує цикл закупівлі з 7-10 до 2-3 робочих днів та знижує транзакційні витрати на 40-60 % [22].

Сучасні тенденції розвитку готельної логістики пов'язані з активним застосуванням технологій штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data). Алгоритми машинного навчання використовуються для [22]:

динамічного ціноутворення (Revenue Management System, RMS), що оптимізує доходи залежно від попиту, сезонності та конкурентного середовища;

- предиктивного технічного обслуговування обладнання (predictive maintenance), що скорочує простої та витрати на аварійний ремонт;
- персоналізації пропозицій для гостей на основі аналізу їхньої поведінки та вподобань (CRM-аналітика);
- оптимізації розстановки персоналу (workforce management) відповідно до прогнозованого навантаження.

IoT (Internet of Things) відкриває нові можливості для логістики готелю: «розумні» системи клімат-контролю автоматично регулюють мікроклімат залежно від заселеності номерів, а датчики на мінібарах фіксують споживання гостей у режимі реального часу, автоматично формуючи рахунки та оновлюючи замовлення [22].

Таким чином, логістичне обслуговування готельно-курортного підприємства є багатофункціональною системою, ефективна організація якої є стратегічним чинником конкурентоспроможності. Провідні готелі, впроваджуючи комплексні PMS-рішення та застосовуючи методи ABC/XYZ-аналізу, досягають скорочення логістичних витрат на 15-25 % при одночасному підвищенні якості обслуговування гостей.

Перспективними напрямами розвитку логістики готельного бізнесу є: поглиблення інтеграції цифрових систем управління; впровадження принципів

сталого розвитку в логістичні процеси (зелена логістика); застосування предиктивної аналітики для управління запасами та персоналом; розвиток партнерств із місцевими постачальниками для скорочення логістичних ланцюгів.

Ефективна логістика готелю - це не лише скорочення витрат, а й підвищення рівня задоволеності гостей, зниження екологічного навантаження та формування стійких конкурентних переваг в умовах зростаючої конкуренції на ринку гостинності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРПАТСЬКИЙ СТАНДАРТ» ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Карпатський стандарт» та аналіз його внутрішнього середовища

Туристично-рекреаційний сектор Карпатського регіону є важливою складовою економіки Івано-Франківської області. Яремче - одне з найпопулярніших туристичних міст Карпат, розташоване у мальовничій гірській долині річки Прут. Природна краса, унікальний мікроклімат та розвинута туристична інфраструктура роблять місто привабливим для відпочинку цілорічно. У цьому середовищі динамічно розвивається ТОВ «Карпатський стандарт» - оператор преміальних готельно-курортних об'єктів регіону.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карпатський стандарт» провадить діяльність з 2005 року (дата реєстрації платником ПДВ - 18.11.2005).

Код ЄДРПОУ: 33534727.

Статутний капітал 2500000 грн.

Власник підприємства: Костюк Марія Степанівна.

Керівник підприємства: Янко Марта Михайлівна.

Юридична адреса: 78500, Івано-Франківська обл., місто Яремче, вулиця Петраша, будинок 5.

Телефон: +380343422353 +380506684377.

Відповідно до КВЕД підприємство веде основну діяльність:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Інші зареєстровані види діяльності:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.30 Обслуговування напоями

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах

96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів

96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту

На чолі ТОВ «Карпатський стандарт» є директор, який організовує роботу підприємства, несе повну відповідальність за його діяльність та результати, а також делегує окремі управлінські функції та повноваження відповідним підлеглим.

Контроль за законністю фінансових операцій та дотриманням фінансової дисципліни покладено на старшого бухгалтера, тоді як питання кадрової політики перебувають у компетенції менеджера з персоналу.

Підприємство працює стабільно, забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів і створює сприятливі умови для професійного

зростання співробітників. Організаційна структура відповідає сучасним вимогам менеджменту та відзначається гнучкістю.

Правову основу діяльності встановлюють Закон України «Про туризм» та «Правила користування готелями та надання готельних послуг», затверджені наказом Державної туристичної адміністрації від 16.03.2004 № 19.

Місія ТОВ «Карпатський стандарт» передбачає надання послуг високоякісного персоналізованого обслуговування, забезпечення комфорту та вишуканих умов проживання, а також у створенні атмосфери затишку й добробуту.

Аудиторія відвідувачів є широкою: серед гостей - дорослі та діти, ділові мандрівники, туристи, сімейні пари, вітчизняні та іноземні відвідувачі. В основі філософії ТОВ «Карпатський стандарт» викладено безумовний пріоритет інтересів гостя.

Стратегічними орієнтирами комплексу є досягнення лідерства у сфері якості обслуговування, підтримка розвитку вїзного туризму та просування українського туристичного продукту на міжнародній арені.

Підприємство управляє двома готельними об'єктами, розташованими за однією адресою:

- Morva Premium Spa Resort - преміальний спа-готель, що позиціонується як «місце тотального релаксу в оточенні природи». Концепція готелю побудована на чотирьох природних елементах Карпат: вода, повітря, сонце і клімат. Кожен з номерів має унікальний авторський дизайн;
- Готель «Живець» - об'єкт готельного розміщення, що функціонує у межах того ж комплексу та управляється ТОВ «Карпатський стандарт».

Morva Premium Spa Resort пропонує гостям широкий спектр послуг та інфраструктуру:

- розміщення у 8 категоріях номерів - Deluxe, Junior Suite, Family Rooms, Morva Suite, Signature Suite, Superior, Apartment Morva, President Suite;
- SPA-центр з масажними кабінетами, wellness-процедурами, соляним гротом, сауною та джакузі;

- критий та відкритий басейни, дитячий басейн, гідромасажне джакузі на вулиці;
- цілюща термальна купіль з карпатською ропою - унікальна оздоровча послуга;
- ресторан зі шведським столом та бар;
- дитячий комплекс з аніматорами;
- панорамна тераса з бунгало;
- конференц-зал для проведення корпоративних заходів (площа 230 кв. м, розрахований на розміщення 200 осіб), оснащений 2 мультимедійними екранами (діагональ 86 дюймів), фліп-чартом, цифровою конференц системою: стаціонарні і двоканальнльні радіо мікрофони) ;
- фітнес-зал.

Підприємство має зареєстровану торгову марку «Готель Станіславський» (свідоцтво № 109419, строк реєстрації до 07.02.2028) та активно просуває бренд MORVA в соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube), підтримує власний сайт morvasparesort.com з можливістю прямого бронювання.

Персонал, який відповідає за приймання та обслуговування гостей у Morva Premium Spa Resort, характеризується належним рівнем професійної підготовки та володіє іноземними мовами, необхідними для ефективної комунікації з відвідувачами.

Організація діяльності комплексу базується на функціональному розподілі обов’язків між структурними підрозділами, які здійснюють свою роботу відповідно до затверджених регламентів і положень.

Адміністративна функція передбачає здійснення загального управління підприємством. Керівництво формує стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення, орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, а також забезпечує ефективне управління фінансово-економічною діяльністю.

Операційна функція охоплює підрозділи, які безпосередньо надають основні послуги, зокрема службу прийому та розміщення гостей, номерний фонд і ресторанний комплекс. Безперервність функціонування підприємства

забезпечується інженерно-технічною, енергетичною, транспортною та складською службами.

Функція безпеки реалізується службою охорони, яка відповідає за захист гостей, персоналу та збереження майна комплексу.

Логістична функція, що перебуває у підпорядкуванні головного менеджера, охоплює процеси закупівлі обладнання, технічних засобів, продуктів харчування та інших матеріально-технічних ресурсів, необхідних для стабільного функціонування готельно-ресторанного комплексу.

Маркетингова функція також координується керівництвом і реалізується через відділ маркетингу та продажів, діяльність якого спрямована на просування послуг і формування стабільної клієнтської бази.

Кадрова функція здійснюється відділом персоналу, який відповідає за підбір працівників, організацію навчання, реалізацію мотиваційних програм та формування кадрового потенціалу відповідно до потреб підприємства.

Обліково-аналітична (еккаунтингова) функція реалізується бухгалтерською службою, що забезпечує ведення фінансового обліку, контроль документообігу та підготовку фінансової звітності.

Фінансова функція також виконується бухгалтерією і полягає у забезпеченні фінансових операцій, контролі грошових потоків та дотриманні фінансової дисципліни.

Інноваційна функція підпорядковується головному менеджеру та охоплює впровадження сучасних підходів до управління і обслуговування, зокрема через діяльність відділу маркетингу та продажів.

Розрахунки за надані послуги у Morva Premium Spa Resort можуть здійснюватися як у готівковій, так і в безготівковій формі.

Ціновий діапазон послуг Morva Premium Spa Resort наведено у таблиці 2.1.

До вартості номерів входить:

- сніданки та вечері(у вигляді шведської лінії);
- паркування автомобілів;

Таблиця 2.1 - Ціновий діапазон пропозиції послуг Morva Premium Spa Resort

Види послуг	Вартість послуг
Deluxe з балконом (до 2 гостей)	7633,24 грн/доба
Junior Suite (до 3 гостей)	9023,24 грн/доба
Signature Suite (до4 гостей)	14313,24 грн/доба
Deluxe без балкону (до 2 гостей)	6203,24 грн/доба
Superior (до 2 гостей)	11883,24 грн/доба
Apartment Morva (до 2 гостей)	18913,24 грн/доба
President Suite (до 2 гостей)	20883,24 грн/доба
Family Rooms (до 4 гостей)	10683,24 грн/доба
Morva Suite (до 4 гостей)	13743,24 грн/доба

- дитячий центр дозвілля;
- дитячі розваги;
- заняття з плавання для дітей (групові);
- користування спортзалом;
- заняття з роенкової йоги;
- тематичні вечори (наприклад, вечір дегустації вина, вечір живої музики тощо);
- відвідування Спа центру, де розміщено критий басейн 25 м (з підігрівом), дитячий теплий басейн, відкритий басейн 25 м (сезонний), джакузі сезонне (на вулиці) та у приміщенні, соляний грот, сауни 5 різновидів, панорамну цілющу купіль (сезонна).

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Карпатський стандарт» за 2021-2025 рр. наведена в таблиці 2.2 і на рисунку 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про виняткову динаміку зростання ТОВ «Карпатський стандарт». Загальний дохід збільшився майже в 10 разів - з 14 837 тис. грн у 2021 р. до 147 346 тис. грн у 2025 р. Чистий прибуток зріс понад 11 разів: з 3 192 до 35 452 тис. грн. Рентабельність продажів досягла 24,1 % у 2025 р., що є видатним показником для готельної індустрії.

Таблиця 2.2 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Карпатський стандарт», 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, %
Загальний дохід, тис. грн	14 837	38 839	62 902	96 022	147 346	+892,9
Чистий прибуток, тис. грн	3 192	1 240	10 410	19 049	35 452	+1010,8
Активи, тис. грн	64 763	75 227	108 084	132 570	156 564	+141,8
Зобов'язання, тис. грн	19 115	15 256	65 744	65 084	54 194	+183,5
Рентабельність продажів, %	21,5	3,2	16,5	19,8	24,1	+2,6 п.п.
К-сть співробітників, осіб	50	50	56	63	80	+60,0



Рисунок 2.1 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Карпатський стандарт»

Слід відзначити, що 2022 рік став випробуванням для підприємства: попри майже триразове зростання доходів, рентабельність впала до 3,2 % унаслідок значних інвестицій у розвиток та зростання операційних витрат, спричиненого початком повномасштабного вторгнення рф. У 2023-2025 рр. підприємство демонструє стабільне підвищення рентабельності, що свідчить про зрілість бізнес-моделі та ефективне управління.

Позитивною тенденцією є скорочення зобов'язань у 2025 р. (54 194 тис. грн) порівняно з 2023-2024 рр., що вказує на зміцнення фінансового становища і зростання власного капіталу. Кількість співробітників зросла з 50 до 80 осіб, що відображає розширення операційної діяльності.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Карпатський стандарт» та оцінка його впливу на діяльність підприємства

Зовнішнє середовище ТОВ «Карпатський стандарт» характеризується високим рівнем динамічності, значною залежністю від туристичних потоків, сезонності попиту та загальної соціально-економічної ситуації в Україні. Підприємство функціонує у сфері готельно-ресторанного та рекреаційного бізнесу, що потребує постійного врахування впливу факторів прямої та непрямої дії.

До факторів прямого впливу належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та державні органи регулювання.

Споживачі є ключовим елементом зовнішнього середовища підприємства. Основними клієнтами Morva Premium Spa Resort та готелю «Живець» виступають туристи, сімейні пари, корпоративні клієнти, ділові мандрівники, відвідувачі wellness- та SPA-послуг, а також іноземні гості. Перевагою підприємства є орієнтація на широкий сегмент споживачів із середнім та високим рівнем доходу. В сучасних умовах спостерігається зростання попиту на внутрішній туризм, оздоровчий відпочинок та рекреаційні послуги у Карпатському регіоні, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Водночас споживачі стають більш вимогливими до якості

сервісу, цифрових сервісів бронювання, безпеки та індивідуалізації обслуговування. Це змушує підприємство постійно вдосконалювати стандарти сервісу та розширювати перелік послуг.

Постачальники відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної діяльності комплексу. Підприємство співпрацює з постачальниками продуктів харчування, напоїв, текстилю, косметичної продукції, обладнання для SPA-зони, меблів, будівельних та господарських матеріалів. Важливими є також постачальники енергоресурсів, водопостачання та інтернет-комунікацій. Через воєнний стан та інфляційні процеси в Україні упродовж останніх років спостерігається зростання цін на енергоносії, продукти харчування та імпортне обладнання, що підвищує операційні витрати підприємства. Водночас налагоджена система закупівель та співпраця з локальними постачальниками дозволяють частково мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність постачання.

Конкурентне середовище у туристичній сфері Карпат є досить насиченим. Основними конкурентами ТОВ «Карпатський стандарт» є преміальні готельно-відпочинкові комплекси Яремче, Буковеля, Татарова та Поляниці, які пропонують аналогічні SPA-, wellness- та готельні послуги. Конкуренція здійснюється за такими критеріями, як рівень сервісу, унікальність концепції, ціна, розташування, якість SPA-послуг, репутація бренду та рівень цифрового просування. Конкурентною перевагою підприємства є поєднання преміального сервісу, сучасної wellness-інфраструктури, природного розташування та авторської концепції відпочинку. Додатковою перевагою виступає активне використання соціальних мереж, прямого онлайн-бронювання та власного бренду MORVA.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Карпатський стандарт» доцільно порівняти Morva Premium Spa Resort з провідними готельно-рекреаційними комплексами Карпатського регіону, які працюють у преміальному сегменті та надають SPA- і wellness-послуги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика ТОВ «Карпатський стандарт» із основними конкурентами Карпатського регіону

Критерій	**ТОВ «Карпатський стандарт» (Morva Premium Spa Resort)**	**Radisson Blu Resort Bukovel**	**Romantik Spa Hotel**	**Koruna Resort & SPA**
Місце розташування	Яремче	Буковель	Яремче	Татарів
Сегмент ринку	Premium SPA Resort	Premium Resort	Premium SPA Hotel	Premium Eco Resort
Основна концепція	Total relax та wellness-відпочинок	Гірськолижний і SPA-відпочинок	SPA та сімейний відпочинок	Екологічний wellness-відпочинок
Наявність SPA-комплексу	Так	Так	Так	Так
Басейни	Критий, відкритий, дитячий	Критий та відкритий	Критий та відкритий	Критий та відкритий
Унікальні послуги	Термальна купіль з карпатською ропою, соляний грот	Ski-in/Ski-out, великий wellness-комплекс	Медичне SPA, лікувальні процедури	Панорамні SPA-зони та еко-концепція
Конференц-сервіс	Так, до 200 осіб	Так	Так	Частково
Ціновий сегмент	Високий	Дуже високий	Високий	Високий
Орієнтація на сімейний відпочинок	Висока	Середня	Висока	Висока
Дитяча інфраструктура	Аніматори, дитячий центр, басейн	Дитячі кімнати	Дитячі зони	Дитячі майданчики
Онлайн-бронювання	Власний сайт і соцмережі	Власний сайт, міжнародні платформи	Власний сайт	Власний сайт
Впізнаваність бренду	Регіональна	Міжнародна	Висока регіональна	Середня
Основні конкурентні переваги	Авторський дизайн, wellness-концепція, персоналізований сервіс	Міжнародний бренд, близькість до Буковелю	Сильний SPA-напрям	Екологічність та приватність
Основні недоліки	Менша масштабність бренду	Висока вартість послуг	Висока сезонність	Менша місткість

Порівняльний аналіз свідчить, що ТОВ «Карпатський стандарт» займає сильні конкурентні позиції у преміальному сегменті туристично-рекреаційного

ринку Карпат. Основними перевагами підприємства є поєднання сучасної wellness-концепції, авторського дизайну номерів, широкого спектра SPA-послуг та орієнтація на персоналізований сервіс. Важливим фактором конкурентоспроможності виступає також розташування у Яремче - одному з найпопулярніших туристичних центрів Карпатського регіону.

Порівняно з великими міжнародними мережевими готелями, зокрема Radisson Blu Resort Bukovel, підприємство має менший масштаб діяльності та нижчий рівень міжнародної впізнаваності бренду. Водночас Morva Premium Spa Resort успішно конкурує завдяки більш індивідуалізованому підходу до обслуговування, атмосфері приватності та унікальним оздоровчим послугам.

Порівняно з локальними конкурентами, такими як Romantik Spa Hotel та Koruņa Resort & SPA, підприємство вирізняється сучасною концепцією wellness-відпочинку, активним цифровим маркетингом та високим рівнем розвитку SPA-інфраструктури.

Важливий вплив на діяльність підприємства мають державні органи та нормативно-правове регулювання. Функціонування готельно-ресторанного бізнесу регулюється Законом України «Про туризм», податковим законодавством, санітарними, протипожежними та екологічними нормами. В умовах воєнного стану підприємства туристичної галузі стикаються з додатковими ризиками, пов’язаними з безпековою ситуацією, змінами в податковій політиці та коливанням споживчого попиту. Разом із тим державна підтримка внутрішнього туризму та розвиток туристичної інфраструктури Карпатського регіону створюють додаткові можливості для розвитку підприємства.

До факторів непрямого впливу належать економічні, політичні, соціальні, демографічні та технологічні чинники.

Економічне середовище суттєво впливає на діяльність ТОВ «Карпатський стандарт». Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів та зниження платоспроможності окремих категорій населення можуть негативно позначатися на попиті на преміальні туристичні послуги.

Водночас розвиток внутрішнього туризму та переорієнтація українців на відпочинок у межах країни сприяють збільшенню завантаженості готельних комплексів Карпатського регіону.

Політичні та безпекові фактори залишаються одним із найважливіших елементів зовнішнього середовища. Повномасштабна війна створює ризики для туристичної галузі, однак західні регіони України, зокрема Івано-Франківська область, продовжують залишатися відносно безпечними для внутрішнього туризму. Це забезпечує стабільний потік гостей і сприяє розвитку рекреаційного бізнесу.

Соціальні фактори характеризуються зростанням популярності здорового способу життя, wellness-відпочинку та психологічного відновлення. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на якісний сервіс, екологічність, комфорт і персоналізований підхід, що відповідає концепції Morva Premium Spa Resort.

Технологічні фактори також мають важливе значення для діяльності підприємства. Розвиток цифрових технологій, онлайн-бронювання, CRM-систем, цифрового маркетингу та автоматизації готельного обслуговування формує нові вимоги до організації бізнесу. Активна присутність підприємства у соціальних мережах та використання власного вебсайту з можливістю прямого бронювання позитивно впливають на формування клієнтської бази та конкурентоспроможність.

Отже, зовнішнє середовище ТОВ «Карпатський стандарт» характеризується значним рівнем конкуренції та залежністю від економічних і безпекових факторів, однак водночас створює широкі можливості для розвитку підприємства завдяки зростанню внутрішнього туризму, популяризації wellness-відпочинку та високому туристичному потенціалу Карпатського регіону.

Для структуризації впливу макросередовища доцільно застосувати PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз діяльності ТОВ «Карпатський стандарт»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Можливі дії підприємства
Політичні	Воєнний стан в Україні	Двоїстий: стимулювання внутрішнього туризму та підвищені ризики безпеки	Посилення систем безпеки, розвиток внутрішнього маркетингу, гнучка цінова політика
	Державні програми підтримки туризму	Позитивний	Активна участь у грантових програмах та державних ініціативах
	Податкове регулювання туристичної сфери	Нестабільний/помірно негативний	Оптимізація податкового планування, фінансовий контроль витрат
Економічні	Переміщення ВПО до західних регіонів	Позитивний	Формування довгострокових пакетів проживання, апарт-формати
	Інфляція та зростання собівартості послуг	Негативний	Енергоефективність, оптимізація закупівель, контроль COGS
	Коливання курсу валют	Негативний/нестабільний	Диверсифікація доходів, валютне хеджування (за можливості)
Соціальні	Зростання попиту на wellness- та SPA-послуги	Позитивний	Розширення wellness-продуктів, медичних і релакс-програм
	Зміна поведінки туристів (попит на experience economy)	Позитивний	Розвиток емоційних та персоналізованих сервісів
	Дефіцит кадрів у готельній сфері	Негативний	Автоматизація процесів, навчання персоналу, мотиваційні програми
Технологічні	Розвиток OTA та цифрових платформ бронювання	Позитивний	Оптимізація комісій через direct booking, SEO-стратегія
	Впровадження PMS та CRM-систем	Позитивний	Інтеграція цифрових систем управління готелем
	Автоматизація F&B та складської логістики	Позитивний	Впровадження систем Inventory Management

Проведений аналіз свідчить, що найбільш значущий вплив на діяльність підприємства мають економічні та соціальні фактори, які формують попит на готельно-курортні послуги в регіоні. Водночас технологічні фактори виступають ключовим драйвером підвищення операційної ефективності,

особливо у сфері логістики, управління запасами та автоматизації сервісних процесів.

SWOT-аналіз ТОВ «Карпатський стандарт» з акцентом на логістичну складову наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Карпатський стандарт»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Преміальна концепція MORVA з унікальним авторським дизайном кожного номеру - Широкий спектр послуг (SPA, 3 типи басейнів, термальна купіль, дитячий комплекс, конференц-зал) - Виняткова динаміка зростання доходів (+892,9 % за 2021-2025 рр.) - Зареєстрована торгова марка та власний сайт з прямим бронюванням - Вигідне розташування в центрі Яремче	- Відсутність автоматизованої PMS з модулями F&B та Inventory Management - Підвищений показник COGS% (38,2 % при нормі 25-35 %) - Значні втрати від псування продуктів (4,8 %) - Висока вартість прибирання номеру (165 грн при нормі 80-120 грн) - Відсутність системи цифрового pre-check-in
Можливості	**Загрози**
- Впровадження PMS з модулями F&B Control та Inventory Management - Зростання внутрішнього туризму та попиту на преміальний відпочинок - Розвиток корпоративного сегменту (конференції, тімбілдинги) - Програми лояльності та прямого бронювання	- Воєнна нестабільність та ризик зниження туристичних потоків - Зростання конкуренції серед преміальних готелів Карпат - Інфляція та зростання комунальних витрат - Дефіцит кваліфікованого персоналу у туристичній галузі

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Карпатський стандарт» має стійкі конкурентні позиції у преміальному сегменті ринку готельно-курортних послуг, що забезпечується унікальною концепцією, високим рівнем сервісу та динамічним зростанням фінансових показників.

Разом із тим, внутрішні слабкі сторони підприємства переважно пов’язані з неефективністю логістичних процесів, зокрема:

- відсутністю інтегрованої системи управління ресурсами;

- недостатньо контрольованими процесами закупівель і зберігання продуктів;
- підвищеними витратами на операційну діяльність.

Це вказує на необхідність переходу до цифрової моделі управління операційною діяльністю, що дозволить мінімізувати втрати, знизити собівартість послуг і підвищити рівень сервісу.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища та SWOT-оцінка діяльності ТОВ «Карпатський стандарт» показують, що підприємство функціонує в умовах як значних можливостей, так і суттєвих ризиків. Найбільш перспективним напрямом розвитку є цифрова трансформація операційної та логістичної системи управління, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку преміальних готельно-курортних послуг.

2.3 Аналіз системи логістичного обслуговування у ТОВ «Карпатський стандарт»

Система логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» охоплює чотири основні підсистеми, кожна з яких має власну специфіку: підсистема закупівель і постачання; підсистема управління запасами; підсистема внутрішньої логістики; підсистема логістики гостей (рис.2.2).

Підсистема закупівель і постачання. Підприємство взаємодіє з постачальниками за трьома основними товарними групами: продовольча група (свіже м'ясо, риба, молочні продукти, овочі, фрукти, бакалія, напої); HoReCa-матеріали (засоби прибирання, туалетні приналежності, текстиль); SPA та технічна група (косметика та засоби для процедур, хімічні реагенти для басейнів, запасні частини для обладнання).

За результатами аналізу виявлено такі характеристики системи закупівель: замовлення продуктів харчування здійснюються переважно щоденно без формалізованих нормативів, базуючись на досвіді кухаря або комірника; відсутнє програмне забезпечення для автоматизованого

формування замовлень; закупівлі здійснюються реактивно - за фактом виникнення потреби, а не на основі превентивного планування з урахуванням прогнозу завантаженості готелю.

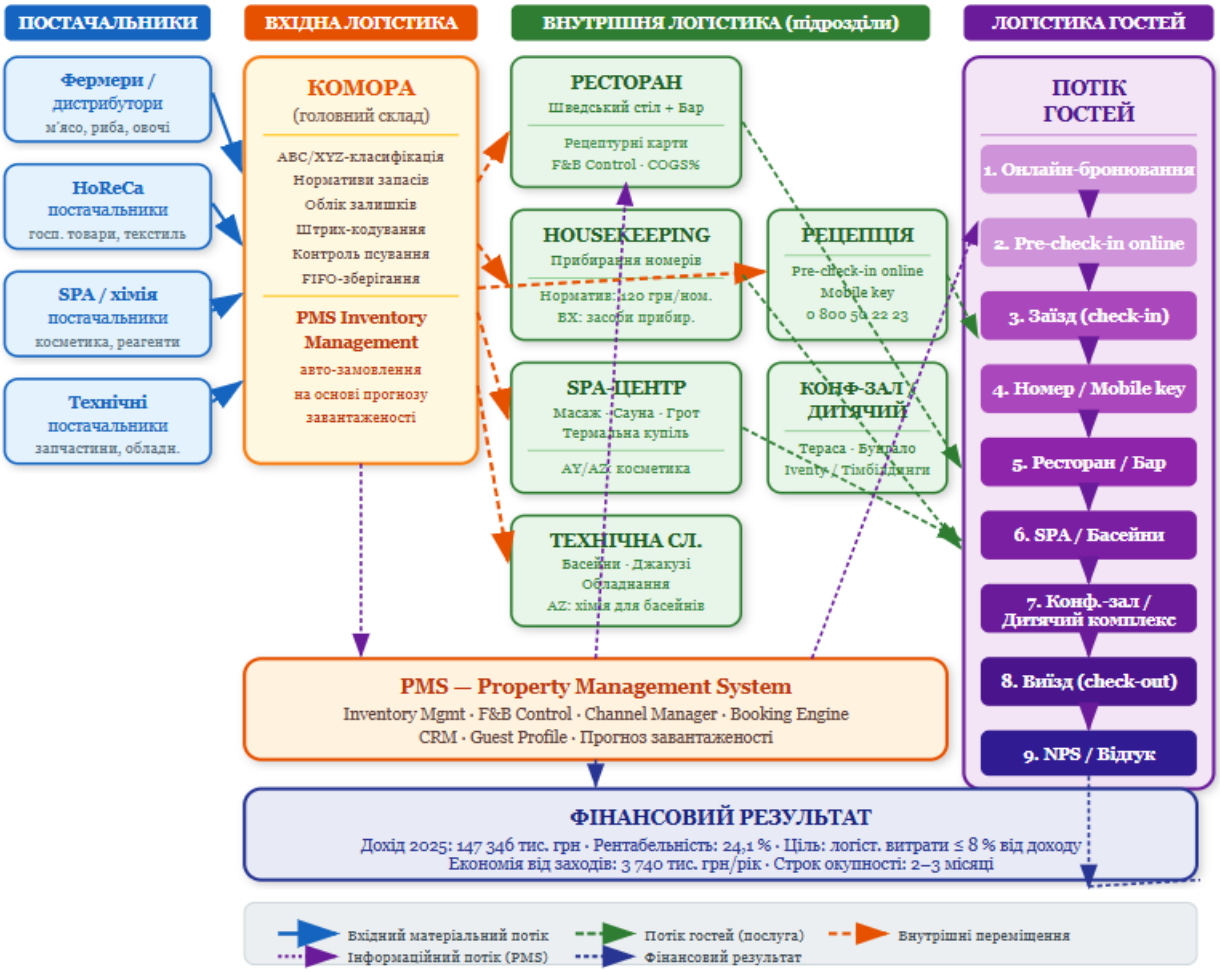


Рисунок 2.2 - Схема логістичних потоків ТОВ «Карпатський стандарт» (Morva Premium Spa Resort та готель «Живець», м. Яремче)

Підсистема управління запасами. Облік запасів ведеться у паперових журналах та частково в електронних таблицях Excel. Основна комора розташована у підвальному приміщенні готелю. За результатами обстеження виявлено такі системні проблеми:

- відсутність рецептурних карт для страв ресторану: кухарі готують «на вічко», що призводить до неконтрольованих витрат продуктів;

- нормативи витрат засобів прибирання на номер не встановлені, housekeeping-персонал використовує матеріали безсистемно;

- значні втрати від псування свіжих продуктів харчування (4,8 % від загального обсягу закупівель), спричинені надлишковими замовленнями;

- відсутня класифікація запасів за методом ABC/XYZ, що ускладнює розстановку пріоритетів управління.

Підсистема внутрішньої логістики. Переміщення матеріалів між коморою та підрозділами (кухнею, SPA, housekeeping, баром) здійснюється за усними запитами завідувачів підрозділів без формалізованих заявок. Це призводить до безсистемних вибірок з комори, складності обліку залишків та неможливості планування закупівель.

Підсистема логістики гостей. Готель функціонує на базі сайту morvasparesort.com з можливістю прямого бронювання (рецепція: 0 800 50 22 23), а також через OTA-платформи. Час реєстрації гостей (check-in) складає в середньому 8-12 хвилин, що є прийнятним. Водночас відсутні системи цифрового попереднього заселення (pre-check-in online) та мобільного ключа, що є стандартом для готелів преміум-класу.

Ключові показники системи логістичного обслуговування підприємства наведено в таблиці 2.6.

Аналіз показників таблиці 2.4 свідчить про наявність суттєвих резервів підвищення ефективності системи логістичного обслуговування. Жоден з ключових показників не відповідає галузевим нормативам. Структура логістичних витрат підприємства наведена в таблиці 2.7.

Аналіз структури логістичних витрат показує, що найбільшу питому вагу займають витрати на закупівлю продуктів харчування та напоїв. Коефіцієнт Food Cost (COGS%) 38,2 % суттєво перевищує галузевий норматив 25-35 %, що свідчить про нераціональне управління харчовими ресурсами. Витрати від псування та надлишкових запасів у сумі 1 760 тис. грн є прямими збитками, що могли бути попереджені впровадженням системи нормування та планування закупівель.

Таблиця 2.6 - Показники системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» (станом на 2024 р.)

Показник	Фактичний стан	Галузевий норматив	Оцінка
COGS % (Food Cost), ресторан	38,2 %	25-35 %	Вище норми
Відсоток псування продуктів харчування	4,8 %	≤ 2 %	Вище норми
Оборотність запасів, разів/рік	9,4	≥ 12	Нижче норми
Вартість прибирання номеру, грн	165	80-120 грн	Вище норми
Рівень виконання замовлень постачальниками вчасно	88,4 %	≥ 95 %	Нижче норми
Питома вага логістичних витрат у доходах	11,3 %	≤ 8 %	Вище норми
Наявність автоматизованої PMS з F&B та Inventory	Відсутня	Необхідна	Відсутнє
Наявність pre-check-in та digital guest journey	Відсутній	Стандарт для преміум	Відсутнє

Таблиця 2.7 - Структура логістичних витрат ТОВ «Карпатський стандарт» у 2024 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Закупівля продуктів харчування та напоїв (F&B)	36 680	38,2 (COGS)
Засоби прибирання та туалетні приналежності	8 420	8,8
SPA-матеріали, косметика, хімія для басейнів	5 860	6,1
Витрати від псування та надлишкових запасів	1 760	1,8
Транспортні та логістичні витрати	2 040	2,1
Витрати на зберігання та адміністрування закупівель	1 480	1,5
Загальні логістичні витрати (без прямого COGS)	10 850	11,3 % від доходу

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТОВ «КАРПАТСЬКИЙ СТАНДАРТ»

3.1 Основні напрями удосконалення системи логістичного обслуговування

На підставі проведеного аналізу системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» встановлено, що підприємство загалом характеризується достатньо ефективною організацією матеріальних, інформаційних та сервісних потоків, однак у його діяльності наявна низка проблемних аспектів, які стримують підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з основних проблем є підвищений показник COGS% (Cost of Goods Sold) ресторанного підрозділу, який становить 38,2 % при нормативному значенні 25-35 %. Це свідчить про надмірні витрати на продукти харчування, недостатньо ефективний контроль собівартості страв, а також можливі перевитрати сировини у процесі виробництва. Причинами такої ситуації можуть бути відсутність чітких рецептурних карт, неналежний контроль норм списання продуктів, нераціональне формування меню та нестабільність закупівельних цін.

Водночас підприємство має значні втрати від псування продуктів харчування - 4,8 % при допустимій нормі не більше 2 %. Це свідчить про недосконаліть системи складського обліку та управління запасами. Відсутність автоматизованого контролю термінів придатності, недостатньо точне прогнозування попиту та закупівлі надлишкових обсягів продукції призводять до зростання втрат і негативно впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Особливо актуальною ця проблема є для готельно-ресторанного бізнесу, де значна частина продуктів має обмежений термін зберігання.

Ще однією проблемною зоною є висока вартість прибирання номерного фонду - 165 грн на номер при середньоринковому нормативі 80-120 грн. Це може бути наслідком нераціонального використання трудових ресурсів, недостатньої оптимізації маршрутів покоївок, перевитрат мийних та господарських засобів, а також низького рівня автоматизації внутрішніх процесів housekeeping-служби. Високі витрати на обслуговування номерного фонду безпосередньо впливають на загальний рівень операційних витрат підприємства.

Суттєвим недоліком є відсутність інтегрованої PMS-системи (Property Management System) з модулями F&B Control та Inventory Management. Через це значна частина логістичних операцій здійснюється вручну або за допомогою окремих неінтегрованих програмних рішень, що ускладнює контроль залишків, управління закупівлями, формування аналітичної звітності та прогнозування потреб підприємства. Відсутність єдиної цифрової системи управління призводить до дублювання інформації, збільшення ризику помилок персоналу та втрати оперативності прийняття управлінських рішень.

Проблемою також є недостатньо високий рівень виконання замовлень постачальниками, який становить лише 88,4 %. Це означає, що частина поставок здійснюється із затримками, не в повному обсязі або з порушенням вимог до якості продукції. Для готельно-ресторанного бізнесу така ситуація є критичною, оскільки може призвести до перебоїв у роботі ресторану, SPA-комплексу чи служби розміщення гостей. Основними причинами є нестабільність логістичних ланцюгів в умовах воєнного стану, залежність від окремих постачальників та недостатня диверсифікація каналів закупівель.

Окремою проблемою є відсутність сучасних цифрових інструментів логістики гостей. На підприємстві наразі не впроваджено систему онлайн pre-check-in, mobile key, цифрову навігацію територією комплексу та інтегровані мобільні сервіси для гостей. У сучасних умовах цифровізація customer journey є важливим елементом конкурентоспроможності готельно-рекреаційних підприємств, особливо у преміальному сегменті ринку. Недостатній рівень

цифровізації може негативно впливати на швидкість обслуговування клієнтів, рівень їх задоволеності та лояльність до бренду.

SWOT-аналіз системи логістичного обслуговування підприємства наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Досвідчена команда закупівельників і кухарів - Встановлені відносини з ключовими постачальниками - Власний складський простір у будівлі готелю - Власний сайт з аналітикою бронювань	- Відсутність PMS з модулями F&B та Inventory - Нераціональне планування закупівель без урахування прогнозу - Відсутність рецептурних карт та нормативів витрат - Значні втрати від псування продуктів
Можливості	**Загрози**
- Впровадження PMS з модулями F&B та Inventory - ABC/XYZ-аналіз для оптимізації управління запасами - Налагодження прямих зв'язків з місцевими фермерами - Цифровізація guest journey (pre-check-in, mobile key)	- Волатильність цін на продуктові товари - Перебої з постачанням від основних постачальників - Зростання комунальних тарифів на зберігання - Опір персоналу до впровадження нових систем

SWOT-аналіз системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» дозволив комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

До сильних сторін підприємства належать наявність досвідченої команди закупівельників і кухарів, що забезпечує стабільну організацію процесів постачання та ресторанного обслуговування. Важливою перевагою є також сформовані довгострокові відносини з ключовими постачальниками, що сприяє стабільності поставок і можливості отримання більш вигідних умов співпраці. Наявність власного складського приміщення у структурі готелю дозволяє забезпечувати необхідний рівень запасів та зменшувати залежність

від частоти поставок. Крім того, підприємство має власний сайт із системою аналітики бронювань, що створює основу для подальшої цифровізації логістичних процесів та прогнозування попиту.

Серед слабких сторін основними є відсутність інтегрованої PMS-системи, нераціональне планування закупівель без урахування прогнозів попиту, відсутність стандартизованих рецептурних карт та нормативів витрат матеріалів. Значною проблемою залишаються втрати від псування продуктів і недостатньо ефективний контроль складських запасів.

Можливості розвитку системи логістичного обслуговування пов’язані насамперед із впровадженням сучасних цифрових технологій. Автоматизація управління запасами за допомогою PMS із модулями F&B та Inventory дозволить забезпечити оперативний контроль залишків, автоматичне формування замовлень, прогнозування потреб та зниження рівня втрат. Перспективним напрямом є використання ABC/XYZ-аналізу для оптимізації складських запасів і підвищення ефективності закупівельної діяльності. Важливі можливості також відкриває розвиток співпраці з місцевими фермерами та виробниками, що дозволить скоротити логістичні витрати, підвищити свіжість продукції та підтримати концепцію локального екологічного туризму. Додатковою конкурентною перевагою може стати цифровізація guest journey через впровадження pre-check-in, mobile key, мобільних сервісів і цифрових комунікацій із гостями.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується низкою зовнішніх загроз. Основними серед них є висока волатильність цін на продукти харчування, перебої у роботі логістичних ланцюгів, зростання тарифів на енергоресурси та комунальні послуги, а також ризик опору персоналу впровадженню нових цифрових систем і стандартів роботи. В умовах воєнного стану додатковими ризиками залишаються нестабільність постачання імпортного обладнання, дефіцит окремих категорій товарів та кадрові проблеми у сфері гостинності.

На підставі проведеного SWOT-аналізу доцільно виділити три стратегічні напрями вдосконалення системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт».

Першим напрямом є впровадження інтегрованої PMS-системи з модулями F&B Control та Inventory Management. Це дозволить автоматизувати процеси управління запасами, закупівлями, складським обліком та ресторанною логістикою, а також забезпечити оперативне формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

Другим напрямом виступає оптимізація управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу, рецептурних карт і нормативів витрат матеріалів за підрозділами. Реалізація цього напряму сприятиме скороченню втрат від псування продукції, зменшенню рівня надлишкових запасів та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Третім напрямом є цифровізація логістики гостей шляхом впровадження систем онлайн pre-check-in, mobile key, цифрових сервісів комунікації та автоматизованого управління guest journey. Це дозволить підвищити якість сервісу, скоротити час обслуговування гостей та зміцнити конкурентні позиції підприємства у преміальному сегменті готельно-рекреаційного ринку.

3.2 Обгрунтування запропонованих напрямків удосконалення логістичного обслуговування

Перший напрям - впровадження інтегрованої PMS з модулями F&B Control та Inventory Management. Для готелю рівня Morva Premium Spa Resort доцільним є впровадження комплексної цифрової платформи управління операційною діяльністю, що забезпечує інтеграцію всіх ключових процесів: розміщення, харчування, складського обліку та закупівель. Серед найбільш ефективних ринкових рішень можна виділити Oracle Hospitality OPERA Cloud, Hotellinx Cloud або українські рішення на базі BAS Hotel.

Запровадження такої системи дозволяє перейти від фрагментарного управління до єдиної цифрової екосистеми, де всі операційні дані

оновлюються в режимі реального часу. Це створює умови для зниження людського фактору, підвищення точності планування та скорочення непрямих витрат.

Функціональні можливості рекомендованої системи охоплюють:

- ведення рецептурних карт для всіх страв меню з автоматичним розрахунком витрат продуктів;

- контроль COGS% у режимі реального часу з автоматичними сповіщеннями про перевищення нормативів;

- автоматичне формування замовлень постачальникам на основі прогнозу завантаженості готелю та історичних даних;

- облік складських залишків у режимі реального часу з розмежуванням по підрозділах (ресторан, SPA, housekeeping);

- аналітику витрат за центрами відповідальності та категоріями ресурсів;

- електронний документообіг із постачальниками (EDI) для скорочення часу обробки закупівель;

- інтеграцію з CRM та системами онлайн-бронювання для точнішого прогнозування попиту.

Очікуваний ефект від впровадження PMS полягає у зниженні COGS%, скороченні втрат від списань, підвищенні прозорості закупівель та зменшенні витрат часу персоналу на адміністративні операції.

Другий напрям - оптимізація управління запасами на основі ABC/XYZ-аналізу. Проведення комплексної класифікації матеріальних ресурсів дозволяє диференціювати підходи до управління запасами залежно від їх вартості та стабільності споживання. Це особливо важливо для готельно-ресторанного бізнесу, де значна частина витрат є змінною та залежить від сезонності попиту.

Застосування ABC/XYZ-матриці дає змогу скоротити надлишкові запаси, уникнути дефіциту критичних товарів та підвищити оборотність складських ресурсів.

Для проведення ABC/XYZ-аналізу спочатку доцільно сформувати вихідну таблицю номенклатури запасів із зазначенням річного обсягу

споживання, вартості закупівель та стабільності попиту. На основі специфіки діяльності Morva Premium Spa Resort складено перелік матеріалів (табл.. 3.2).

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для проведення ABC/XYZ-аналізу запасів ТОВ «Карпатський стандарт»

Найменування матеріалу	Категорія	Річна вартість споживання, тис. грн	Частка у загальних витратах, %	Характер споживання
Свіже м'ясо та птиця	Ресторанне господарство	8 200	15,7	Стабільний
Риба та морепродукти	Ресторанне господарство	5 400	10,3	Середньо коливний
Молочні продукти	Ресторанне господарство	3 900	7,5	Стабільний
Овочі та фрукти	Ресторанне господарство	4 850	9,3	Коливний
Алкогольні напої	Ресторанне господарство	4 600	8,8	Середньо коливний
Безалкогольні напої	Ресторанне господарство	2 950	5,6	Стабільний
Бакалія та спеції	Ресторанне господарство	2 780	5,3	Стабільний
Косметика для SPA	SPA-підрозділ	2 600	5,0	Середньо коливний
Хімія для басейнів	SPA-підрозділ	1 850	3,5	Нестабільний
Масажні олії та SPA-засоби	SPA-підрозділ	1 410	2,7	Середньо коливний
Постільна білизна	Housekeeping (служба прибирання)	2 300	4,4	Стабільний
Рушники	Housekeeping (служба прибирання)	1 720	3,3	Стабільний
Засоби прибирання	Housekeeping (служба прибирання)	2 050	3,9	Стабільний
Туалетні приналежності	Housekeeping (служба прибирання)	2 350	4,5	Стабільний
Технічні запчастини	Технічна служба	1 150	2,2	Нестабільний
Офісні матеріали	Адміністративне забезпечення	420	0,8	Стабільний
Декор та витратні матеріали	Адміністративне забезпечення	540	1,0	Нестабільний
Господарський інвентар	Загальногосподарські	1 130	2,2	Середньо коливний

Ранжування цих позицій за річною вартістю споживання визначено групи A, B і C, а на підставі коефіцієнта варіації попиту - групи X, Y і Z. У результаті для ТОВ «Карпатський стандарт» розподіл наступний:

AX: свіже м'ясо, молочні продукти, туалетні приналежності;

AY: риба та морепродукти, алкогольні напої, SPA-косметика;

AZ: хімія для басейнів;

BX/BY: овочі та фрукти, постільна білизна, рушники, засоби прибирання;

CX/CZ: офісні матеріали, декор, технічні запчастини, господарський інвентар.

Запропонована модель управління запасами наведена в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Запропонована модель управління запасами ТОВ «Карпатський стандарт» за матрицею ABC/XYZ

Категорія	Приклади матеріалів	Модель поповнення	Страх. запас	Частота замовлень
AX	Свіже м'ясо, риба, молочні продукти, туалетний папір	JIT / точно в час	1-2 дні	Щоденно
AY	Алкогольні напої, SPA-засоби (масажні олії)	Фіксований обсяг	3-5 днів	2-3 рази/тиж.
AZ	Хімія для басейнів, спеціальні SPA-матеріали	Фіксований обсяг	7-14 днів	1-2 рази/тиж.
BX/BY	Засоби прибирання, постільна білизна, рушники	Фіксований інтервал	14 днів	1 раз/тиж.
CX/CZ	Офісні матеріали, декор, технічні запчастини	Фіксований інтервал	30 днів	1-2 рази/міс.

Додатково рекомендується впровадження політики safety stock (страхових запасів) для категорій AX та BX, що дозволить мінімізувати ризики перебоїв у постачанні під час пікових туристичних сезонів.

Паралельно з ABC/XYZ-аналізом необхідним є впровадження рецептурних карт (BOM - Bill of Materials) для ресторанного підрозділу. Це забезпечить стандартизацію приготування страв, контроль фактичного

використання сировини та автоматичний розрахунок потреб у продуктах залежно від прогнозованої завантаженості готелю. Такий підхід дозволяє знизити COGS% до цільового рівня 33 %, а також мінімізувати внутрішні втрати.

Для housekeeping-служби доцільним є впровадження нормативів витрат матеріалів на один номер та інтеграція їх у PMS-систему. Це дозволить контролювати відхилення між плановими та фактичними витратами. Очікуваним результатом є зниження вартості прибирання номера з 165 грн до 120 грн за рахунок оптимізації використання витратних матеріалів та підвищення дисципліни персоналу.

Третій напрям - цифровізація логістики гостей (guest logistics). У сучасних умовах конкурентоспроможність преміальних готелів значною мірою визначається рівнем цифрового сервісу та швидкістю проходження клієнтом усіх етапів обслуговування.

Для ТОВ «Карпатський стандарт» рекомендується впровадження таких цифрових рішень:

- онлайн pre-check-in, що дозволяє гостям заповнювати реєстраційні дані та підписувати документи до прибуття в готель;

- mobile key - цифровий ключ доступу до номеру через смартфон без використання фізичних карт;

- digital guest profile - система накопичення даних про вподобання гостей для персоналізованого сервісу;

- інтеграція з CRM для формування індивідуальних пропозицій (SPA-процедури, ресторанні сервіси, додаткові послуги);

- автоматичні push-сповіщення про сервіси готелю та події.

Впровадження цих інструментів дозволить суттєво скоротити час реєстрації гостей, підвищити рівень задоволеності клієнтів та зменшити навантаження на reception-службу. Це особливо важливо для преміального сегмента, де швидкість і комфорт обслуговування є критичними факторами якості.

Кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів наведено в таблиці 3.3. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 828 тис. грн є економічно обґрунтованим, оскільки забезпечує короткий термін окупності (близько 3-5 місяців для ключових напрямів) та формує довгостроковий ефект у вигляді зниження операційних витрат і підвищення прибутковості підприємства.

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Карпатський стандарт» перейти на якісно новий рівень управління логістичними процесами, забезпечити цифрову трансформацію операційної діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку преміальних готельно-рекреаційних послуг.

Таблиця 3.4 - Кошторис витрат на вдосконалення системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»

Захід	Витрати, тис. грн	Тип витрат	Термін окупності
Ліцензія та впровадження PMS з F&B та Inventory модулями	480	Одноразові	5 місяців
Щорічна підписка та технічна підтримка PMS	120	Щорічні	-
Розробка рецептурних карт (консультант-шеф)	85	Одноразові	2 місяці
Обладнання для складу (сканери штрих-кодів, принтер)	56	Одноразові	2 місяці
Система pre-check-in та mobile key (хмарне рішення)	145	Одноразові	12 місяців
Навчання персоналу всіх підрозділів	62	Одноразові	-
Разом одноразові інвестиції	828		~3 місяці

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення логістичного обслуговування

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на комплексному підході, що поєднує розрахунок прямої економії від скорочення логістичних витрат, зменшення втрат матеріальних ресурсів, а також підвищення

операційної ефективності підприємства. Базою для розрахунків виступають фактичні фінансові показники ТОВ «Карпатський стандарт» за 2024 рік, зокрема загальний дохід на рівні 96 022 тис. грн.

Ключовим припущенням є те, що впровадження цифрових інструментів (PMS, ABC/XYZ-аналіз, рецептурні карти та автоматизація guest logistics) дозволяє не лише скоротити витрати, але й забезпечити більш точне планування операційної діяльності, що безпосередньо впливає на маржинальність бізнесу.

Економія від скорочення COGS% ресторану

Зниження показника собівартості (COGS%) ресторанного господарства з 38,2 % до 33 % досягається за рахунок впровадження рецептурних карт, автоматизованого контролю списань та інтеграції з системою прогнозування завантаженості.

Виручка ресторанного підрозділу (включаючи шведську лінію та бар) оцінюється на рівні 35 000 тис. грн.

Економічний ефект:

$E_1 = 35\,000 \times (0{,}382 - 0{,}330) = 35\,000 \times 0{,}052 = 1\,820{,}0$ тис. грн/рік

Додатково слід зазначити, що зниження COGS% також підвищує валову рентабельність ресторанного підрозділу приблизно на 5,2 п.п., що є суттєвим показником для преміального сегмента.

Економія від скорочення втрат продуктів харчування

Втрати від псування продукції зменшуються з 4,8 % до 1,5 % завдяки впровадженню ABC/XYZ-аналізу, автоматизованого складського обліку та контролю термінів придатності в PMS.

Обсяг закупівель продуктів харчування оцінюється на рівні 36 680 тис. грн.

Економічний ефект:

$E_2 = 36\,680 \times (0{,}048 - 0{,}015) = 36\,680 \times 0{,}033 = 1\,210{,}4$ тис. грн/рік

Окрім прямої фінансової економії, даний ефект також знижує екологічні втрати підприємства та підвищує ефективність використання ресурсів, що є важливим для позиціонування бренду MORVA як екологічно відповідального.

Економія від оптимізації витрат housekeeping

Оптимізація витрат на прибирання номерного фонду досягається шляхом стандартизації норм витрат матеріалів, контролю через PMS та оптимізації використання персоналу.

Зниження вартості одного прибирання з 165 грн до 120 грн забезпечує суттєву економію.

Розрахунок кількості прибирань:

60 номерів × 0,72 середня завантаженість × 365 днів = 15 768 прибирань/рік

Економічний ефект:

$Е_з$ = 15 768 × (165 - 120) = 15 768 × 45 = 709,6 тис. грн/рік

Додатковий ефект полягає у зниженні перевантаження персоналу та підвищенні якості прибирання за рахунок стандартизації процесів.

Загальна річна економія

Сумарний економічний ефект від впровадження всіх заходів становить:

Езаг = 1 820,0 + 1 210,4 + 709,6 = 3 740,0 тис. грн/рік

Цей показник відображає лише прямий фінансовий ефект, без урахування додаткових вигод від зростання завантаженості готелю, підвищення лояльності клієнтів та зменшення адміністративних витрат.

Строк окупності інвестицій

Загальний обсяг одноразових інвестицій становить 828 тис. грн.

Термін окупності:

Ток = 828 / 3 740,0 ≈ 0,22 року ≈ 2-3 місяці

Такий короткий період окупності свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів та низький рівень інвестиційного ризику.

Узагальнено показники представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозована зміна показників логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»

Показник	Фактичне (2024)	Прогноз	Характер зміни
COGS % (Food Cost), ресторан	38,2 %	33,0 %	Скорочення
Відсоток псування продуктів	4,8 %	1,5 %	Скорочення
Вартість прибирання номеру, грн	165	120	Скорочення
Оборотність запасів, разів/рік	9,4	13,8	Зростання
Рівень виконання замовлень постачальниками, %	88,4	96,5	Зростання
Питома вага логістичних витрат у доходах, %	11,3	7,4	Скорочення
Загальна щорічна економія, тис. грн	-	3 740,0	
Строк окупності інвестицій (828 тис. грн)	-	2-3 місяці	

Впровадження запропонованих заходів забезпечує суттєве покращення операційних і фінансових показників системи логістичного обслуговування:

- зниження COGS% ресторану до 33,0 %, що відповідає ефективному рівню для готелів преміум-класу;
- скорочення втрат від псування продуктів майже у 3 рази;
- зменшення вартості прибирання номерів на 27-30 %;
- зростання оборотності запасів до 13,8 разів на рік, що свідчить про значне підвищення ефективності складської логістики;
- підвищення рівня виконання замовлень постачальниками до 96,5 %, що забезпечує стабільність операційної діяльності;
- зниження питомої ваги логістичних витрат у доходах з 11,3 % до 7,4 %, що є кращим за середньогалузеві стандарти.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів формує низку якісних стратегічних переваг для підприємства:

- підвищення рівня задоволеності гостей завдяки стабільній якості харчування та сервісу;

- зменшення навантаження на персонал за рахунок автоматизації рутинних операцій (закупівлі, облік, списання);

- підвищення прозорості управлінських процесів та можливість оперативного контролю витрат у режимі реального часу;

- формування єдиної стандартизованої операційної моделі, придатної для масштабування бізнесу та відкриття нових об’єктів під брендом MORVA;

- зміцнення позиціонування підприємства як сучасного цифрового готелю преміум-класу, що відповідає міжнародним стандартам гостинності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити всі ключові показники системи логістичного обслуговування. Особливо значущим є скорочення питомої ваги логістичних витрат у доходах з 11,3 % до 7,4 % - показника, що не лише відповідатиме, але й перевищуватиме кращі галузеві стандарти (≤ 8 %). При очікуваному доходу підприємства у 2025 р. на рівні 147 346 тис. грн щорічна економія у перерахунку на 2025 р. може сягати 5-6 млн грн.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують високу економічну ефективність запропонованої моделі вдосконалення логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт». Поєднання цифровізації, оптимізації запасів та стандартизації операційних процесів дозволяє підприємству не лише скоротити витрати, але й суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку готельно-рекреаційних послуг України.

Якісний ефект від реалізації заходів: підвищення задоволеності гостей якістю харчування та комфортом номерів; зниження операційного навантаження на персонал завдяки автоматизації рутинних процесів обліку; підвищення прозорості операційних витрат для управлінської команди; формування стандартизованої та масштабованої операційної моделі, придатної для відкриття нових об'єктів під брендом MORVA; відповідність стандартам готелю преміум-класу в частині цифрових послуг для гостей.

ВИСНОВОК

На основі проведеного дослідження системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт» можна сформулювати такі висновки.

1. Логістичне обслуговування в індустрії гостинності є комплексною системою управління матеріальними потоками (постачання, зберігання, внутрішній рух ресурсів) та потоками гостей, що безпосередньо визначає якість готельного сервісу і конкурентоспроможність підприємства. Специфіка готельної логістики зумовлена значною часткою продуктів зі строком придатності, вираженою сезонністю попиту, широкою номенклатурою ресурсів та необхідністю одночасного обслуговування гостей на численних «точках контакту». Провідними методами управління є ABC/XYZ-аналіз запасів, нормування витрат через рецептурні карти та PMS-системи з модулями F&B та Inventory.

2. ТОВ «Карпатський стандарт» (ЄДРПОУ 33534727, м. Яремче, вул. Петраша 5, керівник - Янко М. М.) є динамічно зростаючим готельно-курортним підприємством, що управляє преміальними об'єктами Morva Premium Spa Resort та готелем «Живець». Підприємство демонструє виняткову фінансову динаміку: дохід зріс з 14 837 тис. грн у 2021 р. до 147 346 тис. грн у 2025 р. (+892,9 %), чистий прибуток - з 3 192 до 35 452 тис. грн, рентабельність - 24,1 % у 2025 р. Штат розширено з 50 до 80 осіб. Широкий спектр послуг (8 категорій авторських номерів, SPA, три типи басейнів, термальна купіль, ресторан, конференц-зал, дитячий комплекс, тераса з бунгало) визначає складність і різноманітність логістичних операцій.

3. Аналіз зовнішнього середовища показав, що зростання внутрішнього туризму в умовах воєнного стану, попит на wellness та SPA-послуги, а також розвиток цифрових технологій управління готелем є ключовими можливостями для розвитку підприємства. Основними загрозами виступають

воєнна нестабільність, інфляційне зростання операційних витрат та дефіцит кваліфікованого персоналу.

4. Аналіз системи логістичного обслуговування виявив суттєві резерви підвищення ефективності: COGS% ресторану перевищує норму (38,2 % при нормі 25-35 %); відсоток псування продуктів харчування вдвічі перевищує допустимий рівень (4,8 % при нормі ≤ 2 %); вартість прибирання номеру є вищою за галузеву норму (165 грн при нормі 80-120 грн); відсутні автоматизована PMS з модулями F&B та Inventory, рецептурні карти та нормативи витрат матеріалів за підрозділами; питома вага логістичних витрат у доходах становить 11,3 % при галузевій нормі ≤ 8 %.

5. Для вдосконалення системи логістичного обслуговування розроблено комплекс заходів за трьома напрямами: впровадження PMS з модулями F&B Control та Inventory Management; оптимізація управління запасами на основі матриці ABC/XYZ та рецептурних карт з нормативами витрат; цифровізація логістики гостей (онлайн pre-check-in, mobile key). Загальний обсяг одноразових інвестицій становить 828 тис. грн.

6. Розрахунок ефективності запропонованих заходів підтверджує їх високу економічну доцільність: загальна щорічна економія складе 3 740,0 тис. грн, строк окупності інвестицій - 2-3 місяці. Питома вага логістичних витрат скоротиться з 11,3 % до 7,4 % від доходів, COGS% ресторану знизиться з 38,2 % до 33 %, відсоток псування продуктів - з 4,8 % до 1,5 %, вартість прибирання номеру - зі 165 до 120 грн. Якісний ефект виявиться у підвищенні задоволеності гостей, зниженні операційного навантаження на персонал та формуванні стандартизованої операційної моделі для подальшого масштабування бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.

2 Уніят Л. М. Логістика в туристичному та готельному бізнесі : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 256 с.

3 Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. № 4(12). С. 182–191.

4 Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

5 Скоробогатова Т. Н. Логістичне обслуговування при стаціонарному і переміщеному продуцентах в аспекті формування вартості товару. Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства : зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУУ, 2012. Вип. 248. Т. 13. С. 284–294.

6 Ткаченко Т. І. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2020. 412 с.

7 Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 344 с.

8 Bosio B. Tourism and Hospitality Logistics Management. London : Routledge, 2021. 286 p.

9 Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 640 с.

10 Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson Education, 2016. 312 p.

11 Бауерсокс Д. Дж. Логістика : інтегрований ланцюг постачань. Київ : Олімп-Бізнес, 2017. 640 с.

12 Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

13 Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.

14 Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. 1985. Vol. 49. P. 41–50.

15 Kasavana M. L., Brooks R. M. Managing Front Office Operations. 9th ed. Michigan : AH&LA, 2015. 496 p.

16 Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2005. 224 с.

17 Козирєва О. В. Логістика в туризмі: особливості та перспективи розвитку. Вісник ДІТБ. 2015. № 19. С. 126–132.

18 Смерічевська С. В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Маріуполь : ПДТУ, 2017. 340 с.

19 Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

20 Лановська Г. І. Оптимізація логістичних витрат підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-14 (дата звернення: 28.05.2026).

21 Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. London : Pearson Education, 2019. 720 p.

22 Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, № 1. P. 12–40.

23 Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ : Знання, 2019. 366 с.

24 Офіційний сайт Morva Premium Spa Resort. URL: https://morvasparesort.com/ (дата звернення: 28.05.2026).

25 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33534727/ (дата звернення: 28.05.2026).

26 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://opendatabot.ua/c/33534727 (дата звернення: 28.05.2026).

27 Офіційна інформація про підприємство. URL: https://clarity-project.info/edr/33534727 (дата звернення: 28.05.2026).

28Полянська А. С., Кінаш І. П., Станьковська І. М., Вербовська Л. С., Тараєвська Л. С., Петрина М. Ю. Бакалаврська робота : методичні вказівки для виконання бакалаврської роботи. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 38 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи

«Дослідження системи логістичного обслуговування ТОВ «Карпатський стандарт»

Обсяг пояснювальної записки - 63 сторінок.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 14

Перелік графічного матеріалу:

1 Тема роботи
2 Мета та завдання дослідження
3 Об'єкт дослідження — ТОВ «Карпатський стандарт»
4 Фінансова динаміка ТОВ «Карпатський стандарт» (2021–2025)
5 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій
6 Аналіз системи логістичного обслуговування: ключові показники
7 Структура логістичних витрат
8 Пропозиції щодо вдосконалення логістичного обслуговування
9 Економічна ефективність запропонованих заходів
10 Прогнозовані результати вдосконалення (порівняння)
11 Висновки

Галич Х. В.