

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра туризмознавства і краєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ У ПОЄДНАННІ З
ЗАГАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент II курсу, групи Тм-22
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

(шифр і назва спеціальності)

Курій Віталій

(прізвище та ініціали студента)

Керівник: к.е.н., доц. Орлова В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Мендела І.Я.

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ - 2025 р.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування логістичної стратегії туристичного підприємства та механізмів управління процесом її реалізації в умовах конкурентного середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності туристичних компаній шляхом оптимізації логістичних процесів і забезпечення їх гармонійної взаємодії з загальною стратегією розвитку підприємства.

У першому розділі розкрито сутність логістичної стратегії як складової загальної стратегії підприємства, визначено її функції, принципи формування та роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичних послуг. У другому розділі здійснено аналіз діяльності конкретного туристичного підприємства, оцінено стан його логістичних процесів, виявлено проблеми у взаємодії між підрозділами, що займаються постачанням, обслуговуванням клієнтів і транспортною логістикою.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення логістичної стратегії підприємства: впровадження цифрових технологій у логістичні процеси, підвищення рівня інтеграції між логістикою та маркетингом, а також створення системи моніторингу ефективності реалізації логістичної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегічних і тактичних рішень у сфері управління логістикою туристичних підприємств, а також для оптимізації витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність туристичних компаній, що прагнуть підвищити ефективність управління своїми ресурсами, логістичними потоками та процесом обслуговування клієнтів.

Ключові слова: логістична стратегія, туристичне підприємство, стратегічне управління, логістичні процеси, ефективність, організаційна стратегія, оптимізація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і роль логістики в діяльності туристичних підприємств...	9
1.2. Логістична стратегія як складова загальної стратегії розвитку підприємства.....	16
1.3. Класифікація логістичних стратегій та підходи до їх формування у сфері туризму.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	30
2.1. Характеристика поточного стану логістичних процесів (обслуговування клієнтів, транспортна логістика) на туристичних підприємствах...	30
2.2. Оцінка взаємозв'язку логістичної та організаційної стратегій туристичного підприємства.....	36
2.3. Визначення проблем і вузьких місць у логістичній системі туристичного підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ У ПОЄДНАННІ З ЗАГАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Формування цілей і завдань логістичної стратегії відповідно до загальної стратегії розвитку.....	53
3.2. Розроблення моделі управління реалізацією логістичної стратегії	
3.3. Пропозиції щодо удосконалення логістичних процесів і впровадження інноваційних рішень.....	66
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Сучасний туристичний ринок характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією та постійним зростанням вимог споживачів до якості послуг. В умовах цифровізації та трансформації бізнес-процесів ефективно управління потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів стає ключовим фактором успіху туристичних підприємств. Саме тому логістика у сфері туризму поступово перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем глобалізації, цифровізації бізнес-процесів і посиленням конкуренції в усіх галузях, зокрема у сфері туризму. Туристичні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх стратегій управління, аби забезпечити стабільне функціонування та розвиток в умовах динамічного ринку. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності туристичних компаній є впровадження сучасних логістичних підходів, що дозволяють оптимізувати рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що логістика у сфері туризму перестає бути лише допоміжною функцією та набуває стратегічного значення. Вона охоплює весь процес створення туристичного продукту - від формування турів і взаємодії з постачальниками до обслуговування клієнтів і управління післяпродажним сервісом. У сучасних умовах саме ефективна логістична стратегія здатна забезпечити підприємству гнучкість, швидку реакцію на зміни ринку та високий рівень клієнтського задоволення.

Водночас багато українських туристичних підприємств не мають чітко сформованих логістичних стратегій, що призводить до неузгодженості дій між підрозділами, перевитрат ресурсів і зниження конкурентоспроможності. Відсутність інтеграції логістичної стратегії із загальною організаційною стратегією підприємства обмежує можливості ефективного управління ланцюгом створення вартості та перешкоджає досягненню стратегічних цілей.

Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті постпандемічного відновлення туристичного сектору, викликаного кризовими явищами 2020–2022 років, військовими ризиками та нестабільністю економічного середовища. Туристичні підприємства сьогодні змушені шукати нові підходи до управління ресурсами, мінімізації витрат і підвищення якості послуг - саме це забезпечує грамотна логістична стратегія.

Крім того, сучасні тенденції - розвиток електронної комерції, впровадження систем CRM і ERP, використання штучного інтелекту та аналітики даних - потребують від туристичних компаній переосмислення підходів до організації логістичних процесів. Інтеграція цифрових технологій у логістику дозволяє не лише оптимізувати процеси бронювання, постачання й транспортування, а й створювати нову цінність для клієнтів через персоналізований сервіс.

Таким чином, дослідження питань формування логістичної стратегії туристичного підприємства та ефективного управління процесом її реалізації є надзвичайно важливим і своєчасним. Його результати сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств, зниженню логістичних витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій українського туристичного бізнесу на внутрішньому та міжнародному ринках.

Актуальність теми зумовлена необхідністю узгодження логістичної стратегії з загальною організаційною стратегією розвитку підприємства, що дозволяє досягти синергічного ефекту у використанні ресурсів, оптимізувати витрати, скоротити час обслуговування клієнтів і підвищити якість туристичних послуг. Особливу значущість проблема набуває в умовах постпандемічного відновлення туристичного сектору, коли гнучкість і ефективність логістичних процесів визначають життєздатність підприємства.

Дослідження логістики в туризмі та стратегічного управління логістичними процесами здійснювали як зарубіжні, так і українські (та пострадянські) науковці. Нижче наведено основні автори, чиї праці можна використати у твоїй магістерській роботі.

Зарубіжні науковці. М. Крістофер (M. Christopher) – один із засновників сучасної концепції логістики та управління ланцюгами поставок (supply chain management). У працях підкреслює важливість інтеграції логістичних стратегій із загальною бізнес-стратегією. Д. Бауерсокс (D. Bowersox) і Д. Клосс (D. Closs) – розробили класичну модель стратегічного логістичного управління, що враховує планування, реалізацію та контроль логістичних процесів. Д. Ламберт (D. Lambert) – досліджував механізми побудови ефективних логістичних систем і взаємозв'язок логістики з маркетинговою стратегією. М. Портер (M. Porter) – не є логістом у вузькому розумінні, але його теорія *ланцюга створення вартості (Value Chain)* визначає логістику як ключовий елемент конкурентної переваги підприємства. К. Котлер (Ph. Kotler) – у працях із маркетингу розглядає логістику як елемент системи управління обслуговуванням клієнтів у туристичній сфері.

Українські та пострадянські науковці. Крикавський Є. В. – один із провідних українських дослідників логістики. Його праці присвячені формуванню логістичних стратегій, концепції логістичного менеджменту та інтеграції логістики у стратегію розвитку підприємства. (Праця: *Логістика: основи теорії* (2020). Мних Є. В. – досліджує стратегічне управління логістичними процесами, питання планування і контролю у логістиці туристичних і сервісних підприємств. Ніколайчук О. А. – розглядає інноваційні підходи до управління логістикою у сфері туризму, зокрема застосування цифрових технологій. Семененко І. Г. – вивчає методологічні аспекти формування логістичних стратегій підприємств сфери послуг. Пушкар О. І. – аналізує стратегічний менеджмент у туризмі та механізми інтеграції логістичних систем у загальну бізнес-стратегію. Каленюк І. С., Ткаченко Т. І. – досліджують економіку та управління туристичними підприємствами, включно з логістичними аспектами їх функціонування. Беляєв Ю. М. – розробляє моделі логістичного управління для сервісних підприємств, включаючи туризм, з акцентом на ефективність логістичних потоків.

Синтез результатів досліджень цих учених дозволяє стверджувати, що логістична стратегія туристичного підприємства є важливою складовою його

організаційної стратегії, оскільки саме вона забезпечує ефективне управління потоками ресурсів, сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів і формуванню сталих конкурентних переваг.

Мета роботи – розробити теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо формування логістичної стратегії туристичного підприємства і вдосконалення управління процесом її реалізації у поєднанні із загальною організаційною стратегією.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати наукові підходи до формування логістичних стратегій підприємств.
2. Визначити місце та роль логістичної стратегії у системі стратегічного управління туристичною компанією.
3. Обґрунтувати класифікацію логістичних стратегій та підходів до їх формування у сфері туризму
4. Дослідити сучасний стан логістичних процесів на прикладі туристичних підприємств.
5. Виявити проблеми узгодження логістичної та організаційної стратегій.
6. Запропонувати модель управління процесом реалізації логістичної стратегії.
7. Сформулювати цілі і завдання логістичної стратегії, відповідно до загальної стратегії розвитку.
8. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління логістичною діяльністю туристичного підприємства у поєднанні із загальною організаційною стратегією.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації логістичної стратегії в системі загального стратегічного управління туристичною компанією.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: системного аналізу – для вивчення структури логістичних процесів; порівняльного аналізу – для оцінки підходів до стратегічного управління у різних туристичних підприємствах; економіко-статистичні методи – для аналізу результативності логістичних рішень; моделювання – для розроблення моделі управління реалізацією логістичної стратегії; графічні методи – для наочного представлення результатів.

Наукова новизна полягає у розробленні удосконаленої концепції формування логістичної стратегії туристичного підприємства, яка враховує взаємодію між функціональними підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем. Удосконалено підхід до управління процесом реалізації логістичної стратегії на основі інтеграції інформаційних технологій і принципів стратегічного контролінгу.

Практичне значення роботи. Розроблені у дослідженні методичні рекомендації можуть бути використані туристичними підприємствами для формування ефективної логістичної стратегії, спрямованої на підвищення рівня обслуговування клієнтів, зменшення витрат і підвищення прибутковості діяльності. Отримані результати можуть також бути застосовані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, логістики та стратегічного управління.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль логістики в діяльності туристичних підприємств

Логістика як науковий напрям сформувалася у другій половині ХХ століття та набула широкого застосування у різних сферах економіки. Спочатку її розглядали лише як інструмент управління матеріальними потоками, проте з розвитком ринкових відносин і цифрових технологій вона трансформувалася у комплексну систему управління потоками ресурсів, що охоплює інформаційні, фінансові, сервісні й людські компоненти.

Логістика - це науково-практичний напрям управління потоковими процесами, який охоплює планування, організацію, контроль і оптимізацію руху матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів у межах підприємства та між його партнерами. Її основне завдання полягає у забезпеченні максимальної ефективності господарських процесів за рахунок синхронізації всіх елементів логістичного ланцюга - від постачальника до кінцевого споживача.

З часу свого виникнення у другій половині ХХ століття логістика пройшла значну еволюцію: від елементарного управління транспортом і запасами до комплексної концепції управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM). Згідно з підходом М. Крістофера, логістика - це процес стратегічного управління закупівлею, переміщенням і зберіганням матеріалів, запасів, готової продукції та пов'язаної інформації, спрямований на максимізацію прибутковості шляхом задоволення потреб клієнтів (Christopher, 2016).

У контексті туристичного бізнесу логістика набуває специфічного змісту, оскільки туристичний продукт має нематеріальну природу, а основним предметом логістичного управління є не товари, а послуги, процеси

обслуговування клієнтів і забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками туристичного ланцюга.

У сфері туризму логістика має свої особливості, оскільки туристичний продукт є комплексним, складається з матеріальних (транспорт, проживання, харчування) і нематеріальних (сервіс, інформація, емоційний досвід) компонентів. Логістика туристичної діяльності передбачає не лише управління фізичними потоками, але й координування процесів взаємодії між численними учасниками туристичного ринку - туроператорами, турагентами, транспортними компаніями, готельними мережами, страховими агентами, екскурсійними бюро тощо.

Логістика в туризмі - це сукупність методів і принципів управління потоками інформації, ресурсів і послуг, спрямованих на створення, просування та реалізацію туристичного продукту з мінімальними витратами та максимальним рівнем задоволення потреб споживачів. Її головною метою є оптимізація процесів обслуговування туристів через раціональну організацію взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності - туроператорами, турагентами, транспортними компаніями, готелями, екскурсійними бюро та іншими партнерами.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування поняття *«логістика у туризмі»*.

- Є. В. Крикавський визначає логістику як систему управління потоками матеріальних, інформаційних і сервісних процесів у межах господарської діяльності підприємства, спрямовану на мінімізацію витрат і підвищення якості обслуговування (Крикавський, 2020).
- Д. Бауерсокс і Д. Клосс наголошують, що логістика має стратегічну роль у забезпеченні конкурентних переваг через інтеграцію операційних процесів і стратегічного планування (Bowersox & Closs, 2013).
- М. Портер у своїй теорії ланцюга створення вартості (Value Chain) вказує, що логістика є однією з базових діяльностей підприємства, яка безпосередньо формує його конкурентну позицію (Porter, 1985).

Отже, логістика в туризмі - це комплексний механізм управління процесами створення, просування та реалізації туристичного продукту, спрямований на досягнення високої ефективності діяльності підприємства шляхом узгодження потоків інформації, послуг і ресурсів у єдину систему. Причини зростання уваги до логістичної стратегії зображено на рис.1.1

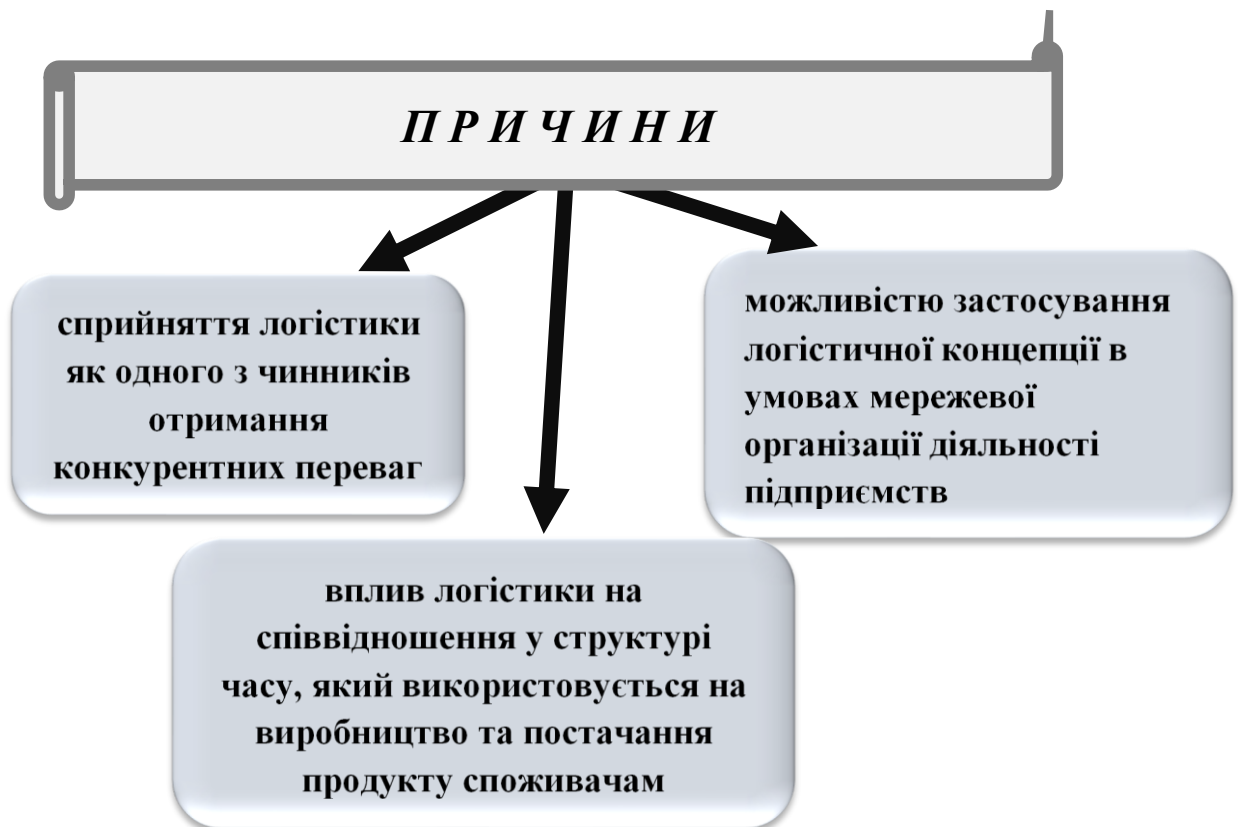


Рис.1.1 Причини зростання уваги до логістичної стратегії

Основні функції логістики в туристичному підприємстві

1. Аналітична функція. Включає збір і обробку даних про попит, сезонність, поведінку споживачів, що дозволяє адаптувати туристичну пропозицію до потреб клієнтів.
2. Планувальна функція. Забезпечує формування оптимальних маршрутів, графіків перевезень, розміщення туристів, а також вибір постачальників послуг.
3. Організаційна функція. Полягає у координації дій усіх підрозділів і партнерів, залучених у створення туристичного продукту.

4. Контрольна функція. Спрямована на моніторинг виконання логістичних операцій, якість послуг і своєчасність обслуговування клієнтів.

5. Інноваційна функція. Передбачає використання сучасних інформаційних технологій (CRM, ERP, систем онлайн-бронювання, big data, AI-аналітики) для підвищення ефективності логістичних процесів.

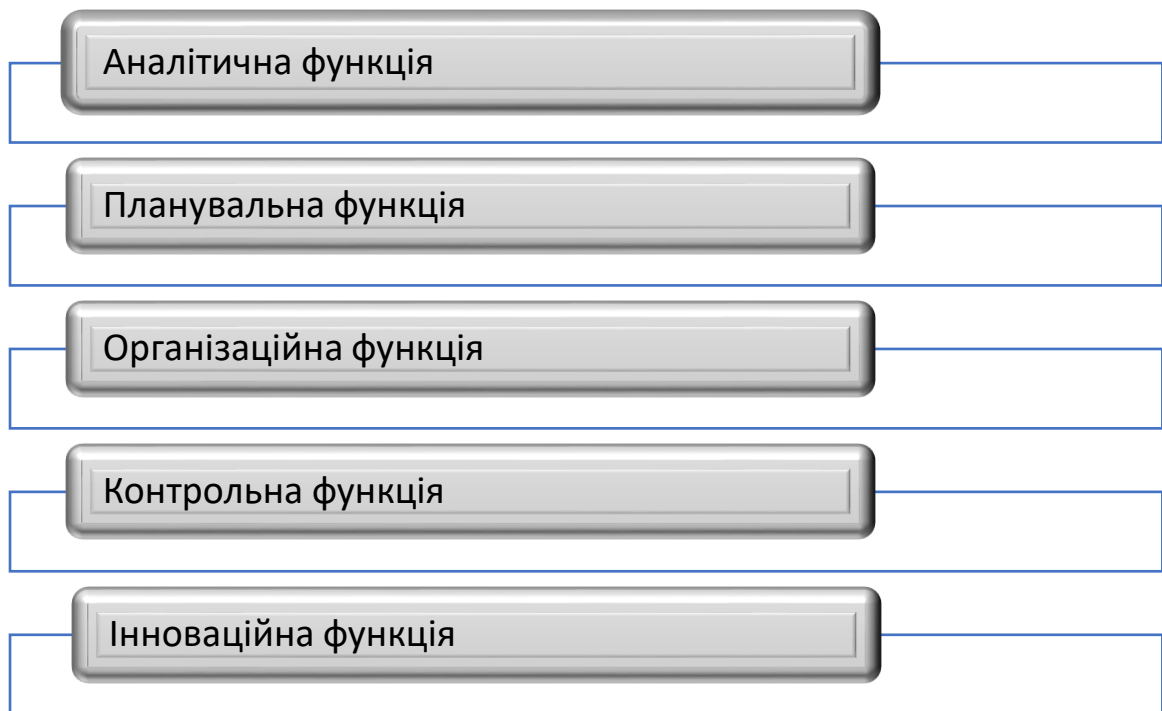


Рис.1.5 Основні функції логістики в туристичному підприємстві

Туризм є однією з найбільш чутливих галузей до змін зовнішнього середовища - коливань валют, політичних криз, пандемій, сезонності попиту. За таких умов стратегічно важливою є гнучкість логістичної системи, яка дозволяє швидко адаптуватися до нових обставин.

Ефективна логістика сприяє:

- скороченню витрат, пов'язаних із організацією перевезень, бронювання, управління запасами;
- зменшенню часу реакції на запити клієнтів і партнерів;
- забезпеченню стабільності якості послуг незалежно від обсягів попиту;
- формуванню позитивного іміджу бренду, що підвищує довіру клієнтів;

- покращенню взаємодії між підрозділами - маркетинговим, операційним, фінансовим, що створює синергетичний ефект у діяльності підприємства.

На думку І. Каленюк та Т. Ткаченко, логістика у сфері туризму виступає інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства через забезпечення гармонійної взаємодії його структурних елементів і партнерів, орієнтованої на кінцевого споживача (Каленюк, Ткаченко, 2021).

Логістика не може розглядатися ізольовано від загальної стратегії розвитку підприємства. Вона виступає функціональною підсистемою стратегічного управління, яка забезпечує реалізацію цілей компанії через раціональне управління потоками ресурсів.

У межах стратегічного підходу логістика виконує такі завдання: Рис.1. 3



Рис.1.3 Завдання логістики у межах стратегічного підходу

- забезпечення відповідності логістичних рішень місії та цілям підприємства;
- інтеграція логістики з маркетинговою та фінансовою стратегією;
- розроблення системи показників ефективності (KPI) логістичних процесів;
- управління ризиками та невизначеністю у логістичних операціях;

- підвищення адаптивності системи до зовнішніх змін.

Таким чином, логістична стратегія стає ключовим елементом організаційної стратегії туристичного підприємства, оскільки саме через неї реалізуються принципи ефективності, гнучкості та орієнтації на клієнта.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій логістика туристичних підприємств значною мірою спирається на електронні платформи та автоматизовані системи управління. Використання цифрових технологій дозволяє інтегрувати різні етапи обслуговування клієнтів у єдиний логістичний ланцюг:

- системи онлайн-бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo) автоматизують процес підбору турів;
- CRM-системи дозволяють підтримувати персоналізовану комунікацію з клієнтами;
- ERP-платформи забезпечують управління фінансовими, ресурсними та кадровими потоками;
- аналітика великих даних (Big Data) допомагає прогнозувати попит і розробляти ефективні маршрути.

Цифровізація логістики у туризмі не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє створенню нової споживчої цінності - швидшого обслуговування, персоналізованих пропозицій, зручного доступу до послуг 24/7.

Логістика у діяльності туристичного підприємства є системоутворюючим елементом, який поєднує всі функціональні напрями - маркетинг, фінанси, управління персоналом, операційне планування - у єдину структуру, орієнтовану на результат. Її стратегічне значення полягає у здатності забезпечувати підприємству довгострокову конкурентну перевагу через оптимізацію ресурсів, підвищення якості послуг та ефективну інтеграцію у загальну бізнес-стратегію.

Роль логістики у діяльності туристичних підприємств проявляється у кількох ключових напрямках:

1. Планування ресурсів і послуг. Логістика забезпечує узгодження попиту та пропозиції туристичних продуктів, дозволяє оптимізувати графіки

бронювання, використання транспортних засобів, місць проживання та екскурсійних послуг.

2. Оптимізація витрат. Через ефективне управління логістичними потоками підприємство може зменшити операційні витрати, що безпосередньо впливає на його прибутковість.



Рис.1.4 Роль логістики у діяльності туристичних підприємств

3. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Логістика забезпечує своєчасність, надійність і комфортність обслуговування туристів, що є важливим чинником конкурентоспроможності на ринку.

4. Інтеграція бізнес-процесів. Впровадження логістичних підходів сприяє кращій координації між відділами маркетингу, продажів, постачання та сервісу, формуючи єдину систему управління.

5. Інноваційність і цифровізація. Сучасні інформаційні технології (CRM, ERP, Big Data, штучний інтелект) стали важливою складовою логістичних систем у туризмі, дозволяючи підвищити точність прогнозування попиту, скоротити час реагування на запити клієнтів і персоналізувати туристичні пропозиції.

Ефективна логістика забезпечує стабільність діяльності навіть за умов сезонних коливань, кризових ситуацій або змін споживчого попиту.

Управління логістичними потоками в туризмі має на меті створення цінності для клієнта через синхронізацію усіх процесів - від розробки маршруту до післятуристичного обслуговування. Саме тому логістика тісно пов'язана із загальною організаційною стратегією підприємства: вона визначає, як саме досягаються стратегічні цілі - підвищення ефективності, зміцнення бренду, розширення ринку тощо.

Отже, логістика є невід'ємною складовою системи управління туристичним підприємством, що забезпечує його стратегічну стійкість і конкурентоспроможність. Вона виконує не лише операційні, а й стратегічні функції, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства через оптимізацію потоків ресурсів, підвищення ефективності використання активів і формування позитивного клієнтського досвіду.

З огляду на це, формування логістичної стратегії туристичного підприємства слід розглядати як ключовий елемент загальної організаційної стратегії, що визначає успішність діяльності підприємства на ринку туристичних послуг.

1.2. Логістична стратегія як складова загальної стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та зростання конкуренції стратегічне управління стало ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств у всіх сферах економіки, включно з туризмом. Туристичні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де швидко змінюються споживчі вподобання, технологічні тенденції, ринкові умови та вимоги клієнтів. У таких умовах ефективна логістична стратегія виступає важливим елементом загальної стратегії підприємства, оскільки саме вона забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей шляхом оптимального управління ресурсами, потоками інформації та процесами обслуговування клієнтів.

Поняття «логістична стратегія» у науковій літературі трактується по-різному.

- Є. В. Крикавський визначає логістичну стратегію як систему довгострокових рішень, спрямованих на формування, розвиток і використання логістичного потенціалу підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності (Крикавський, 2020).
- Д. Бауерсокс і Д. Клосс підкреслюють, що логістична стратегія - це інтегрована частина загальної бізнес-стратегії, яка координує рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах усієї організації (Bowersox & Closs, 2013).
- М. Крістофер розглядає її як процес створення унікальної конфігурації логістичних ресурсів і процесів, що дозволяє досягти стійкої конкурентної переваги завдяки ефективному обслуговуванню клієнтів (Christopher, 2016).
- М. Портер у своїй концепції «ланцюга створення вартості» (*Value Chain*) наголошує, що логістика є базовим елементом, який безпосередньо впливає на формування цінності для клієнта та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства (Porter, 1985).

Отже, логістична стратегія туристичного підприємства - це довгострокова програма дій, спрямована на досягнення конкурентних переваг за рахунок оптимізації та інтеграції логістичних процесів із загальною організаційною стратегією підприємства. Вона визначає, яким чином підприємство формує, використовує та розвиває свій логістичний потенціал для задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості бізнесу.

Логістична стратегія є функціональною стратегією, яка підтримує та деталізує загальну стратегію розвитку підприємства. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, фінансовою, кадровою та виробничою стратегіями. Її завдання - забезпечити відповідність логістичних процесів стратегічним пріоритетам організації, створюючи умови для стабільного розвитку та зростання ефективності.

Згідно з підходом О. Пушкаря, логістична стратегія має бути узгодженою із корпоративною місією підприємства, його стратегічними цілями та ресурсними можливостями (Пушкар, 2018). Це означає, що логістика не лише забезпечує виконання оперативних завдань, а й формує стратегічну базу для конкурентної позиції підприємства.

Для туристичного підприємства логістична стратегія визначає:

- принципи управління потоками послуг, інформації та клієнтів;
- форми взаємодії з постачальниками і партнерами;
- стандарти якості обслуговування;
- рівень автоматизації та цифровізації логістичних процесів;
- політику управління запасами, маршрутизацією, сервісом і витратами.

У науковій літературі виокремлюють кілька типів логістичних стратегій, які залежать від цілей підприємства, його ринкової позиції, масштабів діяльності та рівня розвитку інфраструктури: Рис.1.5

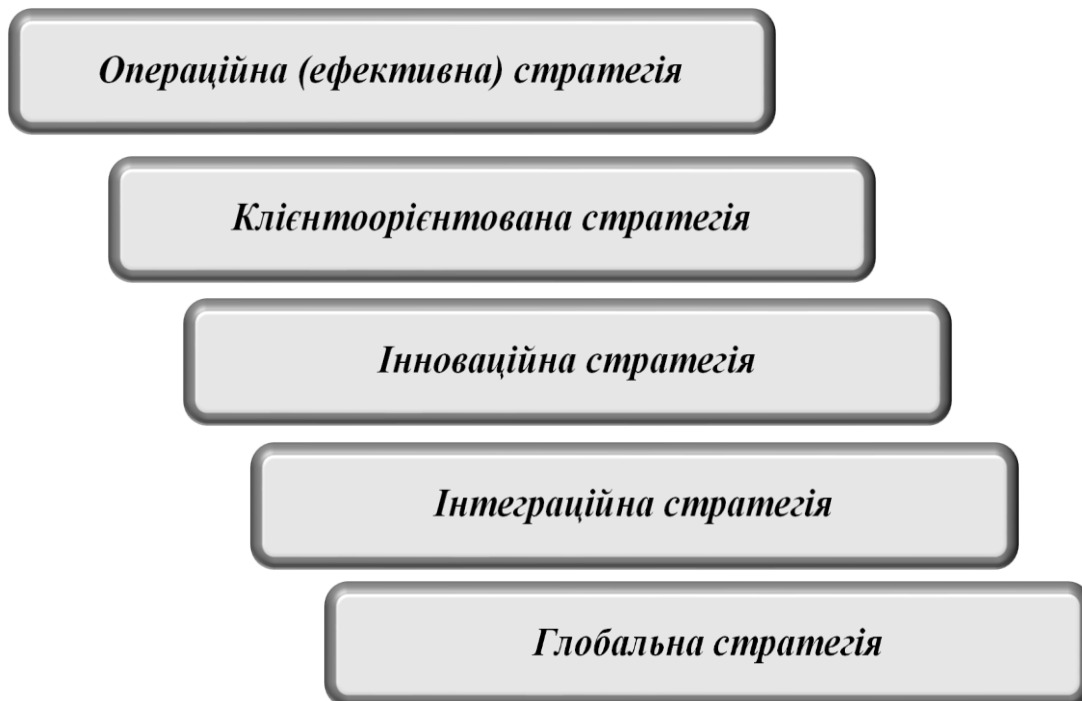


Рис.1.5 Типи логістичних стратегій

Операційна (ефективна) стратегія. Орієнтована на мінімізацію витрат і підвищення ефективності логістичних процесів. Використовується на підприємствах, які прагнуть забезпечити низьку собівартість послуг.

1. Клієнтоорієнтована стратегія. Основна мета - підвищення рівня задоволеності клієнтів через швидкість, надійність і якість обслуговування.

2. Інноваційна стратегія. Базується на використанні нових технологій: автоматизованих систем бронювання, електронного документообігу, big data-аналітики, штучного інтелекту.

3. Інтеграційна стратегія. Передбачає об'єднання логістичних процесів із партнерами в єдину мережу для підвищення гнучкості та адаптивності системи.

4. Глобальна стратегія. Характерна для великих міжнародних туристичних компаній, які здійснюють логістичну діяльність на рівні кількох країн і потребують централізованої координації потоків.

На практиці підприємства часто комбінують ці підходи, формуючи гібридну логістичну стратегію, що поєднує ефективність, інноваційність і клієнтоорієнтованість.

У межах стратегічного менеджменту туристичного підприємства логістична стратегія виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи узгодження між стратегічними цілями компанії (зростання ринку, підвищення прибутковості, формування бренду) та інструментами їх досягнення (ресурси, технології, процеси).

Відповідно до моделі «п'яти сил Портера», логістика прямо впливає на здатність підприємства конкурувати завдяки:

- зниженню собівартості послуг;
- підвищенню бар'єрів для входу нових конкурентів;
- зміцненню відносин із постачальниками;
- створенню цінності для клієнтів через високу якість сервісу.

Таким чином, логістична стратегія забезпечує стратегічну стабільність і конкурентоспроможність підприємства за рахунок підвищення ефективності всієї системи управління потоками.

Етапи формування логістичної стратегії туристичного підприємства.

Рис.1.6



Рис.1.6 Етапи формування логістичної стратегії туристичного підприємства

Діагностика поточного стану логістичної системи. Аналіз внутрішніх процесів, визначення сильних і слабких сторін, оцінка витрат, часу обслуговування та рівня сервісу.

1. Визначення стратегічних цілей. Встановлення конкретних цілей логістики, що узгоджуються з місією і загальною стратегією підприємства.

2. Розроблення альтернативних стратегічних рішень. Порівняння можливих варіантів логістичних моделей та вибір найефективнішої.

3. Формування системи показників ефективності (KPI). Визначення метрик оцінки реалізації стратегії - час доставки послуг, рівень задоволення клієнтів, витрати на логістику тощо.

4. Реалізація стратегії. Впровадження заходів щодо оптимізації логістичних процесів, цифровізації, інтеграції партнерських зв'язків.

5. Моніторинг та коригування. Постійна оцінка ефективності реалізації стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Формування логістичної стратегії базується на низці принципів, серед яких ключовими є:

1. Системність. Логістика має бути частиною загальної системи управління підприємством і враховувати взаємозв'язки між усіма функціональними підрозділами.

2. Інтеграція. Логістичні процеси повинні бути інтегровані із маркетингом, фінансами, персоналом, інформаційними технологіями.

3. Гнучкість. Стратегія повинна дозволяти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, сезонні коливання попиту, форс-мажорні обставини.

4. Інноваційність. Використання сучасних технологій і методів управління є обов'язковою умовою підвищення конкурентоспроможності.

5. Клієнтоорієнтованість. Основним критерієм ефективності логістики має бути рівень задоволення потреб туристів.

6. Оптимальність витрат. Досягнення балансу між якістю обслуговування і витратами на логістичні операції.

Сьогодні логістична стратегія дедалі частіше розглядається через призму сталого розвитку (sustainable development). Для туристичних підприємств це означає впровадження практик "зеленого туризму", мінімізацію негативного впливу на довкілля, оптимізацію енергоспоживання, впровадження електронних документів замість паперових тощо.

Інноваційна логістична стратегія базується на:

- цифровізації бізнес-процесів (онлайн-білетинг, автоматизовані системи обліку, інтегровані платформи);
- аналітиці великих даних для прогнозування попиту;
- управлінні ризиками в реальному часі;
- партнерських логістичних мережах (TravelTech-платформах);
- принципах ESG (Environmental, Social, Governance).

Таким чином, логістична стратегія виступає не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом інноваційного розвитку та екологічної відповідальності туристичного бізнесу.

Логістична стратегія є невід’ємною складовою загальної стратегії розвитку туристичного підприємства. Вона визначає механізм досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне управління логістичними потоками, оптимізацію ресурсів, використання цифрових технологій та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Адаптивні шляхи реалізації логістичної стратегії – це сукупність варіантів та підходів, які забезпечують можливість ефективної реалізації логістичної стратегії підприємства навіть за умов швидких змін політичного та економічного середовища. Вони спрямовані на досягнення запланованих результатів логістичної діяльності, передбачених стратегією, або на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів на функціонування та розвиток підприємства. Такий підхід передбачає гнучкість, своєчасне коригування процесів і ресурсів, а також оперативне реагування на ризики та непередбачувані обставини в сфері логістики.

Розроблення та впровадження логістичної стратегії дозволяє підприємству забезпечити стабільність діяльності, гнучкість у реагуванні на зміни ринку, зменшити операційні витрати та підвищити якість послуг. У результаті логістика перестає бути лише допоміжним елементом операційної діяльності - вона стає ключовим чинником формування конкурентних переваг і стратегічної стійкості туристичного підприємства.

1.3. Класифікація логістичних стратегій та підходи до їх формування у сфері туризму

У сучасному науковому та практичному дискурсі питання класифікації логістичних стратегій є одним із ключових для розуміння механізмів управління логістичною діяльністю підприємств, зокрема у сфері туризму. Туристичні компанії, на відміну від виробничих або торговельних, працюють із переважно нематеріальним продуктом, який формується через поєднання різноманітних послуг і взаємодію численних партнерів. Це зумовлює необхідність застосування особливих підходів до формування та реалізації логістичних стратегій, спрямованих на ефективну координацію всіх учасників туристичного процесу.

Класифікація логістичних стратегій дозволяє систематизувати підходи до управління логістичною діяльністю, виявити спільні закономірності та відмінності у стратегічних рішеннях підприємств, а також обрати оптимальну модель розвитку залежно від специфіки бізнесу.

Як зазначає Є. В. Крикавський, класифікація логістичних стратегій допомагає визначити напрямки стратегічного розвитку системи логістики, виходячи з цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища (Крикавський, 2020).

Для туристичних підприємств така класифікація є особливо важливою, оскільки логістичні процеси у туризмі охоплюють широкий спектр діяльності: від розроблення туристичного продукту й організації перевезень до бронювання, маркетингової підтримки, інформаційного забезпечення та післяпродажного обслуговування клієнтів.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації логістичних стратегій, які базуються на таких критеріях:

1. За часовим горизонтом
 - *Довгострокові стратегії* (5–10 років): спрямовані на формування логістичної інфраструктури, розвиток партнерських мереж, упровадження інноваційних технологій.

- *Середньострокові стратегії* (2–5 років): орієнтовані на оптимізацію витрат, покращення сервісу, вдосконалення транспортних і інформаційних процесів.

- *Короткострокові стратегії* (до 1 року): забезпечують вирішення поточних завдань, адаптацію до сезонних змін попиту або кризових ситуацій.

2. За стратегічними пріоритетами підприємства

- *Стратегії мінімізації витрат* - спрямовані на скорочення логістичних витрат, зменшення собівартості послуг, оптимізацію маршрутів і процесів постачання.

- *Стратегії підвищення сервісу* - орієнтовані на покращення якості обслуговування клієнтів, швидкість реакції на замовлення, індивідуальний підхід.

- *Інноваційні стратегії* - ґрунтуються на цифровізації логістичних процесів, автоматизації, використанні big data, CRM-систем, технологій штучного інтелекту.

- *Стратегії сталого розвитку* - поєднують економічну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальними аспектами бізнесу.

3. За рівнем інтеграції логістичних функцій

- *Функціональні стратегії* - реалізуються в межах окремих підрозділів (транспортна, складська, інформаційна логістика).

- *Інтегровані стратегії* - охоплюють увесь ланцюг постачань, включаючи взаємодію з партнерами, агентствами, готелями, транспортними компаніями.

- *Мережеві стратегії* - передбачають створення стратегічних альянсів і партнерських мереж для спільної реалізації логістичних процесів.

4. За ступенем централізації управління

- *Централізовані стратегії* - логістичні рішення приймаються на рівні головного офісу або єдиного логістичного центру.

- *Децентралізовані стратегії* - логістичні функції делегуються регіональним або локальним підрозділам, що дозволяє підвищити гнучкість і врахувати особливості ринку.

5. За ступенем інноваційності

- *Традиційні (класичні) стратегії* - базуються на стандартних логістичних процесах без активного використання ІТ.

- *Інноваційні стратегії* - передбачають впровадження електронних платформ, хмарних технологій, автоматизованих систем управління, цифрових каналів взаємодії.

З урахуванням специфіки туристичної діяльності, можна виокремити такі основні типи логістичних стратегій: Рис.1.7

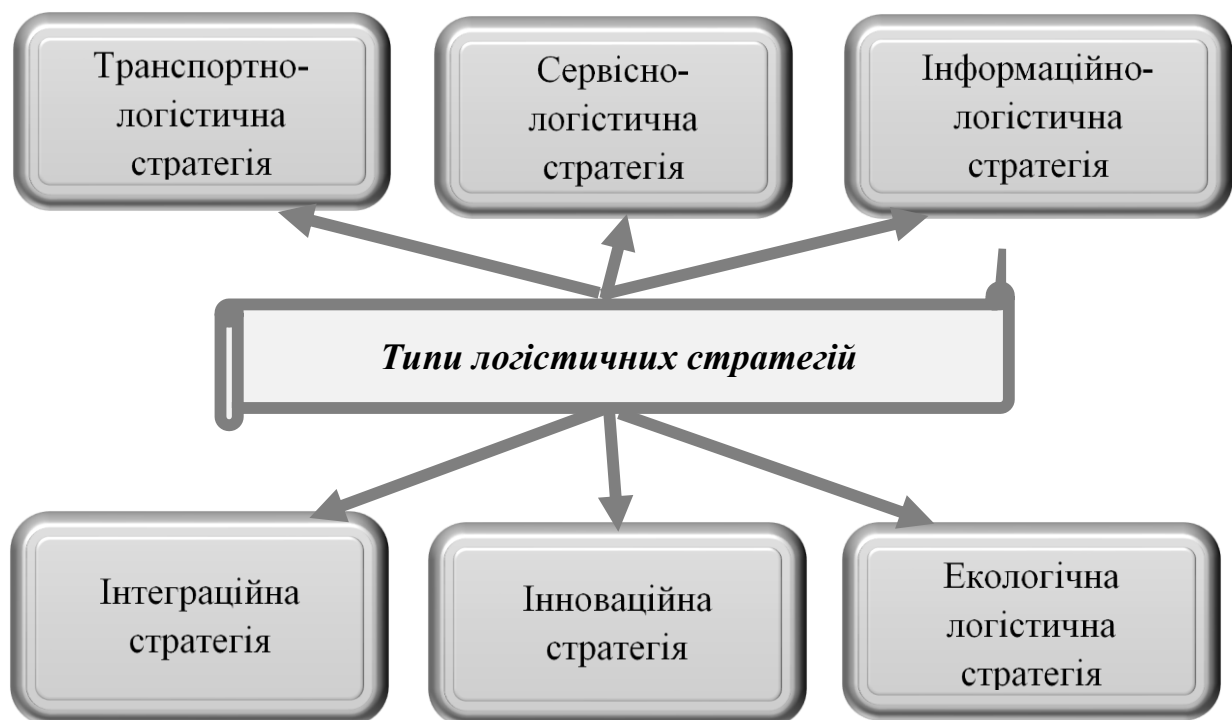


Рис.1.7 Основні типи логістичних стратегій з урахуванням специфіки туристичної діяльності

1. Транспортно-логістична стратегія. Орієнтована на оптимізацію транспортних маршрутів, координацію перевізників, зниження витрат на перевезення та забезпечення своєчасного переміщення туристів.

2. Сервісно-логістична стратегія. Основна мета - забезпечення високої якості обслуговування туристів, швидке реагування на запити, персоналізація послуг.

3. Інформаційно-логістична стратегія. Зосереджується на ефективному управлінні інформаційними потоками - від пошуку клієнтів до бронювання, оплати, комунікації та післяпродажного обслуговування.

4. Інтеграційна стратегія. Передбачає формування партнерських відносин між різними учасниками туристичного ринку - туроператорами, турагентами, готелями, транспортними компаніями, страховими агентами тощо.

5. Інноваційна стратегія. Передбачає впровадження цифрових технологій у логістичні процеси: онлайн-платформи бронювання, системи електронних квитків, CRM- та ERP-системи, аналітику даних.

6. Екологічна логістична стратегія. Ґрунтується на принципах “зеленого туризму”, мінімізації шкідливих викидів, енергоефективності, екологічного транспорту та соціальної відповідальності.

Процес формування логістичної стратегії у сфері туризму можна здійснювати на основі різних методологічних підходів:

1. Системний підхід

Передбачає розгляд логістики як єдиної взаємопов’язаної системи, що охоплює всі потоки - матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні. Системний підхід вимагає комплексного планування, інтеграції процесів і узгодження стратегічних цілей логістики з корпоративною стратегією підприємства.

2. Процесний підхід

Логістичні стратегії формуються через управління бізнес-процесами: від постачання ресурсів до обслуговування клієнтів. Згідно з цим підходом, важливою є стандартизація процесів, оптимізація часу виконання операцій і мінімізація витрат.

3. Інноваційний підхід

Базується на впровадженні цифрових інструментів управління - ERP, CRM, SCM-систем, аналітики даних, інтернет-речей (IoT). У туризмі цей підхід

забезпечує автоматизацію бронювання, маршрутизації, планування ресурсів і комунікації з клієнтами.

4. Клієнтоорієнтований підхід

Головна мета - створення максимально комфортного досвіду для туриста на всіх етапах подорожі. Підприємство формує логістичну стратегію, виходячи з очікувань клієнтів, рівня сервісу, швидкості реагування та персоналізації пропозицій.

5. Інтеграційний підхід

Передбачає тісну співпрацю з партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Інтеграція дозволяє створити єдину логістичну мережу, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити транзакційні витрати.

6. Орієнтація на сталий розвиток

Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, розробляють логістичні стратегії, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти. Це відповідає сучасним трендам екологізації бізнесу й вимогам ESG-звітності.

Вибір логістичної стратегії визначається низкою внутрішніх і зовнішніх факторів: Рис.1.8

- Внутрішні фактори:
 - масштаб і структура підприємства;
 - наявність логістичних ресурсів;
 - кадровий потенціал;
 - рівень цифровізації;
 - фінансовий стан підприємства.
- Зовнішні фактори:
 - стан і тенденції розвитку туристичного ринку;
 - рівень конкуренції;
 - політичні та економічні умови;
 - державне регулювання логістики і транспорту;
 - технологічні інновації;

- соціальні та екологічні вимоги.

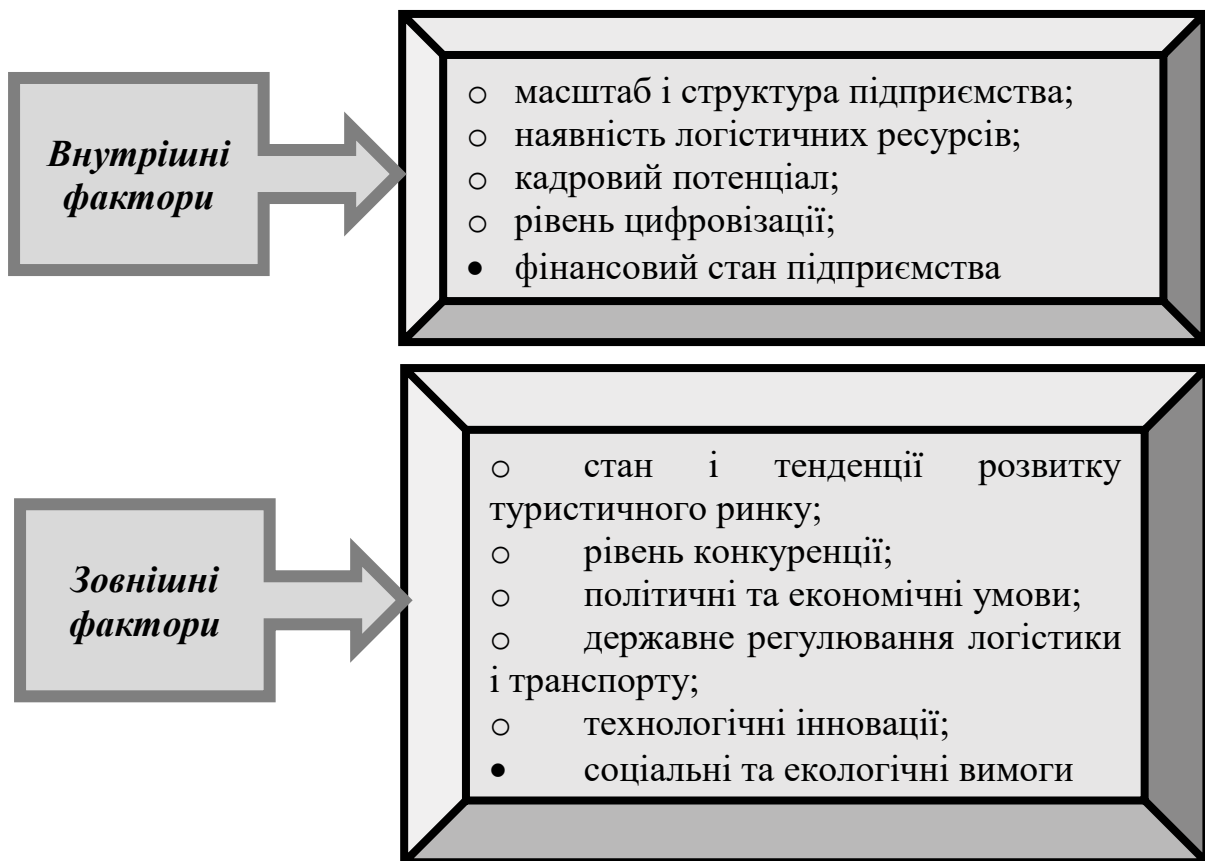


Рис.1.8 Фактори, що впливають на вибір логістичної стратегії туристичного підприємства

Комплексний аналіз цих факторів дозволяє обрати оптимальний тип логістичної стратегії, що відповідає стратегічним цілям і ресурсним можливостям підприємства.

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до формування логістичних стратегій. Туристичні компанії дедалі частіше використовують:

- Big Data для прогнозування попиту;
- AI (штучний інтелект) для персоналізації туристичних пропозицій;
- Blockchain для безпечних транзакцій;
- IoT для управління транспортом і готельними ресурсами;
- Хмарні технології для інтеграції партнерських систем.

Цифровізація сприяє скороченню часу обслуговування, зниженню витрат, підвищенню рівня сервісу та формуванню нових конкурентних переваг підприємства.

Класифікація логістичних стратегій дозволяє систематизувати підходи до управління логістикою в туристичній галузі, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і їх адаптивності до умов ринку. Логістична стратегія у сфері туризму має бути гнучкою, інноваційною та клієнтоорієнтованою, інтегрованою в загальну стратегію розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств особливе значення набуває завдання вибору ефективної логістичної стратегії, при цьому необхідно враховувати можливі кризові ситуації та загрози стабільності діяльності підприємства. Найбільш доцільним підходом до реалізації цього завдання є створення спеціальної моделі управління логістичним розвитком підприємства, яка дозволяє системно інтегрувати стратегічні цілі, процеси та ресурси, забезпечуючи гнучке реагування на зовнішні та внутрішні ризики. Така модель слугує інструментом прогнозування, оцінки ефективності логістичних рішень та оптимізації управлінських процесів, що сприяє підвищенню стійкості підприємства навіть у нестабільних економічних або політичних умовах.

Формування логістичної стратегії потребує застосування системного, процесного, інноваційного та інтеграційного підходів, що забезпечують комплексне управління потоками ресурсів, послуг та інформації. Зростаюча роль цифрових технологій і принципів сталого розвитку зумовлює трансформацію логістичних стратегій у напрямі цифрової інтеграції, екологізації та соціальної відповідальності.

Отже, логістична стратегія туристичного підприємства є не просто інструментом управління потоками, а складною концепцією розвитку, що визначає конкурентоспроможність, ефективність і довгострокову стабільність бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Характеристика поточного стану логістичних процесів (обслуговування клієнтів, транспортна логістика) на туристичних підприємствах

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу логістичні процеси відіграють стратегічно важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування туристичних підприємств, формуванні конкурентних переваг та підвищенні рівня задоволеності споживачів туристичних послуг. Логістичні процеси в туристичній сфері охоплюють широкий спектр діяльності, пов'язаної з управлінням потоками матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних ресурсів, що забезпечують безперервність та якість надання туристичних продуктів і послуг.

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств логістичні процеси виступають ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Вони охоплюють організацію, планування, контроль і координацію потоків послуг, ресурсів, інформації та комунікацій, що забезпечують якість туристичного продукту. Особливо важливими напрямками є логістика обслуговування клієнтів та транспортна логістика, які безпосередньо впливають на сприйняття бренду підприємства, рівень задоволеності туристів і стабільність туристичних потоків.

Логістика обслуговування клієнтів на сучасному етапі набуває нових характеристик, зумовлених цифровізацією, автоматизацією комунікацій та зміною поведінки споживачів. Туристичні компанії активно впроваджують CRM-системи для управління клієнтськими даними, онлайн-платформи для бронювання послуг, електронні платіжні інструменти, а також сервіси постпродажного супроводу. Це сприяє підвищенню рівня сервісу, скороченню часу обслуговування та персоналізації туристичних пропозицій. Водночас

існують системні проблеми - недостатня інтеграція інформаційних систем, фрагментарність каналів комунікації, обмеженість аналітичних інструментів для прогнозування клієнтських потреб і поведінкових моделей.

Нижче наведено порівняльну характеристику поточного стану логістичних процесів у сфері обслуговування клієнтів і транспортної логістики на туристичних підприємствах:

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика логістичних процесів у туристичних підприємствах

<i>Логістичний напрям</i>	<i>Поточний стан</i>	<i>Основні проблеми</i>	<i>Перспективні напрями розвитку</i>
Обслуговування клієнтів	Активне впровадження CRM-систем, цифрових каналів продажу, онлайн-комунікацій; орієнтація на клієнтоцентричність.	Недостатня інтеграція IT-рішень; обмежена автоматизація процесів післяпродажного обслуговування; нестача персоналізованих сервісів.	Створення єдиних інформаційних платформ; застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів; розширення системи електронної підтримки клієнтів (чат-боти, мобільні додатки).
Транспортна логістика	Використання партнерських перевізників, часткова оптимізація маршрутів; зростання ролі комбінованих перевезень.	Відсутність єдиної бази транспортних ресурсів; слабка координація між перевізниками і туроператорами; висока залежність від зовнішніх чинників (політичних, економічних, погодних).	Впровадження цифрових систем управління транспортними потоками; розвиток концепції «зеленої логістики»; створення мережі стратегічних партнерств з перевізниками.

Транспортна логістика у туризмі відіграє визначальну роль у забезпеченні мобільності клієнтів, доступності туристичних destinations та формуванні цілісності туристичного продукту. На практиці ефективність транспортної логістики значною мірою залежить від рівня взаємодії туристичних операторів

із транспортними компаніями, від гнучкості маршрутів, можливостей комбінування видів транспорту та оптимізації витрат. У багатьох туристичних підприємствах ця сфера ще перебуває на стадії розвитку: процеси планування маршрутів часто здійснюються без використання сучасних логістичних програм, а координація між партнерами відбувається з високими часовими втратами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що поточний стан логістичних процесів у туристичних підприємствах свідчить про активний етап їхньої трансформації. Під впливом глобальних цифрових тенденцій та зростання конкурентного тиску підприємства поступово переходять від традиційних до інтегрованих логістичних систем, у яких поєднуються аналітичні технології, автоматизоване управління потоками, адаптивність до зовнішніх викликів і стратегічна орієнтація на сталий розвиток. Подальше вдосконалення логістичних процесів передбачає посилення інноваційної складової, формування логістичної культури персоналу та гармонізацію відносин між усіма учасниками туристичного ланцюга постачання.

Рівень розвитку логістичних процесів є одним із ключових чинників, що визначає конкурентоспроможність туристичних підприємств на сучасному ринку послуг. Ефективно організована логістична система забезпечує не лише оптимальне управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, але й формує цінову, часову та якісну перевагу у відносинах із клієнтами та партнерами. Високий рівень логістичного менеджменту дозволяє туристичному підприємству скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням, обробкою замовлень і обслуговуванням клієнтів, що безпосередньо впливає на рентабельність і гнучкість бізнес-моделі.

Стан логістичних процесів у сфері обслуговування клієнтів характеризується поступовим переходом від традиційних форм взаємодії до цифровізованих і клієнтоорієнтованих моделей управління. Туристичні підприємства активно впроваджують CRM-системи (Customer Relationship Management) для комплексного управління відносинами з клієнтами, що дозволяє більш ефективно аналізувати потреби споживачів, персоналізувати

пропозиції та формувати довгострокову лояльність. Водночас, на практиці спостерігаються певні проблеми, зокрема: недостатній рівень інтеграції інформаційних систем між різними підрозділами, фрагментарність комунікацій, слабка автоматизація процесів обслуговування клієнтів на етапах післяпродажного супроводу. Це призводить до зниження якості логістичного сервісу, збільшення часу обробки замовлень та ускладнює управління клієнтськими потоками в пікові сезони.

Ще одним важливим аспектом є транспортна логістика, яка становить базовий елемент туристичного ланцюга постачання послуг. Ефективність транспортної логістики визначає не лише якість туристичного продукту, але й рівень комфорту та безпеки туристів. На сучасному етапі розвитку спостерігається тенденція до диверсифікації транспортних маршрутів і форм партнерства між туристичними компаніями, перевізниками та логістичними операторами. Це дозволяє забезпечити оптимізацію транспортних витрат, скорочення часу переміщення туристів і підвищення надійності доставки до місць призначення. Проте в багатьох туристичних підприємствах транспортна логістика все ще має недостатній рівень системності: відсутня єдина база даних щодо транспортних можливостей партнерів, нерідко відбуваються збої у координації між етапами перевезення, а планування логістичних маршрутів залишається переважно ручним і не використовує сучасні алгоритми оптимізації.

Крім того, в умовах зростання глобальної нестабільності, зміни туристичних потоків, енергетичних криз і геополітичних ризиків транспортна логістика туристичних підприємств потребує підвищення рівня адаптивності. Це передбачає розроблення альтернативних маршрутів, використання комбінованих видів транспорту (авіаційного, залізничного, автомобільного), а також впровадження принципів "зеленої логістики", спрямованої на зниження вуглецевого сліду та екологічних витрат транспортних операцій.

У конкурентному середовищі, де споживач очікує швидкості, доступності та високої якості туристичних послуг, саме логістика стає системоутворюючим чинником клієнтоорієнтованості. Від ефективності логістичних процесів

залежить здатність підприємства забезпечувати безперебійність надання послуг, своєчасність реагування на запити клієнтів і стабільність операційної діяльності навіть за умов зовнішньої нестабільності. Наприклад, оперативне управління транспортними потоками дозволяє мінімізувати ризики затримок, а ефективна система логістичного сервісу сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Крім того, сучасна логістика у туризмі дедалі більше розглядається як інструмент стратегічного розвитку, що поєднує технологічні інновації, інформаційну аналітику та гнучке управління ресурсами. Використання систем GPS-моніторингу, аналітичних платформ Big Data, CRM- і ERP-рішень забезпечує підприємствам можливість прогнозувати попит, координувати маршрути перевезень, персоналізувати туристичні пропозиції та скорочувати логістичні витрати. Це створює додану цінність для споживачів і сприяє посиленню позицій підприємства на ринку.

Отже, рівень розвитку логістичних процесів виступає індикатором загальної ефективності управління туристичним підприємством. Чим більш інтегрованою, адаптивною та технологічно розвиненою є логістична система, тим вищий потенціал підприємства до інновацій, розширення ринків і зміцнення конкурентних позицій у глобальному туристичному середовищі.

Проведений аналіз поточного стану логістичних процесів у туристичних підприємствах дозволяє дійти висновку, що логістика виступає не лише допоміжною функцією, а ключовим стратегічним елементом управління підприємством у сучасних умовах динамічного ринку. Обслуговування клієнтів і транспортна логістика формують основу ефективності туристичного бізнесу, адже саме через якість логістичних операцій реалізується значна частина ціннісної пропозиції для споживача.

Сучасний етап розвитку туристичних підприємств характеризується активним упровадженням цифрових технологій у сферу логістики, підвищенням рівня автоматизації, розвитком партнерських зв'язків і поступовим переходом до комплексного управління поточковими процесами. Водночас наявні проблеми -

недостатня інтегрованість інформаційних систем, обмежені фінансові ресурси, низький рівень координації транспортних операцій і недостатня кваліфікація персоналу - стримують досягнення високої логістичної ефективності.

Рівень розвитку логістичних процесів має безпосередній вплив на конкурентоспроможність туристичних підприємств, оскільки визначає швидкість, гнучкість та якість надання туристичних послуг. Високоорганізована логістична система сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг за рахунок оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення доданої цінності для споживача та забезпечення стабільності діяльності навіть у кризових умовах.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасний стан логістичних процесів у туристичних підприємствах характеризується перехідним етапом від фрагментарного управління до інтегрованої логістичної системи, в основі якої лежить клієнтоорієнтованість, цифровізація та аналітичне управління потоками. Водночас залишається низка проблем - від обмеженості фінансових ресурсів і технологічної відсталості окремих підприємств до недостатньої кваліфікації персоналу у сфері логістичного менеджменту. Подальше вдосконалення логістичних процесів у туризмі має базуватися на розробленні стратегічних моделей управління логістичним розвитком, впровадженні інноваційних ІТ-рішень, підвищенні стандартів якості обслуговування клієнтів та зміцненні партнерських зв'язків у межах туристично-логістичних ланцюгів.

Таким чином, розвиток логістичних процесів у туризмі потребує стратегічного підходу, який базується на інтеграції інноваційних технологій, формуванні адаптивних моделей управління, посиленні клієнтоорієнтованості та підвищенні рівня професійної компетентності персоналу. Саме такі напрями визначають подальшу еволюцію логістичної системи туристичних підприємств і виступають основою для формування ефективної логістичної стратегії, здатної забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка взаємозв'язку логістичної та організаційної стратегій туристичного підприємства

Ефективність функціонування туристичного підприємства значною мірою визначається ступенем інтеграції логістичної стратегії в загальну організаційну стратегію підприємства. Логістична стратегія, яка охоплює планування, координацію та оптимізацію потоків послуг, інформації та ресурсів, повинна бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, яка визначає його місію, цілі, ринкові пріоритети та конкурентні позиції.

Логістична стратегія туристичного підприємства, яка охоплює планування, координацію та оптимізацію потоків послуг, виступає ключовим елементом забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Її сутність полягає у системному управлінні всіма логістичними процесами, що пов'язані з рухом туристичних послуг, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками логістичного ланцюга - від постачальників туристичних ресурсів до кінцевих споживачів.

Планування в межах логістичної стратегії передбачає визначення цілей, напрямів та пріоритетів розвитку логістичних процесів, формування оптимальної структури постачань, транспортування, бронювання, розподілу та споживання туристичних продуктів. На цьому етапі здійснюється прогнозування попиту, оцінка сезонних коливань і визначення найефективніших шляхів забезпечення безперервності сервісу.

Координаційна складова логістичної стратегії спрямована на забезпечення узгодженості дій усіх учасників логістичної системи: підрозділів підприємства, партнерських організацій, транспортних і сервісних компаній. Це дозволяє досягти єдиного ритму роботи, уникнути дублювання функцій, підвищити швидкість реагування на зміни запитів клієнтів і зовнішніх умов.

Оптимізація потоків послуг є заключним, але надзвичайно важливим елементом логістичної стратегії. Вона передбачає підвищення ефективності руху туристичних послуг, інформації та фінансових ресурсів, мінімізацію витрат часу

й коштів, усунення логістичних бар'єрів і забезпечення максимальної зручності для споживачів. Застосування сучасних цифрових інструментів - CRM, ERP, систем управління ланцюгами постачань (SCM), аналітики Big Data - дозволяє автоматизувати процеси обліку, контролю, бронювання та взаємодії між підрозділами.

Таким чином, логістична стратегія, яка охоплює планування, координацію та оптимізацію потоків послуг, є основою формування ефективної моделі управління туристичним підприємством. Вона забезпечує цілісність і безперервність логістичних процесів, сприяє підвищенню якості туристичного продукту, зменшенню витрат і формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

Загальна стратегія розвитку підприємства, яка визначає його місію, цілі, ринкові пріоритети та конкурентні позиції, є фундаментом для формування всіх функціональних стратегій, зокрема логістичної, маркетингової, фінансової та організаційної. Вона виступає інтегруючою основою, що забезпечує цілісність і системність управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокової стабільності та зростання підприємства.

Місія підприємства відображає його головне призначення на ринку, соціально-економічну роль та стратегічну орієнтацію діяльності. Для туристичних підприємств місія зазвичай полягає у забезпеченні високоякісного, безпечного й комфортного туристичного обслуговування, спрямованого на задоволення потреб клієнтів і створення позитивного іміджу регіону чи країни.

Цілі підприємства конкретизують напрями реалізації місії та визначають очікувані результати у стратегічній перспективі - підвищення частки ринку, розширення клієнтської бази, збільшення прибутковості, диверсифікація послуг, вихід на нові ринки тощо.

Ринкові пріоритети визначаються на основі аналізу кон'юнктури туристичного ринку, поведінки споживачів, рівня конкуренції та потенціалу партнерських зв'язків. Вони формують орієнтири для вибору цільових сегментів,

позиціонування бренду й оптимізації логістичних процесів відповідно до запитів клієнтів.

Конкурентні позиції підприємства визначаються його здатністю ефективно використовувати ресурси, технології та логістичні інструменти для створення унікальних переваг. Це можуть бути:

- висока якість туристичних послуг;
- ефективна логістика обслуговування клієнтів (оперативність бронювання, гнучкість маршрутів, надійність перевезень);
- інноваційність у підходах до просування та комунікації;
- використання цифрових платформ і систем управління даними.

У контексті логістичного управління загальна стратегія розвитку підприємства визначає рамкові умови для формування логістичної стратегії, адже саме логістика забезпечує реалізацію місії та досягнення поставлених цілей через ефективну організацію потоків послуг, інформації та ресурсів. Взаємна узгодженість цих стратегій сприяє підвищенню ефективності діяльності, зменшенню витрат, поліпшенню якості туристичного продукту та забезпеченню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, загальна стратегія розвитку туристичного підприємства є системоутворюючим елементом, який задає напрям, темп і логіку функціонування всіх його підсистем. Вона забезпечує єдність стратегічного бачення, організаційних рішень і логістичних механізмів, що у сукупності формують основу сталого розвитку, адаптивності та інноваційності туристичного бізнесу.

Взаємозв'язок між загальною стратегією розвитку підприємства та логістичною стратегією є системоутворюючим чинником забезпечення ефективного функціонування туристичного бізнесу. Ці дві стратегічні складові перебувають у тісній взаємозалежності, оскільки логістика виступає не лише підтримувальною функцією, а й активним інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства.

Загальна стратегія розвитку підприємства визначає довгостроковий напрям руху, місію, цілі, ринкові пріоритети та конкурентні позиції, тоді як логістична стратегія конкретизує способи досягнення цих цілей через ефективне управління потоками послуг, інформації, ресурсів і клієнтських контактів. Вона забезпечує практичну реалізацію стратегічних орієнтирів, трансформуючи стратегічні наміри у конкретні логістичні рішення.

Взаємозв'язок цих стратегій проявляється у кількох ключових аспектах:

1. Синхронізація цілей і пріоритетів. Логістична стратегія повинна підтримувати реалізацію організаційних цілей підприємства, зокрема забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, оптимізації витрат і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Наприклад, стратегія швидкого реагування на зміну попиту туристів через гнучке планування транспортних потоків безпосередньо сприяє досягненню організаційної мети щодо підвищення задоволеності клієнтів та лояльності.

2. Координація ресурсів та процесів. Логістична стратегія визначає, яким чином будуть розподілені матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, і наскільки ефективно будуть організовані внутрішні процеси. Це забезпечує єдність організаційних рішень і запобігає дублюванню зусиль між підрозділами, що, у свою чергу, підвищує операційну ефективність підприємства.

3. Адаптивність до зовнішнього середовища. У сучасних умовах динамічного ринку туристичних послуг логістична стратегія виконує функцію гнучкого механізму, що дозволяє організаційній стратегії швидко реагувати на зміни зовнішніх факторів, таких як сезонні коливання попиту, політичні або економічні кризові ситуації, зміни в законодавстві.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Тісна інтеграція логістичної та організаційної стратегій дозволяє підприємству забезпечити переваги у часі, вартості та якості туристичних послуг. Це реалізується через оптимізацію маршрутів і розподілу ресурсів, автоматизацію процесів бронювання та обслуговування клієнтів, застосування аналітичних систем прогнозування попиту і планування логістичних операцій. (Таблиця 2.2.).

Значення взаємозв'язку логістичної та організаційної стратегій полягає у забезпеченні синергії між плануванням ресурсів, організаційними цілями та операційною діяльністю підприємства, що дозволяє формувати стійку, адаптивну і конкурентоспроможну модель туристичного бізнесу.

Таблиця 2.2

Взаємозв'язок логістичної та організаційної стратегій туристичного підприємства

<i>Компонент стратегії</i>	<i>Організаційна стратегія</i>	<i>Логістична стратегія</i>	<i>Взаємозв'язок / Вплив на діяльність</i>
Цілі підприємства	Забезпечення конкурентоспроможності, зростання доходів, підвищення лояльності клієнтів	Оптимізація потоків ресурсів та послуг, підвищення швидкості і якості обслуговування	Логістична стратегія реалізує цілі організаційної стратегії через ефективне управління потоками ресурсів і сервісів
Управління ресурсами	Рациональний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів	Планування та координація логістичних процесів, використання транспортних і інформаційних ресурсів	Забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства
Процеси та операції	Організація основних бізнес-процесів, стандартів обслуговування	Управління обслуговуванням клієнтів, транспортною логістикою, інформаційними потоками	Логістика забезпечує узгодженість і ефективність операцій для реалізації стратегічних завдань
Адаптивність	Реакція на зміни ринку, зовнішніх і внутрішніх факторів	Гнучке планування маршрутів, альтернативні варіанти постачання та обслуговування	Логістика слугує механізмом реалізації адаптивності організаційної стратегії
Результати та ефективність	Підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів, прибутковість	Скорочення часу доставки послуг, зниження витрат, підвищення якості сервісу	Взаємодія забезпечує синергетичний ефект - досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок ефективної логістики

Інтеграція цих стратегій виступає основою для стратегічного розвитку, підвищення ефективності управління та створення довгострокової доданої цінності для клієнтів.

Аналіз практики туристичних підприємств свідчить, що недостатній рівень інтеграції логістичної стратегії у загальну організаційну стратегію призводить до наступних негативних наслідків: неузгодженості бізнес-процесів, перевитрат ресурсів, зниження якості обслуговування клієнтів та втрати конкурентних позицій. Навпаки, високий рівень синхронізації стратегій забезпечує комплексне управління потоками ресурсів і послуг, оптимізацію витрат, підвищення ефективності операцій і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Необхідною умовою формування комплексної та ефективної системи управління розвитком туристичного підприємства є інтеграція всіх ключових складових бізнес-процесів у єдину логістично організовану структуру, яка забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних та операційних рішень. Така система передбачає одночасне врахування організаційних, фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних ресурсів, що дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й прогнозувати їхній вплив на діяльність.

Комплексна система управління повинна включати механізми планування та контролю логістичних потоків, оптимізації транспортних та сервісних процесів, а також оцінки ефективності використання ресурсів. Вона забезпечує інтегровану координацію між усіма структурними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами, сприяючи максимальному узгодженню цілей обслуговування клієнтів, управління транспортом, маркетингових заходів і фінансового планування.

Ефективна система управління розвитком туристичного підприємства також передбачає високий рівень адаптивності та гнучкості. Це дозволяє швидко реагувати на сезонні коливання попиту, економічні й політичні зміни, непередбачувані кризові ситуації, а також інтегрувати інноваційні технології,

цифрові платформи та аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, така система виступає основою для формування конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності персоналу та максимізацію економічного ефекту. Вона створює синергію між стратегічними цілями підприємства і щоденною операційною діяльністю, дозволяючи забезпечити сталість розвитку, підвищення рентабельності та довгострокову стабільність бізнесу.

З одного боку, логістична стратегія підпорядковується загальній стратегії розвитку, оскільки її параметри визначаються вибраними ринковими сегментами, рівнем сервісу, масштабами діяльності та очікуваними конкурентними перевагами. З іншого боку, ефективна логістика може впливати на зміст загальної стратегії, коригуючи її цілі та пріоритети шляхом підвищення ефективності процесів, скорочення витрат, прискорення оборотності ресурсів та поліпшення клієнтського досвіду.

У сфері туризму цей взаємозв'язок проявляється у таких формах:

1. Стратегічне планування обслуговування клієнтів. Логістична стратегія визначає рівень і стандарти сервісу, які безпосередньо впливають на позиціонування бренду підприємства. Наприклад, туристичні компанії, що орієнтуються на преміальний сегмент (TUI Premium, Coral Elite), формують логістику, засновану на принципах високої персоналізації, точності обслуговування й комфорту.

2. Оптимізація бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей. Якщо загальна стратегія передбачає розширення ринку або зниження собівартості послуг, то логістична стратегія спрямовується на скорочення транспортних витрат, автоматизацію бронювання, ефективне управління інформаційними потоками. Таким чином, логістика стає основним механізмом реалізації економічної ефективності стратегії.

3. Інноваційна підтримка стратегічного розвитку.

В умовах цифровізації логістична стратегія туристичних підприємств дедалі частіше реалізується через впровадження цифрових платформ, систем CRM, ERP, онлайн-сервісів бронювання, що забезпечують гнучкість, прозорість і швидкість реагування. Такі інновації безпосередньо підтримують стратегічні орієнтири на підвищення якості та конкурентоспроможності.

4. Забезпечення стабільності й адаптивності підприємства.

Загальна стратегія визначає довгострокові цілі, але саме логістична стратегія дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, адаптуючи маршрути, постачальників і обсяги послуг. Наприклад, у періоди криз або змін туристичних напрямків логістичні рішення допомагають зберегти клієнтську базу та мінімізувати втрати.

Таким чином, логістична стратегія виступає функціональним продовженням загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи її реалізацію через ефективне управління потоками послуг і ресурсів. Водночас, вона формує зворотний вплив - створює умови для перегляду та вдосконалення стратегічних орієнтирів підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, ефективна інтеграція загальної та логістичної стратегій забезпечує:

- цілісність управлінської системи підприємства;
- гармонізацію стратегічних і операційних рішень;
- зростання економічної ефективності;
- зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

У підсумку можна стверджувати, що взаємозв'язок загальної та логістичної стратегій є ключовою умовою стратегічного розвитку туристичного підприємства, що дозволяє поєднати бачення, цілі та реальні інструменти управління у єдину інтегровану систему довгострокового успіху.

Формування комплексної та ефективної системи управління розвитком туристичного підприємства є не лише бажаною, а й стратегічно необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та

стабільності діяльності підприємства в сучасному динамічному середовищі туристичного ринку.

Отже, оцінка взаємозв'язку логістичної та організаційної стратегій туристичного підприємства дозволяє визначити ступінь інтеграції стратегічних цілей, рівень адаптивності до зовнішніх факторів і потенціал підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід є необхідною умовою формування комплексної та ефективної системи управління розвитком туристичного підприємства в умовах сучасного динамічного ринку.

2.3. Визначення проблем і вузьких місць у логістичній системі туристичного підприємства

Ефективне функціонування логістичної системи туристичного підприємства є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та рентабельності його діяльності. Проте, як свідчить практика, у процесі функціонування логістичних систем часто виникають проблеми та “вузькі місця”, які знижують ефективність управління потоками ресурсів, інформації, послуг і клієнтських контактів. Виявлення, діагностика та усунення таких дисфункцій є стратегічно важливим завданням у контексті формування адаптивної, інноваційної та клієнтоорієнтованої логістики.

Під вузькими місцями логістичної системи туристичного підприємства розуміють такі її елементи, процеси або функціональні ланки, які обмежують загальну продуктивність системи, знижують ефективність її функціонування та стримують досягнення стратегічних цілей підприємства. Іншими словами, це ті ділянки логістичного ланцюга, що не забезпечують необхідного рівня пропускної спроможності або якості виконання операцій, створюючи дисбаланс між різними підсистемами. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні чинники - від недосконалості управлінських процедур до недостатньої цифрової інтеграції процесів.

У науковій літературі вузькі місця розглядаються як обмежувальні чинники розвитку логістичного потенціалу, що виникають через нерівномірність навантаження, відсутність координації, нераціональне використання ресурсів або технологічну відсталість окремих елементів системи. У контексті туристичної діяльності це можуть бути як внутрішні проблеми (неефективна організація процесів бронювання, слабка взаємодія між відділами, ручна обробка замовлень), так і зовнішні (повільна робота транспортних партнерів, обмеженість інформаційного обміну з постачальниками, затримки у взаєморозрахунках).

Ключова особливість “вузьких місць” полягає в тому, що навіть при високій ефективності інших елементів системи, саме ці обмеження визначають загальний рівень продуктивності всієї логістичної мережі. Тобто підвищення результативності всієї системи можливе лише через усунення або оптимізацію таких вузьких ділянок.

Для ідентифікації вузьких місць використовуються методи системного аналізу, функціонального аудиту логістичних процесів, моделювання потоків і бенчмаркінгу, які дозволяють виявити не лише сам факт існування проблеми, а й її причини, взаємозв’язки з іншими процесами та потенційний вплив на кінцеві результати діяльності.

Таким чином, вузькі місця логістичної системи - це критичні точки або процеси, що визначають межі ефективності всієї логістичної діяльності туристичного підприємства. Їх своєчасне виявлення, аналіз і усунення є необхідною умовою підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості логістичної системи туристичного підприємства. Це дає змогу забезпечити збалансований розвиток усіх підсистем, знизити ризики дестабілізації логістичних процесів і створити умови для сталого зростання конкурентних переваг.

Гнучкість логістичної системи полягає у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, сезонні коливання попиту, непередбачувані ситуації у сфері транспортування чи обслуговування клієнтів. Своєчасне усунення вузьких місць дозволяє скорочувати логістичні цикли, підвищувати

точність планування, зменшувати витрати часу і ресурсів, а також забезпечувати стабільність у взаємодії з партнерами й споживачами.

Аналіз “вузьких місць” є важливим етапом у системі логістичного контролінгу, який дає змогу здійснювати моніторинг ефективності потокових процесів, оцінювати рівень синхронізації між підрозділами, визначати критичні точки втрат і формувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності логістичної діяльності.

Усунення таких дисфункцій має здійснюватися на основі комплексного підходу, що включає реорганізацію логістичних ланцюгів, впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації персоналу, а також розробку системи внутрішніх стандартів логістичного обслуговування.

Процес визначення “вузьких місць” передбачає системну діагностику всієї логістичної системи за ключовими показниками ефективності: рівнем логістичних витрат, швидкістю обробки замовлень, надійністю поставок, рівнем сервісу, ступенем інтеграції процесів і цифровізації управління. Для цього використовуються методи функціонального аналізу, моделювання бізнес-процесів, SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, методи бенчмаркінгу.

Важливим завданням є встановлення причин виникнення вузьких місць, серед яких найчастіше зустрічаються:

- відсутність стратегічного підходу до логістики як складової корпоративного управління;
- недостатня автоматизація обліку та контролю процесів;
- неузгодженість між маркетинговими, виробничими й логістичними рішеннями;
- перевантаженість персоналу рутинними операціями;
- нестача інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури.

Таким чином, ідентифікація, оцінка та нейтралізація вузьких місць у логістичній системі є ключовим чинником забезпечення її ефективності та стабільного розвитку туристичного підприємства в умовах посилення

конкуренції, зростання вимог споживачів і динамічних змін ринкового середовища.

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств логістична система виступає одним із ключових елементів забезпечення їх ефективної діяльності, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Водночас, попри стратегічну важливість логістики, більшість підприємств туристичної сфери стикаються з низкою проблем, які знижують результативність логістичних процесів і перешкоджають досягненню цілей стратегічного розвитку.

Проблеми логістичної системи туристичного підприємства доцільно класифікувати за основними аспектами її діяльності: організаційним, інформаційним, фінансовим, кадровим, технологічним і клієнтським. Рис.2.1



Рис.2.1 Класифікація проблем логістичної системи туристичного підприємства за основними аспектами його діяльності

1. Організаційні проблеми. Часто виникають через відсутність системного підходу до управління логістичними процесами. Багато туристичних підприємств функціонують за принципом фрагментарності, коли різні

підрозділи (маркетинг, продаж, бронювання, транспорт, фінанси) діють ізольовано. Це призводить до втрати координації, дублювання функцій, неузгодженості термінів та інформаційних розривів. Організаційна неузгодженість знижує швидкість прийняття рішень і ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища.

2. Інформаційні проблеми. Логістика туризму ґрунтується на своєчасному та точному обміні інформацією між учасниками сервісного ланцюга: туроператорами, агентами, перевізниками, готелями, страховими компаніями, клієнтами. Відсутність єдиної інформаційної системи або автоматизованої платформи призводить до затримок у бронюванні, помилок у маршрутах, дублювання замовлень, що негативно впливає на якість обслуговування та імідж підприємства.

3. Фінансово-економічні проблеми. До них належать нераціональне використання ресурсів, перевищення витрат на логістичні операції, неефективне управління грошовими потоками, що виникає через відсутність прозорих фінансових механізмів обліку витрат на логістичні послуги. Часто туристичні компанії не виокремлюють логістичні витрати як окремий елемент фінансового планування, що унеможливорює об'єктивну оцінку ефективності логістики та пошук резервів оптимізації.

4. Кадрові проблеми. Низький рівень компетентності персоналу у сфері логістичного менеджменту, відсутність навичок роботи з інформаційними системами, нестача знань у сфері аналітики поточкових процесів призводять до помилок у плануванні маршрутів, формуванні туристичних пакетів, організації трансферів тощо. Недостатня кваліфікація логістичного персоналу стає суттєвим обмеженням для підвищення ефективності системи в цілому.

5. Технологічні проблеми. До цієї групи належать низький рівень автоматизації логістичних операцій, відсутність інтегрованих цифрових рішень, застаріле програмне забезпечення або його несумісність із системами партнерів. Це обмежує можливості для аналітики даних, ускладнює контроль і моніторинг

процесів, знижує швидкість обробки замовлень і перешкоджає впровадженню інноваційних логістичних технологій.

6. Клієнтські проблеми. Недостатня увага до потреб споживачів, низький рівень комунікації, відсутність персоналізованих сервісів або гнучких логістичних рішень зумовлюють зниження рівня задоволеності клієнтів, що прямо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Подолання виявлених проблем можливе лише за умови формування інтегрованої логістичної системи, яка ґрунтується на принципах прозорості, гнучкості, інформаційної взаємодії та цифрової аналітики. Для цього необхідно розробити механізм моніторингу та управління логістичними процесами в режимі реального часу, впровадити сучасні IT-рішення (CRM, ERP, SCM-системи), підвищити кваліфікацію персоналу та створити систему внутрішніх стандартів логістичного обслуговування.

Однією з найпоширеніших проблем є відсутність системного підходу до управління логістичними процесами. У багатьох туристичних підприємствах логістика розглядається як допоміжна функція, а не як стратегічний інструмент розвитку. Внаслідок цього виникає фрагментарність управління, дублювання функцій між підрозділами, неузгодженість дій різних служб (бронювання, маркетингу, транспорту, фінансів тощо). Неефективна організаційна структура зумовлює затримки у прийнятті рішень, зниження координації між учасниками логістичного ланцюга, порушення термінів виконання операцій та збільшення витрат.

Інформаційно-комунікаційні проблеми. Інформаційна складова є базовим елементом логістичної системи, проте більшість підприємств мають недостатньо розвинену цифрову інфраструктуру. Відсутність єдиної інформаційної бази, автоматизованих систем управління потоками (CRM, ERP, SCM), несумісність програмного забезпечення з партнерами призводять до втрат даних, дублювання замовлень, помилок у бронюванні, спотворення інформації про клієнтів та маршрути.

Класифікація проблем і вузьких місць у логістичній системі туристичного підприємства

<i>Вид проблеми / вузького місця</i>	<i>Основні прояви</i>	<i>Причини виникнення</i>	<i>Наслідки для підприємства</i>
Організаційні	Відсутність узгодженості між підрозділами, дублювання функцій, неефективний розподіл повноважень	Недосконалість організаційної структури; відсутність логістичної служби або координатора; фрагментарність управління	Зниження швидкості прийняття рішень, втрати часу, порушення логістичного ритму, зниження ефективності обслуговування
Інформаційні	Неповнота, затримка або спотворення інформації про замовлення, клієнтів, маршрути; розриви у комунікаціях	Відсутність єдиної інформаційної системи; несумісність програмного забезпечення з партнерами; низька цифровізація	Помилки в бронюванні, затримки в обслуговуванні, зниження якості сервісу, втрати клієнтів
Фінансово-економічні	Зростання логістичних витрат, нераціональне використання ресурсів, відсутність контролю над витратами	Відсутність системи обліку логістичних витрат; неефективне планування фінансових потоків; брак аналітичних інструментів	Зниження рентабельності, фінансова нестабільність, обмеження можливостей інвестування
Кадрові	Помилки в плануванні маршрутів, низька якість обслуговування, слабка аналітика логістичних процесів	Недостатня підготовка персоналу; відсутність мотиваційної системи; низька культура логістичного управління	Падіння продуктивності праці, зниження рівня обслуговування, плинність кадрів
Технологічні	Відставання від сучасних ІТ-технологій, ручне виконання операцій, повільна обробка даних	Застаріле або несумісне програмне забезпечення; низький рівень автоматизації; відсутність інвестицій у цифровізацію	Зниження швидкості обслуговування, збільшення ризику помилок, низька конкурентоспроможність
Клієнтські (сервісні)	Невдоволення клієнтів, скарги, втрата довіри; низька лояльність	Недостатня комунікація з клієнтами; відсутність персоналізованих логістичних рішень; слабкий зворотний зв'язок	Зниження обсягів продажу, втрата постійних клієнтів, погіршення іміджу підприємства

Крім того, комунікаційні бар'єри між підрозділами або з партнерами знижують швидкість обміну даними, ускладнюють планування та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Фінансово-економічні проблеми. Фінансова складова логістичної системи часто є найменш формалізованою, оскільки логістичні витрати не виділяються як окрема стаття фінансового обліку. Це ускладнює аналіз ефективності логістичних рішень, призводить до нераціонального використання ресурсів і відсутності мотивації до оптимізації процесів. Серед характерних проявів цих проблем - перевищення витрат на транспортні послуги, неефективне планування фінансових потоків, низький рівень контролю за логістичними витратами, що негативно впливає на загальну рентабельність діяльності підприємства.

Кадрові проблеми. Ефективність логістичної системи значною мірою залежить від професійної компетентності персоналу. На практиці у туристичних підприємствах часто спостерігається нестача фахівців із логістичного менеджменту, низький рівень знань у сфері управління потоковими процесами, інформаційними системами та аналітичними інструментами. Відсутність системи підвищення кваліфікації та мотивації логістичного персоналу зумовлює помилки у плануванні маршрутів, недосконалість розподілу ресурсів, неефективну взаємодію з клієнтами й партнерами.

Технологічні проблеми. Сучасна логістика туризму базується на використанні інноваційних технологій управління потоками інформації та послуг, однак значна частина підприємств досі функціонує за традиційними схемами. Відсутність автоматизації процесів бронювання, управління перевезеннями, контролю поставок, а також слабка інтеграція цифрових платформ призводять до затримок, втрат часу, зниження точності даних та неможливості аналітичного прогнозування. Це обмежує можливість впровадження стратегій гнучкої логістики та цифрової трансформації підприємства.

Сервісно-клієнтські проблеми. Недостатній рівень орієнтації на потреби клієнтів у логістичній системі проявляється через низьку швидкість

обслуговування, відсутність персоналізованих пропозицій, невчасне інформування про зміни у маршрутах чи бронюваннях. Такі недоліки знижують лояльність споживачів, формують негативний імідж підприємства, призводять до втрати клієнтів і скорочення частки ринку.

Стратегічні проблеми. До цієї групи належать труднощі, пов'язані з відсутністю логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. Унаслідок цього підприємство не має чітко визначених цілей, показників ефективності, критеріїв оцінки логістичних процесів та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища.

Брак стратегічного бачення обмежує можливості довгострокового розвитку, упровадження інноваційних технологій і формування інтегрованих логістичних мереж.

Отже, визначення проблем і вузьких місць у логістичній системі туристичного підприємства є базовим етапом стратегічного управління логістикою. Своєчасне виявлення і системне усунення таких недоліків сприяє підвищенню ефективності діяльності, оптимізації витрат, забезпеченню стабільного рівня сервісу, посиленню конкурентних позицій і формуванню сталого розвитку підприємства в динамічних умовах ринку туристичних послуг.

Проблеми логістичної системи туристичного підприємства зумовлені поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників: мінливістю ринкового середовища, нестачею ресурсів, технологічною відсталістю, недосконалістю управління та недостатньою орієнтацією на клієнта. Їх своєчасне виявлення, діагностика і подолання є передумовою підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, підвищення рівня сервісу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ У ПОЄДНАННІ З ЗАГАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування цілей і завдань логістичної стратегії відповідно до загальної стратегії розвитку

Формування цілей і завдань логістичної стратегії є ключовим етапом стратегічного управління туристичним підприємством, оскільки саме від їхньої чіткості та узгодженості з загальною стратегією розвитку залежить ефективність логістичних процесів та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Логістична стратегія виступає функціональним продовженням загальної стратегії, трансформуючи її довгострокові цілі у конкретні практичні завдання, спрямовані на оптимізацію потоків послуг, ресурсів і інформації.

Процес формування цілей логістичної стратегії передбачає детальний аналіз загальної стратегії підприємства та визначення ключових пріоритетів: ринкових сегментів, конкурентних переваг, цільової аудиторії, очікуваного рівня сервісу, фінансових та операційних показників, оскільки саме вона визначає основні стратегічні пріоритети, довгострокові цілі, ринкові орієнтири та конкурентні позиції. Такий аналіз дозволяє логістичній стратегії узгоджуватися з глобальними напрямками розвитку підприємства і забезпечує цілісність управлінських рішень на всіх рівнях.

У ході цього процесу здійснюється:

1. Вивчення стратегічних цілей підприємства – аналіз ринкових позицій, місії, цільових сегментів, фінансових та операційних орієнтирів.
2. Визначення пріоритетів логістики – встановлення того, які логістичні процеси та підсистеми є критично важливими для досягнення стратегічних цілей.

3. Синхронізація логістичних цілей із загальною стратегією – узгодження термінів, ресурсів, показників ефективності та пріоритетів діяльності.

4. Ідентифікація ризиків і обмежень – оцінка потенційних проблем, вузьких місць, зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на реалізацію логістичної стратегії.

Такий підхід дозволяє сформувати чіткі, реалістичні та взаємопов'язані логістичні цілі, які не лише відповідають загальній стратегії розвитку підприємства, а й створюють передумови для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності логістичної системи.

В результаті, аналіз загальної стратегії підприємства стає основою для формування логістичних цілей, забезпечуючи системність, узгодженість і стратегічну спрямованість усіх логістичних процесів туристичного підприємства.

На основі цього аналізу формуються логістичні цілі, які можуть включати:

1. Підвищення ефективності логістичних процесів
 - Скорочення витрат на обслуговування клієнтів та транспортні операції;
 - Оптимізація маршрутів, розкладів та обсягів перевезень;
 - Зменшення часу обробки замовлень і підвищення пропускної здатності системи.
2. Підвищення якості обслуговування клієнтів
 - Забезпечення своєчасності та надійності надання туристичних послуг;
 - Впровадження стандартів персоналізованого обслуговування та контролю якості;
 - Підвищення рівня задоволеності клієнтів і лояльності до бренду підприємства.
3. Адаптивність та гнучкість логістичної системи

- Забезпечення здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища, попиту або непередбачувані події;
- Формування резервних сценаріїв і альтернативних маршрутів;
- Використання сучасних інформаційних та цифрових технологій для оперативного управління потоками.

4. Інтеграція логістики з іншими функціональними напрямками підприємства

- Координація з маркетинговою, фінансовою та операційною стратегіями;
- Забезпечення цілісності інформаційних потоків та синхронізації дій усіх підрозділів;
- Підтримка загальних стратегічних цілей підприємства через ефективну логістику.

На основі визначених цілей формуються конкретні завдання логістичної стратегії, які представляють собою практичні кроки та заходи для їх досягнення. Завдання логістичної стратегії конкретизують загальні цілі, переводячи стратегічні наміри у реальні операційні дії, що дозволяє ефективно організувати і контролювати логістичні процеси на підприємстві.

Такі завдання можуть включати:

- Оптимізацію маршрутів і потоків послуг, що забезпечує скорочення часу доставки туристів та ресурсів;
- Впровадження сучасних інформаційних і цифрових систем управління логістикою, що дозволяє підвищити точність планування, інтегрувати дані і контролювати процеси в режимі реального часу;
- Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, що забезпечує ефективне виконання логістичних операцій і підтримку високого рівня обслуговування клієнтів;
- Моніторинг та оцінку ефективності логістичних процесів, що дозволяє своєчасно виявляти вузькі місця і коригувати діяльність;

- Інтеграцію логістики з іншими функціональними підрозділами підприємства, що сприяє синхронізації дій, зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності системи.

Важливо, що конкретні завдання повинні бути вимірюваними, досяжними та чітко обмеженими у часі, що забезпечує їх реалізацію у відповідності до принципів SMART. Таке поєднання цілей і завдань створює системність, ефективність і адаптивність логістичної системи, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій туристичного підприємства.

Важливо, що цілі і завдання логістичної стратегії мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), що дозволяє ефективно оцінювати результативність логістичних рішень та коригувати стратегію у разі необхідності.

Цілі і завдання логістичної стратегії мають відповідати принципу SMART - бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound).

- Конкретність означає чітке визначення того, що саме планується досягти, які процеси або підсистеми логістики будуть задіяні, і які результати очікуються. Це дозволяє уникнути розмитості формулювань і забезпечує зрозумілість для всіх учасників реалізації стратегії.

- Вимірюваність передбачає наявність кількісних або якісних показників, за допомогою яких можна оцінити ступінь досягнення цілі або виконання завдання. Наприклад, це може бути скорочення витрат на логістичні операції на певний відсоток, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, збільшення пропускної здатності транспортної системи.

- Досяжність полягає у реалістичності поставлених цілей, враховуючи наявні ресурси, технології, персонал та зовнішнє середовище. Недосяжні цілі можуть демотивувати команду і знижувати ефективність логістичної системи.

- Релевантність передбачає узгодження цілей логістики із загальною стратегією розвитку підприємства. Кожна логістична ціль повинна сприяти

досягненню стратегічних орієнтирів підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності управління ресурсами.

- **Обмеженість у часі** означає визначення конкретних термінів досягнення цілей і виконання завдань. Це дозволяє встановити чіткі часові рамки для планування, контролю та оцінки результатів, а також сприяє оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі.

Дотримання принципу SMART при формуванні цілей і завдань логістичної стратегії забезпечує системність, вимірюваність результатів та ефективне управління логістичними процесами, що є необхідною умовою підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості туристичного підприємства в умовах динамічного ринку.

SMART-принципи для формування цілей логістичної стратегії туристичного підприємства

Принцип SMART	Суть принципу	Приклад логістичної цілі
Specific (Конкретність)	Чітке визначення того, що потрібно досягти, на якому об'єкті та яким чином	Оптимізувати маршрути трансферів для туристів на головних напрямках підприємства, щоб скоротити час перевезення
Measurable (Вимірюваність)	Можливість кількісного або якісного оцінювання результату	Зменшити середній час доставки клієнтів із аеропорту до готелю на 15% протягом сезону
Achievable (Досяжність)	Реалістичність цілей з урахуванням ресурсів, технологій та можливостей	Впровадити програму цифрового бронювання та планування маршрутів за 6 місяців, використовуючи наявне програмне забезпечення та персонал
Relevant (Релевантність)	Узгодженість логістичних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства	Підвищення точності доставки та обслуговування клієнтів як частина стратегії підвищення якості сервісу і конкурентоспроможності
Time-bound (Обмеженість у часі)	Визначення конкретного строку досягнення цілей	Завершити впровадження системи моніторингу логістичних потоків до кінця поточного фінансового року

Формування цілей і завдань логістичної стратегії у відповідності до загальної стратегії розвитку туристичного підприємства забезпечує системність, ефективність та адаптивність логістичних процесів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів і реалізації стратегічних орієнтирів підприємства в умовах динамічного ринку туристичних послуг.

Системність проявляється у взаємозв'язку між логістичними цілями та загальними стратегічними пріоритетами підприємства, що дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів, уникати дублювання функцій та забезпечувати цілісність управлінських рішень.

Ефективність логістичних процесів досягається завдяки чіткому визначенню конкретних завдань, оптимізації маршрутів і потоків ресурсів, впровадженню сучасних інформаційних та цифрових технологій, що дозволяє мінімізувати витрати, підвищити швидкість обслуговування та поліпшити якість туристичних послуг.

Адаптивність системи забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, сезонні коливання попиту, непередбачувані обставини або кризові ситуації. Завдяки цьому логістична система здатна підтримувати безперервність діяльності, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність взаємодії з клієнтами і партнерами навіть у нестабільних ринкових умовах.

Таким чином, інтеграція логістичної стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства створює передумови для підвищення продуктивності, гнучкості та стратегічної ефективності туристичного підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг.

3.2. Розроблення моделі управління реалізацією логістичної стратегії

Розроблення моделі управління реалізацією логістичної стратегії є ключовим етапом стратегічного управління туристичним підприємством, оскільки дозволяє систематизувати процеси планування, координації, контролю та оцінки ефективності логістичних операцій. Модель виступає інструментом трансформації стратегічних цілей у практичні дії, забезпечуючи досягнення запланованих результатів і підвищення адаптивності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Здійснення розробки та впровадження логістичної стратегії підприємства є комплексним і багаторівневим процесом, що включає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів. Початковим кроком у цьому процесі є визначення конфігурації логістичної мережі, що передбачає системний аналіз існуючих потоків матеріальних ресурсів, розташування складів, пунктів постачання та збуту, а також транспортних маршрутів. У результаті такого аналізу формується оптимальна структура логістичної мережі, яка дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції, підвищити оперативність обслуговування споживачів та забезпечити гнучкість логістичних процесів.

Завершальний етап формування логістичної стратегії полягає у побудові інтегрованої системи управління, що забезпечує координацію всіх логістичних функцій, систематичний контроль виконання процесів та можливість оперативного прийняття управлінських рішень. Інтегрована система управління забезпечує синхронізацію процесів управління запасами, транспортуванням, складською логістикою, плануванням виробництва та розподілом продукції, що створює передумови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження логістичної стратегії доцільним є реалізація наступного алгоритму дій: Рис.3.1

1. Аналіз поточного стану логістичної системи – здійснюється всебічна оцінка існуючих логістичних процесів, ідентифікація вузьких місць та

потенційних резервів підвищення ефективності, а також аналіз витратної частини логістичної діяльності.

2. Визначення стратегічних та тактичних цілей – формулювання чітких цільових орієнтирів та ключових показників ефективності (KPI), що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства.

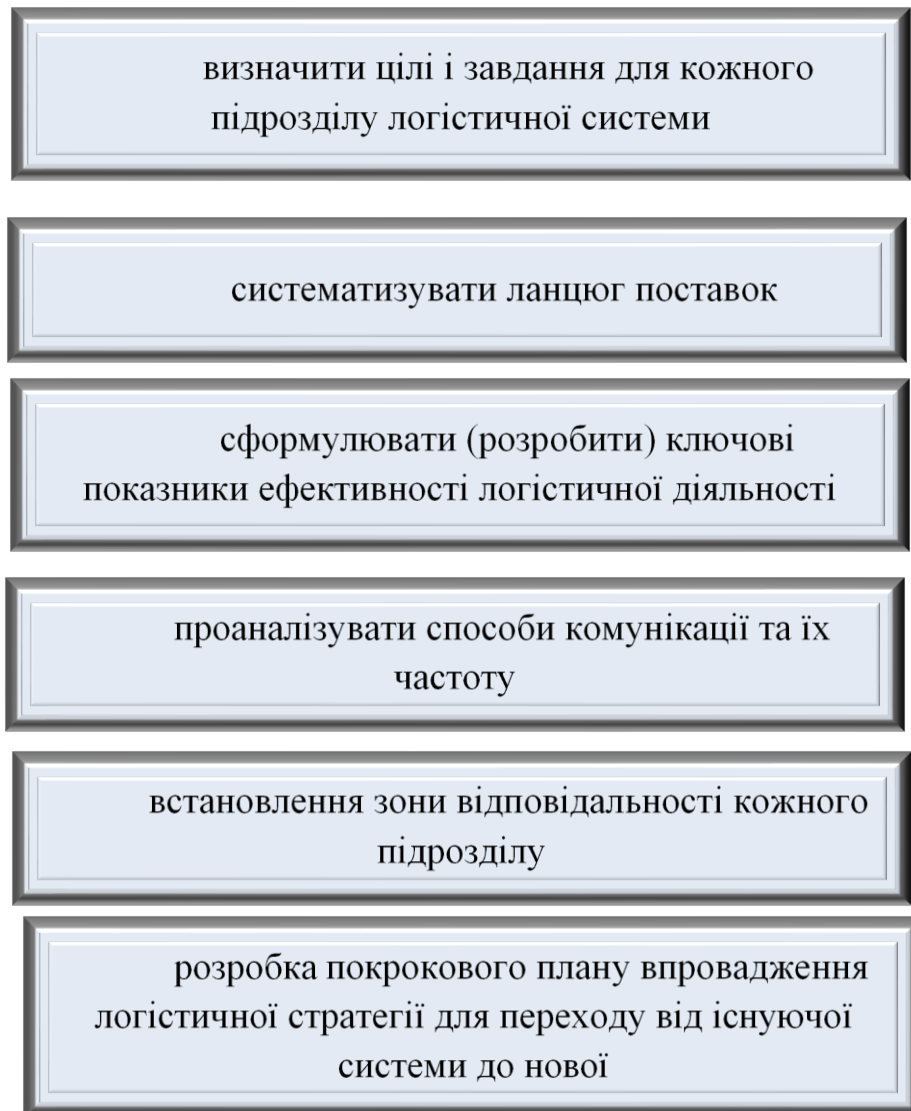


Рис.3.1 Перелік першочергових кроків з метою ефективного впровадження логістичної стратегії

3. Проєктування логістичних процесів та мережі – розробка оптимальної архітектури логістичної системи, визначення маршрутів

постачання, розташування складів та транспортних засобів, що забезпечують ефективність та безперервність логістичних потоків.

4. Вибір та впровадження інформаційно-технологічних рішень – інтеграція сучасних інформаційних систем управління логістикою, автоматизація обліку, планування та контролю логістичних операцій.

5. Розробка нормативно-процедурної документації – створення єдиних правил, регламентів та стандартів логістичної діяльності, що забезпечують стабільність та повторюваність процесів.

6. Організаційне забезпечення та підготовка персоналу – формування структур управління, розподіл зон відповідальності, навчання співробітників та забезпечення ефективної міжфункціональної комунікації.

7. Впровадження інтегрованої системи управління та моніторинг ефективності – запуск системи, систематичний контроль виконання процесів, оцінка досягнення KPI та внесення корективів на основі аналітичних даних.

8. Постійне вдосконалення логістичної стратегії – проведення регулярної оцінки ефективності логістичної системи, аналіз проблемних зон та впровадження заходів щодо оптимізації та підвищення продуктивності логістичних процесів.

Таким чином, впровадження логістичної стратегії є системним і динамічним процесом, що спрямований на створення ефективної, гнучкої та інтегрованої логістичної системи, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Основні елементи моделі управління реалізацією логістичної стратегії: Рис.3.2

1. Визначення стратегічних цілей і завдань логістики
 - Формуються на основі загальної стратегії розвитку підприємства;
 - Визначають пріоритети щодо оптимізації потоків послуг, ресурсів і інформації;
 - Спрямовані на підвищення ефективності, якості обслуговування та гнучкості логістичної системи.

2. Планування ресурсного забезпечення
 - Розподіл фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових ресурсів;
 - Забезпечення відповідності ресурсів завданням та цілям логістичної стратегії;
 - Визначення потреби у впровадженні інформаційних систем та автоматизації процесів.

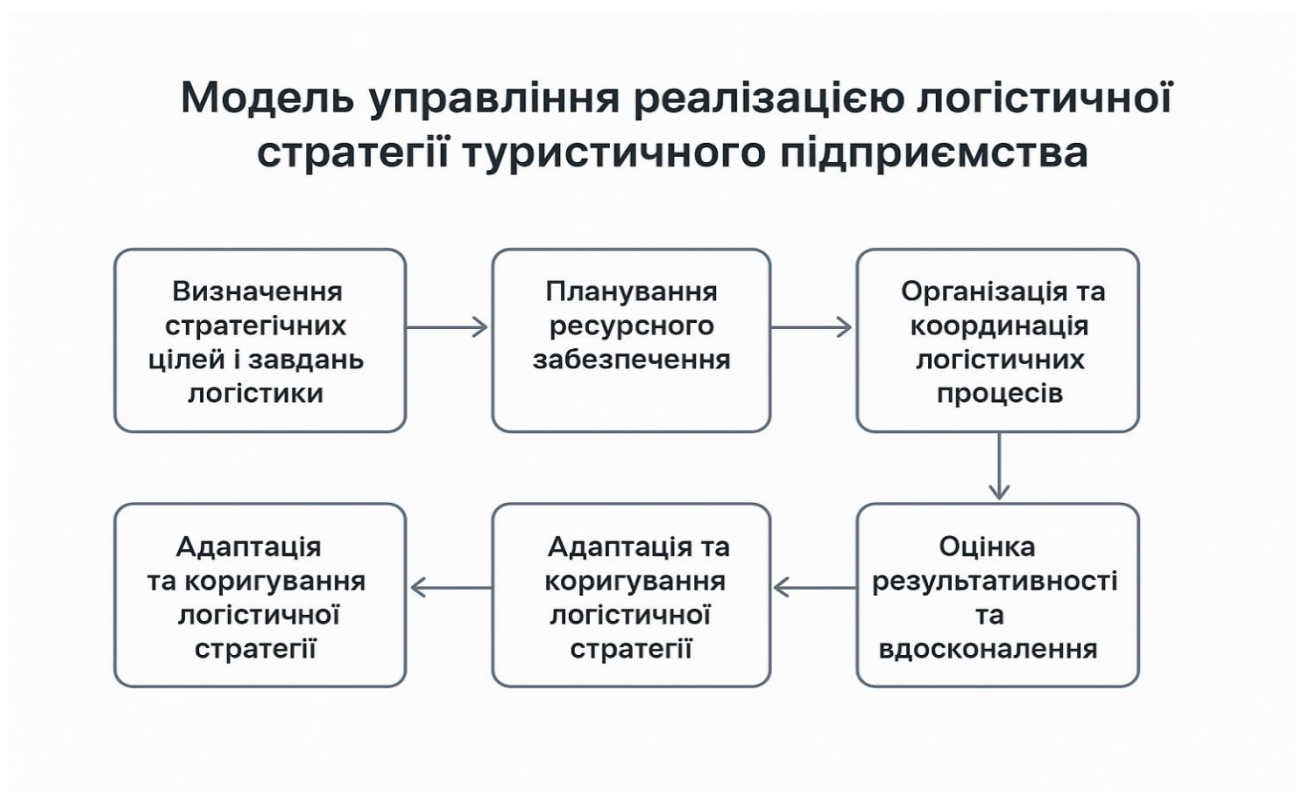


Рис.3.2 Модель управління реалізацією логістичної стратегії

3. Організація та координація логістичних процесів
 - Синхронізація дій усіх підрозділів та партнерів;
 - Впровадження процедур обслуговування клієнтів, управління транспортом та поставаннями;
 - Забезпечення взаємозв'язку між потоками послуг, інформації та ресурсів.
4. Моніторинг і контроль реалізації стратегії
 - Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки досягнення цілей;

- Регулярний аналіз результатів і виявлення вузьких місць логістичної системи;
 - Використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу потоків та стану ресурсів.
5. Адаптація та коригування логістичної стратегії
- Внесення змін до планів і процесів на основі отриманих даних;
 - Впровадження адаптивних підходів для реагування на зовнішні зміни (ринкові, економічні, політичні);
 - Підвищення гнучкості логістичної системи та здатності підприємства до швидкого реагування на кризові ситуації.
6. Оцінка результативності та вдосконалення
- Порівняння фактичних результатів із запланованими цілями;
 - Визначення ефективності окремих процесів та всієї логістичної системи;
 - Розробка рекомендацій для підвищення продуктивності та впровадження інноваційних рішень.

Управління логістичною стратегією туристичного підприємства є складним багаторівневим процесом, що поєднує планування, організацію, координацію та контроль усіх логістичних функцій з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Особливості моделі управління логістичною стратегією у туристичній сфері обумовлені специфікою діяльності підприємства, яка характеризується високою динамічністю попиту, сезонністю, інтенсивними потоками інформації та потребою у високому рівні сервісу для клієнтів.

Особливості моделі управління логістичною стратегією для туристичного підприємства:

- Циклічність і динамічність – модель передбачає безперервний процес планування, реалізації, контролю та коригування;
- Інтегрованість із загальною стратегією підприємства – логістичні процеси спрямовані на підтримку стратегічних пріоритетів;

- Адаптивність – здатність оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов;
- Орієнтація на клієнта – підвищення якості обслуговування та задоволеності споживачів туристичних послуг.

Розробляючи логістичну стратегію в системі управління підприємством, керівникам доцільно виділяти та враховувати низку ключових факторів, що визначають ефективність її реалізації [15]. Ці фактори відображають як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування підприємства, впливають на формування логістичних процесів, структуру логістичної мережі та рівень інтеграції всіх складових логістичної системи. На рисунку 3.3 наведено структурну схему, яка ілюструє взаємозв'язок зазначених факторів та їхнє місце у процесі розробки та реалізації логістичної стратегії. Вона демонструє, що успішне управління логістичною стратегією можливе лише за умови комплексного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант діяльності підприємства.

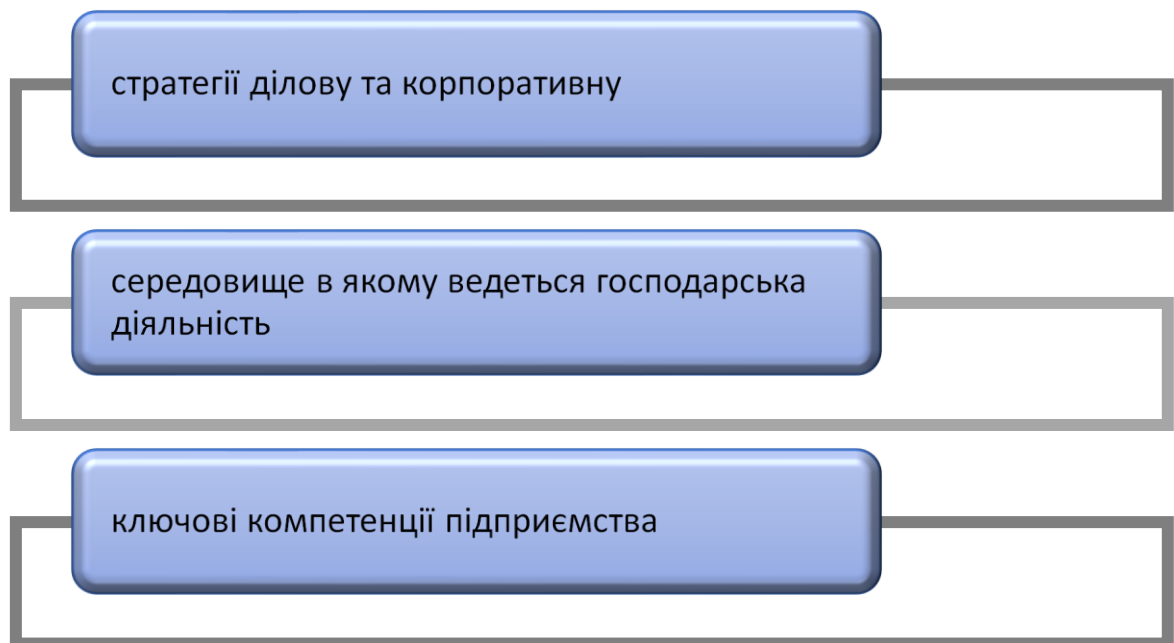


Рис.3.3 Чинники, які необхідно враховувати при розробці логістичної стратегії в системі управління підприємством

Особливістю моделі управління логістичною стратегією туристичного підприємства є її інтеграційна та адаптивна природа. Вона забезпечує поєднання

стратегічного планування з оперативним управлінням, синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також гнучке реагування на зовнішні виклики, такі як сезонні коливання попиту, зміни туристичних тенденцій, кризові ситуації у сфері транспорту чи природні обмеження.

У сучасних умовах модель управління логістичною стратегією туристичного підприємства повинна забезпечувати:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- скорочення витрат та оптимізацію логістичних потоків;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів через своєчасне та якісне надання послуг;
- інтеграцію інформаційних технологій для забезпечення прозорості та оперативності управлінських рішень;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища та непередбачуваних ситуацій.

Ефективна модель управління логістичною стратегією туристичного підприємства забезпечує стратегічну і тактичну координацію всіх логістичних процесів, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг та сприяє досягненню його довгострокових цілей. Ефективна модель управління логістичною стратегією туристичного підприємства є комплексною, інтегрованою та динамічною системою, яка забезпечує координацію всіх логістичних процесів - від планування і організації транспортних та інформаційних потоків до контролю та оцінки ефективності їх виконання. Вона поєднує стратегічне та тактичне управління, дозволяє синхронізувати матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, забезпечує адаптивність до змін ринкового середовища та коливань попиту, а також сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Особливістю такої моделі є її здатність до інтеграції різних логістичних функцій: управління запасами, транспортною інфраструктурою, складською діяльністю, процесами бронювання та розподілу туристичних послуг. Крім того,

модель передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління, що забезпечує оперативний обмін даними між підрозділами, прозорість процесів і можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.

Таким чином, розроблення моделі управління реалізацією логістичної стратегії дозволяє забезпечити системність, ефективність та адаптивність логістичної діяльності, підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє досягненню стратегічних цілей туристичного підприємства, формуючи його конкурентні переваги на ринку. Комплексна модель управління логістичною стратегією туристичного підприємства створює передумови для ефективного використання ресурсів, оптимізації логістичних потоків, підвищення оперативності та гнучкості підприємства у відповідь на виклики сучасного туристичного ринку, що, в свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей та стійке конкурентне позиціонування на ринку.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення логістичних процесів і впровадження інноваційних рішень

Ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, які забезпечують оптимальний рух інформаційних, матеріальних, фінансових і сервісних потоків у межах туристичної діяльності. Сучасні тенденції розвитку світового туризму вимагають від підприємств упровадження інноваційних технологій управління, цифрових платформ та нових підходів до логістики послуг.

Сучасні умови розвитку туристичної галузі вимагають від підприємств підвищення ефективності управління логістичними процесами через інтеграцію інноваційних технологій. Як зазначає О. Мельник (2021), логістика у сфері туризму є не лише інструментом оптимізації витрат, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Згідно з дослідженнями І. Соколова (2020), удосконалення логістичних процесів туристичного підприємства повинно ґрунтуватися на принципах цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості та екологічної сталості. Традиційні моделі логістики, що базуються на ручному плануванні та фрагментованій взаємодії з постачальниками, вже не відповідають вимогам сучасного ринку.

Одним із напрямів удосконалення логістичних процесів є впровадження систем електронної логістики (e-logistics), які забезпечують автоматизацію бронювання, управління постачальниками, взаємодію з клієнтами та контроль якості послуг у режимі реального часу. Це дозволяє скоротити витрати часу, зменшити кількість помилок у процесі обробки замовлень і підвищити рівень задоволеності споживачів.

Важливою інновацією є використання технологій штучного інтелекту (AI) та Big Data для прогнозування попиту, планування маршрутів, формування індивідуальних туристичних пакетів. Завдяки аналітичним системам підприємства можуть краще адаптувати свої пропозиції до потреб клієнтів, оптимізувати завантаженість ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність.

Суттєвий потенціал має впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості взаєморозрахунків між партнерами та клієнтами, що мінімізує ризики шахрайства й підвищує довіру до компанії. Також актуальним є застосування IoT (Інтернету речей) у логістиці перевезень - від моніторингу транспортних засобів до відстеження багажу туристів.

Для підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками доцільно створювати інтегровані логістичні системи, що поєднують постачальників, транспортних операторів, агентів і клієнтів в єдиний цифровий простір. Така інтеграція сприяє підвищенню гнучкості прийняття рішень, скороченню транзакційних витрат і поліпшенню якості обслуговування.

Розвиток туристичної галузі в умовах цифрової економіки вимагає створення інтегрованих логістичних систем (ІЛС), які забезпечують узгоджене функціонування усіх учасників туристичного процесу - туроператорів, агентів,

транспортних і готельних компаній, постачальників послуг і кінцевих споживачів.

За визначенням Литвинець Л. Ф. (2013), інтегрована логістична система - це комплекс організаційно-технологічних, інформаційних і фінансових механізмів, які об'єднують різні елементи логістичного ланцюга в єдину інфраструктуру, спрямовану на забезпечення ефективного руху матеріальних і сервісних потоків.

Основна мета створення ІЛС у туризмі полягає у зменшенні транзакційних витрат, підвищенні швидкості обслуговування клієнтів та оптимізації управлінських процесів. Завдяки інтеграції всієї логістичної мережі відбувається синхронізація дій між учасниками туристичного ринку, що сприяє скороченню часу реагування на запити клієнтів, кращому плануванню ресурсів і забезпеченню безперервності послуг.

Основні принципи функціонування інтегрованих логістичних систем:

1. Єдиний інформаційний простір - усі суб'єкти логістичного ланцюга використовують спільні бази даних і цифрові платформи для обміну інформацією (бронювання, розрахунки, перевезення, рекламації тощо).

2. Високий рівень координації - управління здійснюється централізовано через логістичні центри або хаби, що контролюють рух потоків і забезпечують оперативне планування.

3. Гнучкість і адаптивність - система швидко реагує на зміни попиту, сезонні коливання чи надзвичайні обставини (наприклад, воєнний стан або зміни транспортної доступності).

4. Використання цифрових технологій - впровадження ERP-, CRM-, SCM- і BI-систем для автоматизації операцій, контролю запасів і підвищення точності прогнозування.

Як зазначає Музиченко-Козловська О. В. (2014), інтеграція логістичних процесів у туризмі дозволяє сформувати безшовний ланцюг обслуговування клієнта, у якому інформація, ресурси та фінанси циркулюють без затримок і

дублювання. Це забезпечує ефект синергії, коли сумарна ефективність системи перевищує результат діяльності окремих її елементів.

Переваги впровадження інтегрованих логістичних систем:

- зниження витрат на координацію постачальників і транспортних операторів;
- підвищення рівня сервісу та задоволеності туристів;
- підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів;
- можливість оперативного моніторингу і прийняття управлінських рішень у реальному часі;
- створення умов для розвитку партнерських відносин у межах єдиної туристичної екосистеми.

Згідно з Копець Г. Р. (2010) та Балабановим П. А. (2022), інтегровані логістичні системи у туризмі є базою для формування цифрових туристичних кластерів, у яких взаємодіють приватні підприємства, державні структури та освітні інституції. Така співпраця сприяє розвитку інновацій, підвищенню якості послуг і зміцненню конкурентоспроможності регіонального туризму.

Таким чином, інтегровані логістичні системи виступають важливим стратегічним інструментом підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. Їх впровадження забезпечує раціональне використання ресурсів, гнучке реагування на зміни ринку й створює основу для цифрової трансформації туристичної галузі України.

Важливим аспектом є розвиток зелених логістичних рішень, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Зокрема, упровадження еко-транспортних засобів і систем енергоефективного планування маршрутів сприяє реалізації концепції сталого розвитку туризму (UNEP, 2022).

Проблема екологічної сталості сьогодні є одним із ключових аспектів стратегічного розвитку туристичних підприємств. Зростання усвідомлення споживачами екологічних загроз, пов'язаних із діяльністю туристичної індустрії, зумовлює необхідність впровадження зелених логістичних рішень (green

logistics), спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля при одночасному підвищенні ефективності бізнес-процесів.

За визначенням Н. Задорожної (2012), зелена логістика - це система управління матеріальними, транспортними та інформаційними потоками, що передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі етапи логістичного ланцюга. Її основними завданнями є скорочення енергоспоживання, зменшення обсягів викидів парникових газів, оптимізація транспортних маршрутів, повторне використання ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій.

Одним із ключових напрямів зеленої логістики є екологізація транспортних перевезень. Згідно з дослідженнями Копець Г. Р. (2010) та Ахмедової О. О. (2024), туристичні компанії можуть зменшити свій вуглецевий слід через використання:

- електричного або гібридного транспорту для трансферів і екскурсійних перевезень;
- спільних перевезень (car-sharing, shuttle services);
- оптимізації маршрутів за допомогою GPS-систем і програм планування руху;
- партнерства з авіакомпаніями, що впроваджують політику “carbon offsetting”.

Такі рішення не лише знижують вплив на екосистему, а й покращують імідж компанії як соціально відповідального бізнесу.

Ще одним важливим аспектом є зменшення відходів у логістичних процесах туристичних підприємств. Зелена логістика орієнтується на концепцію “3R” (Reduce, Reuse, Recycle) - скорочення, повторне використання та перероблення ресурсів. Наприклад:

- використання електронних документів замість паперових ваучерів і квитанцій;
- повторне застосування упаковки при доставці сувенірної продукції;
- створення пунктів збору відходів у туристичних офісах і готелях-партнерах.

Інтеграція цифрових інновацій (Big Data, IoT, AI) сприяє моніторингу екологічних показників діяльності компанії. Як відзначають Литвинець Л. Ф. (2013) та UNEP (2022), використання систем Internet of Things дозволяє контролювати енергоспоживання в офісах і транспорті, відстежувати екологічні параметри подорожей та оптимізувати використання ресурсів у реальному часі.

Хоча запровадження зелених логістичних технологій потребує первинних інвестицій, у довгостроковій перспективі вони забезпечують значну економію. Дослідження Ковальчук О. (2023) доводить, що підприємства, які активно застосовують принципи зеленої логістики, скорочують експлуатаційні витрати на 15–20% завдяки зниженню енерговитрат, мінімізації простоїв і підвищенню ефективності використання транспорту.

Розвиток зеленої логістики стає елементом корпоративної стратегії сталого розвитку туристичних підприємств. Вона забезпечує:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок іміджу “екоорієнтованого бренду”;
- відповідність міжнародним стандартам ESG (Environmental, Social, Governance);
- розширення партнерських можливостей із глобальними екотуристичними мережами.

Таким чином, зелена логістика виступає не лише як інструмент екологічної відповідальності, а й як стратегічний ресурс підвищення ефективності бізнесу та стійкості розвитку туристичної галузі України в умовах глобальної цифровізації.

Інноваційна логістика в туризмі виступає ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах цифрової економіки. Вона поєднує в собі концепції логістичного управління, інформаційних технологій і стратегічного менеджменту, формуючи цілісну систему оптимізації потокових процесів у сфері обслуговування туристів.

За визначенням Музиченко-Козловської О. В. (2014), інноваційна логістика - це інтегрована система управління, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, аналітики великих

даних та автоматизованих систем прийняття рішень для координації всіх учасників туристичного ринку. Вона спрямована не лише на зниження витрат, а й на підвищення якості послуг, персоналізацію туристичних продуктів і зміцнення конкурентних позицій компанії.

Інноваційні рішення у логістичних процесах туризму охоплюють кілька рівнів діяльності:

- технологічний рівень - упровадження електронних систем бронювання, мобільних додатків для управління маршрутами, штучного інтелекту для обробки клієнтських запитів і прогнозування попиту;
- організаційний рівень - створення інтегрованих логістичних платформ, що об'єднують постачальників, транспортні компанії, готелі й туристів у єдиний інформаційний простір;
- управлінський рівень - застосування систем CRM, ERP та BI-аналітики для стратегічного планування ресурсів і контролю ефективності діяльності.

Як зазначає Соколов І. Ю. (2020), використання інноваційної логістики дозволяє підприємствам туристичної галузі перейти від реактивного до прогнозно-аналітичного управління, коли рішення приймаються на основі моделювання ринкових сценаріїв, а не лише минулого досвіду. Це забезпечує адаптивність до змін попиту, сезонних коливань і зовнішніх ризиків.

Крім того, інноваційна логістика сприяє розвитку клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Інноваційна логістика сприяє розвитку клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, оскільки ставить у центр усіх управлінських і технологічних процесів задоволення потреб споживача. В умовах зростання конкуренції та динамічних змін у поведінці туристів підприємства переходять від стандартного масового обслуговування до індивідуалізованих рішень, що базуються на аналізі споживчих даних, цифровій взаємодії та гнучких логістичних схемах.

Як зазначає Мельник О. В. (2021), сучасна логістика в туризмі має не лише забезпечувати безперебійне функціонування операцій, а й формувати позитивний клієнтський досвід через швидкість реагування, надійність та

прозорість усіх етапів надання послуги. З цією метою активно використовуються CRM-системи (Customer Relationship Management), які інтегрують інформацію про бронювання, уподобання клієнтів, історію подорожей і відгуки. Це дозволяє компаніям персоналізувати пропозиції, прогнозувати потреби туристів та підтримувати довготривалі взаємовигідні відносини.

Важливу роль відіграє і автоматизація логістичних процесів: електронні платформи бронювання, мобільні додатки для самообслуговування, системи онлайн-підтримки та чат-боти значно підвищують зручність комунікації між клієнтом і підприємством. Наприклад, завдяки використанню аналітики великих даних (Big Data) туроператори можуть швидко реагувати на зміни попиту, формуючи пропозиції відповідно до поточних інтересів туристів, сезонності або географічних трендів.

Крім того, інноваційна логістика сприяє створенню омніканальної системи обслуговування - єдиного інформаційного середовища, де клієнт може отримати послугу через будь-який зручний канал: веб-сайт, мобільний застосунок, агентську мережу чи соціальні медіа. Такий підхід забезпечує безперервність сервісу, підвищує довіру до бренду й стимулює повторні покупки.

Застосування інноваційних логістичних рішень також дозволяє реалізувати принципи сервісної диференціації, коли кожен елемент ланцюга постачання послуг (бронювання, перевезення, проживання, супровід) адаптується до очікувань конкретного клієнта. Це формує основу лояльності, збільшує цінність туристичного продукту та створює конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, клієнтоорієнтована модель у туризмі завдяки інноваційній логістиці перетворюється з декларативної концепції на практичний інструмент управління, який забезпечує комплексне задоволення потреб споживачів, економічну ефективність підприємства та підвищення якості туристичних послуг.

Завдяки впровадженню цифрових каналів комунікації, автоматизації бронювання, інтерактивним сервісам підтримки та системам лояльності,

підприємства формують персоналізовані пропозиції для кожного клієнта. Це підвищує рівень задоволеності споживачів, збільшує повторні покупки та створює довгострокові відносини з клієнтами.

У контексті сталого розвитку інноваційна логістика також виконує екологічну та соціальну функції, підтримуючи впровадження зелених технологій, зменшення ресурсоспоживання та підвищення корпоративної соціальної відповідальності. За даними UNEP (2022), підприємства, які впроваджують “розумні” логістичні рішення, скорочують витрати енергії на 20–25 % і покращують ефективність використання транспортних ресурсів.

Отже, інноваційна логістика в туризмі є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною платформою розвитку туристичних підприємств. Вона забезпечує інтеграцію процесів, гнучкість управління, підвищення якості обслуговування та сприяє формуванню конкурентних переваг на глобальному ринку туристичних послуг.

Таким чином, інноваційна логістика в туризмі є важливим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності підприємства. Її впровадження потребує системного підходу, що передбачає модернізацію технологічної бази, навчання персоналу та адаптацію бізнес-моделей до цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Формування логістичної стратегії туристичного підприємства є ключовим чинником забезпечення його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Логістична стратегія, як інтегральна складова загальної організаційної стратегії, спрямована на забезпечення оптимального управління потоками послуг, інформації, фінансових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і рівень задоволення споживачів туристичних послуг.

Взаємозв'язок логістичної та організаційної стратегій є необхідною умовою формування комплексної та ефективної системи управління розвитком туристичного підприємства. Узгодження стратегічних орієнтирів у цих сферах дає змогу досягти синергії між операційною ефективністю логістичних процесів та стратегічними цілями підприємства, що забезпечує стабільність його функціонування навіть за умов зовнішніх ризиків і кризових явищ.

У процесі реалізації логістичної стратегії особливе значення має впровадження адаптивних підходів, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни політичних, економічних та соціальних умов господарювання. Саме адаптивність забезпечує гнучкість логістичної системи, сприяє підвищенню її стійкості, зниженню витрат та оптимізації процесів обслуговування клієнтів.

Разом з тим, для ефективної реалізації логістичної стратегії необхідним є системний підхід до діагностики проблем і «вузьких місць» у логістичній системі. Їх своєчасне виявлення, аналіз і усунення створюють умови для підвищення гнучкості, надійності та продуктивності логістичних процесів. Проблеми логістичної системи туристичного підприємства мають комплексний характер і проявляються у взаємопов'язаних аспектах — організаційному, інформаційному, фінансово-економічному, кадровому, технологічному та сервісному. Їх виявлення і подолання є основою формування стійкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої логістичної політики.

Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, формуванню позитивного іміджу та зміцненню його конкурентних позицій на туристичному ринку.

Практичні рекомендації щодо впровадження логістичної стратегії:

- Розробка концепції логістичної стратегії. Визначити стратегічні цілі логістики відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. становити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки продуктивності логістичних процесів.
- Діагностика логістичної системи та виявлення вузьких місць. Провести аудит існуючих логістичних процесів (обслуговування клієнтів, транспортна логістика, постачання). Ідентифікувати проблемні ділянки, що обмежують ефективність системи, та визначити причини їх виникнення.
- Оптимізація та автоматизація процесів. Впровадити сучасні інформаційні системи управління (CRM, ERP, SCM) для інтеграції даних та контролю потоків. Розробити стандартизовані процедури обслуговування клієнтів і управління ресурсами для зниження витрат та підвищення оперативності.
- Підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечити навчання та перепідготовку співробітників у сфері логістичного менеджменту та цифрових технологій. Створити систему мотивації, орієнтовану на досягнення логістичних KPI та якість обслуговування клієнтів.
- Моніторинг і адаптація. Впровадити механізми регулярного моніторингу ефективності логістичної системи. Використовувати адаптивні підходи для швидкого реагування на зміни попиту, ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків.
- Інноваційний розвиток логістики. Використовувати цифрові платформи, аналітичні інструменти та інноваційні технології для підвищення точності прогнозування та управління потоками. Створювати інтегровані

ланцюги постачання та сервісного обслуговування, що дозволяють гнучко адаптуватися до змін.

Таким чином, впровадження узгодженої логістичної стратегії у поєднанні з загальною організаційною стратегією туристичного підприємства дозволяє забезпечити:

- ефективне управління ресурсами та потоками послуг;
- підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів;
- зниження витрат і підвищення рентабельності;
- формування конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства на ринку туристичних послуг.

Отже, ефективне поєднання логістичної та організаційної стратегій є фундаментом довгострокового розвитку туристичного підприємства, оскільки забезпечує цілісність управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Розробка та реалізація узгодженої логістичної стратегії виступає важливим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, але й формувати власні конкурентні переваги на основі інноваційного розвитку та ефективної логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмедова О. О., Своєволін І. О. Логістика туризму в умовах війни: виклики та цифрові рішення / Мат-ли Міжнар. науково-практ. конф. «Інноваційні підходи у відновленні транспортної інфраструктури в особливих умовах воєнного стану» : Київ, 2024. С. 224-225. [Електронний архив КНУТД](#)
2. Балабанов П. А., Козловська Л. І. Інформаційні технології в системі логістичного управління туризмом. Львів: Видавництво ЛНУ, 2022. 186 с.
3. Банько В. Г. Логістика: навч. посіб. Київ : КНТ, 2007. 155 с. 2. Кальченко А. Г. Логістика: підруч. Київ : КНЕУ, 2003. 185 с.
4. Братков М. О., Білоцерківський О. Б. «Логістика в туризмі». Харків : НТУ «ХП», 2018. repository.kpi.kharkov.ua
5. Бублик, М. І. Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування ринку [Текст] // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.6. С. 138-142.
6. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2023. № 2. С. 124-131.
7. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013.
8. Вовк, І. (2018) Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №. 1 (4). 99
9. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу / Н.М. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ru.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf.
10. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 360 с.
11. Гукалюк А. Логістичний контролінг в практиці управління підприємством. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2014. Вип. 33, Ч. 1. С. 36–40.

12. Забуранна Л. В. «Сучасні логістичні підходи до управління туристичними підприємствами». Київ : КНУ імені Вадима Гетьмана, 2012. ir.kneu.edu.ua
13. Задорожна Н. В., Кобилух О. Я. «Розвиток логістики туризму в Україні». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. ena.lpnu.ua
14. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
15. Ковальчук О., Кравченко В., Качмар Р. «Особливості логістичного забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану в Україні». 2023. economyandsociety.in.ua
16. Копець Г. Р. Актуальні проблеми розвитку логістики туризму в Україні // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Л., 2007. № 594 : Логістика. С. 436-441. DSpace Repository
17. Корінь, М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств [Текст] / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 148-152.
18. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2005. 251 с.
19. Кулиняк І. (2021). Транспортний туризм: сутність, класифікація та перспективи розвитку в Україні // *Review of Transport Economics and Management*, 4(20), 66-76. pte.ust.edu.ua
20. Литвинець Л. Ф. «Логістичне управління підприємством в туристичному бізнесі». 2013. dspace.nuft.edu.ua
21. Мельник О. В. Інноваційні підходи до управління логістичними процесами на підприємствах туристичної галузі // *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 45-52.
22. Міхейцева О. Є. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій : навч. посіб. Дніпро : Бізнес Букс, 2007. 368 с.

23. Музиченко-Козловська О. В. «Інформаційна логістика в туризмі: сутність поняття, мета і завдання». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. ena.lpnu.ua
24. Олексієвець І. Л. «Управління логістичною діяльністю підприємств у туристичній сфері». Житомир, 2015. library.ztu.edu.ua
25. Пальчик М. І. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання / [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2014. №11. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.
26. Поліщук Н.В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2000. № 391 : Проблеми економіки та управління. С. 301–306.
27. Прочан А. О. Логістика в туризмі: виклики та перспективи розвитку в сучасному світі // *Бізнес-інформ*. 2023. № 3. С. 58-62. [Бізнес Інформ](http://biznesinform.com.ua)
28. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту : навч. посібник. Тернопіль : «Економічна думка», 2003. 240 с.
29. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
30. Погожа, Н.В. (2013) Проблемні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства в умовах рецесії України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. №. 2 (45). 144-149.
31. Рудьківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність : показники оцінки. /О. А. Рудьківський // *Економіка та управління підприємствами*. – 2018- Вип.20 - С.125-131.
32. Соколов І. Ю. Цифрова трансформація логістики туристичних підприємств: концепції та тенденції розвитку // *Економіка та держава*. 2020. №9. С. 88-94.
33. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. «Логістика в туризмі: навчальний посібник». Київ : Вид-во Ліра-К, 2024. geo.knu.ua+1

34. Сімонов Г. В. Використання аналітики великих даних у туристичному менеджменті // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. - С. 134-141.
35. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2013. - Вип. 2. - С. 223–231. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf.
36. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : [навч. посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. О. М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
37. Тюріна Н. М. Логістика : [навч. посіб.] / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
38. Фролова Л.В. Методологічні основи концепції логістичного управління підприємством. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доповідей Міжнародної наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. С. 339–341.
39. Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Актуальні проблеми розвитку туристичної логістики в Україні // *Економічний простір*. 2023. № 185.
40. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2014. 130 с.
41. Чорнописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 608. С. 265-271.
42. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. д. е. н.: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2006. 31 с.
43. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019) .С. 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).