

Шталь Т. В.

Доктор економічних наук, професор,
проректор з наукової роботи та міжнародного співробітництва
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1256-9854>

Курцев О. Ю.

Кандидат юридичних наук, доцент,
Доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4951-3718>

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

**JEL Classification: L83, O31, M11
SECTION “ECONOMICS”: Економіка**

Анотація. У статті розглянуто оптимізацію логістики бізнес-процесів туристичних підприємств як один із ключових чинників їх інноваційного розвитку. Акцентовано увагу на тому, що ефективна організація логістичних процесів у сфері туризму забезпечує узгодженість операційної діяльності, підвищує якість сервісу та створює передумови для впровадження інноваційних управлінських рішень. Метою представленої роботи визначено особливості оптимізації логістики бізнес-процесів як основного чинника забезпечення інноваційного розвитку для сучасних туристичних підприємств. Проаналізовано особливості функціонування бізнес-процесів туристичних підприємств з урахуванням специфіки туристичного продукту та зростаючих вимог споживачів. Обґрунтовано необхідність використання сучасних логістичних підходів для раціоналізації потоків ресурсів, інформації та послуг. Визначено напрями оптимізації логістики, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств і посиленню їх здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Зроблено висновок, що оптимізація логістики бізнес-процесів виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливою складовою інноваційного розвитку туристичних підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: економічні детермінанти розвитку, туристична сфера, туристичні підприємства, логістичний процес, логістика, логістичне забезпечення, інноваційний розвиток, бізнес-процеси, туристи, розвиток, інновації, цифровізація, цифрова трансформація.

Annotation. The article considers the optimization of logistics business processes of tourism enterprises as one of the key factors of their innovative development. The emphasis is on the fact that the effective organization of logistics processes in the tourism sector ensures the consistency of operational activities, improves the quality of service and creates the prerequisites for the implementation of innovative management solutions. The purpose of the presented work is to determine the features of optimizing logistics business processes as the main factor of ensuring innovative development for modern tourism enterprises. The main methods used in the

work: the method of analysis, the method of synthesis, the methods of induction and deduction, the logical method - for building the logic of the presented research and forming individual conclusions in the work, the generalization method for determining individual components that allowed determining the features of optimizing logistics business processes, the tabular and graphical method for presenting individual research results to enhance visual perception. The features of the functioning of business processes of tourism enterprises are analyzed, taking into account the specifics of the tourism product and the growing demands of consumers. The need for the use of modern logistics approaches to rationalize the flows of resources, information and services is substantiated. The directions of logistics optimization are determined, which contribute to increasing the competitiveness of tourism enterprises and strengthening their ability to adapt to changes in the market environment. It is concluded that the optimization of logistics of business processes is not only a tool for increasing the efficiency of activities, but also an important component of the innovative development of tourism enterprises in the long term. The practical value of the results obtained can be represented in the possibility of their application in the management system of tourism enterprises in order to ensure sustainable development.

Key words: economic determinants of development, tourism sector, tourism enterprises, logistics process, logistics, logistics support, innovative development, business processes, tourists, development, innovations, digitalization, digital transformation.

Вступ

Сучасний етап розвитку туристичної індустрії характеризується зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості сервісу та необхідністю швидкої адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. За таких умов ефективність функціонування туристичних підприємств дедалі більше залежить не лише від унікальності туристичного продукту, а й від здатності раціонально організовувати внутрішні бізнес-процеси, забезпечуючи узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Саме тому логістика стає одним із ключових інструментів підвищення результативності управління діяльністю у сфері туризму.

Також слід зауважити, що оптимізація логістики бізнес-процесів туристичних підприємств набуває особливої актуальності в контексті інноваційного розвитку, оскільки вона сприяє зниженню витрат, скороченню часу обслуговування клієнтів, підвищенню гнучкості управлінських рішень та формуванню стійких конкурентних переваг. Логістичний підхід дозволяє розглядати діяльність туристичного підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних процесів починаючи від формування туристичного продукту та до його реалізації, післяпродажного сервісу, що відкриває нові можливості для впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень.

Активне впровадження цифрових технологій, трансформація економічного простору та зростання ролі інформаційних і сервісних потоків зумовлюють необхідність переосмислення традиційних логістичних підходів. Наукові публікації останніх років демонструють еволюцію логістики від інструмента операційного управління до стратегічного чинника забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств.

Саме тому представимо короткий огляд деяких досліджень, що окреслюють представлену проблематику. Так в праці Десятнюк О. та співавторів [1] логістика розглядається крізь призму цифрової економіки та фінансової безпеки.

Подальший розвиток цієї проблематики простежується у дослідженні А. Крисоватого, О. Десятнюк та О. Птащенко [2], де цифрові інновації аналізуються як фактор впливу не лише на фінансову, а й на державну безпеку. Класичні логістичні концепції оптимізації бізнес-процесів узагальнено в роботі О. Прокопенка та співавторів [3]. Особливу увагу приділено інтеграції логістики у систему управління бізнес-процесами, що є актуальним для туристичних підприємств зі складною структурою сервісних потоків.

Дослідження С. Кириленка та В. Вовка [4] зосереджені на використанні цифрового інструментарію в підприємницькій діяльності. Специфіку логістичних процесів у сфері туризму детально висвітлено у праці Р. Кожухівської [5], де запроваджується поняття логістичного Інтернет-провайдингу. Питання інноваційних технологій у логістичній діяльності розкрито в роботах П. Круша та Ю. Мегедь [6], а також Ю. Петруні та Т. Пасічник [7]. У цих дослідженнях підкреслюється значення автоматизації, інформаційних систем управління ланцюгами поставок та інноваційних підходів до координації логістичних процесів, що створює підґрунтя для подальших досліджень у сфері туризму.

У публікаціях О. Птащенко [8, 9] логістика аналізується в умовах діджиталізації та цифрових трансформацій економічного простору. Маркетинговий аспект логістичних потоків у туристичній діяльності висвітлено у дослідженні Н. Середи [10], де логістика розглядається як інструмент підвищення якості туристичних послуг та задоволеності споживачів. Інноваційні технології в логістичній системі узагальнені також у роботі Л. Середницької та В. Волинець [11], що підкреслює міждисциплінарний характер логістичних досліджень. Фундаментальні засади логістики туризму закладено у навчальному посібнику І. Смирнова [12]. Актуальні виклики логістичних рішень у сучасних умовах господарювання проаналізовано у праці Г. Тарасюк [13], де наголошується на необхідності адаптації логістичних систем до змінного середовища.

Представлені наукові роботи охоплюють широкий спектр підходів, що дозволяє сформувати комплексне бачення проблеми. Особливе місце у дослідженнях посідає цифровізація логістичних процесів, яка забезпечує підвищення ефективності управління, фінансової безпеки та якості сервісу. При цьому специфіка туристичних підприємств потребує подальших наукових досліджень, спрямованих на адаптацію логістичних інновацій до особливостей туристичної діяльності, що зумовлює актуальний вектор досліджень у цьому напрямі.

Метою представленої роботи є визначення особливостей оптимізації логістики бізнес-процесів туристичних підприємств в межах забезпечення їх інноваційного розвитку в сучасних умовах цифровізації та трансформаційних змін.

Результати

Процес організації логістики в туризмі передбачає створення цілісної системи взаємопов'язаних операцій, де кожен елемент починаючи від бронювання трансферів і розміщення до координації часових графіків і обміну даними між партнерами повинен функціонувати як цілісна система. Саме тому вона дозволяє мінімізувати затримки, уникати дублювання дій та оптимально розподіляти ресурси. Висока якість сервісу безпосередньо пов'язана з тим, наскільки організованою є логістична структура підприємства. Клієнт, який отримує чітку та своєчасну інформацію, має можливість планувати свій час і ресурси без зайвого стресу. Представлене стосується як базових логістичних функцій як своєчасних трансферів та розміщення, так і додаткових послуг, таких як екскурсійні маршрути, харчування або індивідуальні туристичні сервіси. Узгоджена робота всіх ланок дозволяє формувати не лише приємний індивідуальний досвід, а й позитивне уявлення про марку туристичного оператора або агентства загалом [12].

Організація логістичних процесів також є передумовою для розвитку інноваційних управлінських рішень. Коли підприємство володіє прозорою, інтегрованою логістичною системою, це відкриває можливості для впровадження інформаційних технологій, таких як мобільні платформи для бронювання, автоматизовані системи відстеження, аналітичні інструменти для прогнозування попиту. У свою чергу, такі рішення сприяють не лише оперативному реагуванню на зміну ринкових умов, а й створюють потенціал для стратегічних інновацій, що можуть трансформувати бізнес-моделі. Саме тому в таблиці 1 доцільним є узагальнити особливості логістики в туристичній сфері.

Особливості логістики в туристичній сфері

Аспект логістики	Прояв у туристичній діяльності	Характерна особливість для туризму
Об'єкт логістичного управління	Туристичні послуги, інформація, сервісні операції	Відсутність матеріального продукту, домінування нематеріальних потоків
Структура логістичних потоків	Інформаційні, фінансові, часові та сервісні потоки	Переважання інформаційної координації над фізичним переміщенням
Учасники логістичного ланцюга	Туроператори, турагенти, готелі, перевізники, екскурсійні компанії	Висока кількість незалежних партнерів із різними стандартами роботи
Часовий фактор	Чітка прив'язка до дат, сезонів, графіків	Неможливість перенесення або накопичення послуг «про запас»
Рівень варіативності процесів	Індивідуалізація маршрутів і програм	Гнучкість логістики залежно від запитів конкретного туриста
Взаємодія з клієнтом	Безпосередній контакт на всіх етапах обслуговування	Турист одночасно є споживачем і учасником логістичного процесу
Ризики логістичних збоїв	Затримки, скасування, зміна умов перебування	Прямий вплив збоїв на споживчий досвід і репутацію підприємства
Роль цифрових технологій	Онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи	Цифрові інструменти є основою координації логістичних процесів
Оцінка ефективності	Рівень задоволеності туристів, повторні продажі	Якість сервісу важливіша за мінімізацію витрат
Інноваційний потенціал	Впровадження платформ, персоналізованих сервісів	Логістика виступає базою для управлінських інновацій

Джерело: сформовано на основі [3, 5, 7, 9, 11, 13]

Узагальнення особливостей логістики в туристичній сфері свідчить про її принципову відмінність від логістичних систем матеріального виробництва та торгівлі. Туристична логістика формується навколо управління нематеріальними потоками, де ключову роль відіграють інформація, час і якість сервісної взаємодії. Саме така специфіка зумовлює підвищені вимоги до координації дій між численними учасниками логістичного ланцюга та до гнучкості управлінських рішень. Таким чином, системне розуміння особливостей туристичної логістики створює підґрунтя для підвищення якості послуг, зміцнення конкурентних позицій підприємств і формування довгострокових переваг у динамічному ринковому середовищі.

Зауважимо, що функціонування бізнес-процесів туристичних підприємств визначається особливою природою туристичного продукту, який поєднує в собі комплекс послуг, вражень і сервісних взаємодій. На відміну від матеріальних товарів, туристичний продукт не може бути створений наперед, збережений або протестований до моменту споживання. Він формується у процесі безпосередньої взаємодії між підприємством, його партнерами та туристом, що суттєво ускладнює організацію та управління бізнес-процесами [5, 10, 12].

Однією з ключових особливостей є висока інтегрованість бізнес-процесів. Формування туристичного продукту передбачає узгоджену роботу транспортних компаній, засобів розміщення, закладів харчування, екскурсійних організацій та інформаційних сервісів. Будь-яка неузгодженість між цими елементами безпосередньо впливає на кінцевий результат, оскільки турист сприймає послугу як єдине ціле, а не як набір окремих операцій. Це зумовлює необхідність побудови бізнес-процесів на основі системного та процесного підходів.

Зростаючі вимоги споживачів додатково ускладнюють управління бізнес-процесами туристичних підприємств. Сучасний турист очікує не лише базового набору послуг, а індивідуалізованого досвіду, швидкої реакції на запити, прозорої інформації та стабільної якості на всіх етапах подорожі. Відповідно, традиційні лінійні моделі організації діяльності втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким бізнес-процесам, здатним оперативно адаптуватися до змін попиту [10].

Важливою особливістю є також домінування інформаційних процесів над матеріальними. Процеси бронювання, планування маршрутів, управління відгуками, комунікації з клієнтами та партнерами стають центральними елементами діяльності туристичних підприємств. Якість управління інформаційними потоками визначає не лише операційну ефективність, а й рівень довіри споживачів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

Крім того, бізнес-процеси в туризмі мають виражену часову залежність. Помилки або затримки часто неможливо компенсувати, оскільки туристичні послуги жорстко прив'язані до конкретних дат, сезонів і графіків. Це підвищує значущість планування, координації та контролю виконання процесів, а також зумовлює необхідність управління ризиками як невід'ємної складової діяльності.

Зростання вимог споживачів до якості сервісу стимулює трансформацію управлінських підходів. Бізнес-процеси дедалі частіше орієнтуються не на внутрішню зручність підприємства, а на клієнтський досвід. Це означає перегляд послідовності операцій, скорочення зайвих етапів, підвищення прозорості взаємодії та впровадження інструментів зворотного зв'язку. У результаті бізнес-процеси туристичних підприємств поступово перетворюються на динамічну систему, спрямовану на створення доданої цінності для споживача. Представлене дає змогу узагальнити в таблиці 2 особливості бізнес-процесів туристичних підприємств.

Таблиця 2

Особливості бізнес-процесів туристичних підприємств

Ключова особливість	Прояв у бізнес-процесах	Примітка
Нематеріальний характер туристичного продукту	Формування послуги відбувається під час її споживання	Якість процесів важливіша за контроль фізичного результату
Комплексність продукту	Залучення великої кількості партнерів	Необхідна висока координація та інтеграція процесів
Орієнтація на клієнтський досвід	Індивідуалізація маршрутів і сервісу	Бізнес-процеси мають бути гнучкими та адаптивними
Домінування інформаційних потоків	Бронювання, комунікація, супровід туриста	Управління інформацією стає ключовою компетенцією
Часова чутливість послуг	Неможливість перенесення або компенсації помилок	Зростає роль планування та управління ризиками
Підвищені вимоги споживачів	Очікування стабільної якості та швидкої реакції	Бізнес-процеси потребують постійного вдосконалення

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, специфіка туристичного продукту та зростаючі вимоги споживачів формують особливе середовище функціонування бізнес-процесів, у якому ключовими стають інтеграція, гнучкість, клієнтоорієнтованість і висока роль інформаційного забезпечення.

Ще раз слід підкреслити, що в сфері послуг, де результат діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій і якості взаємодії з клієнтом, роль логістики суттєво зростає. Саме тому, сучасні логістичні підходи сприяють формуванню безперервного ланцюга створення цінності, у межах якого кожен етап обслуговування логічно пов'язаний з попереднім і наступним, що дозволяє уникати розривів у сервісному процесі, скорочувати час виконання операцій та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Окремої уваги заслуговує здатність сучасної логістики забезпечувати інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства. Узгодження виробничих, фінансових, інформаційних і сервісних процесів у межах єдиної логістичної концепції створює умови для підвищення керованості та стійкості організаційних систем. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати поточну діяльність, а й закладає підґрунтя для впровадження інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток. На рисунку 1 представимо системне бачення взаємодії окремих факторів впливу та логістичних підходів на інноваційний розвиток туристичних підприємств.

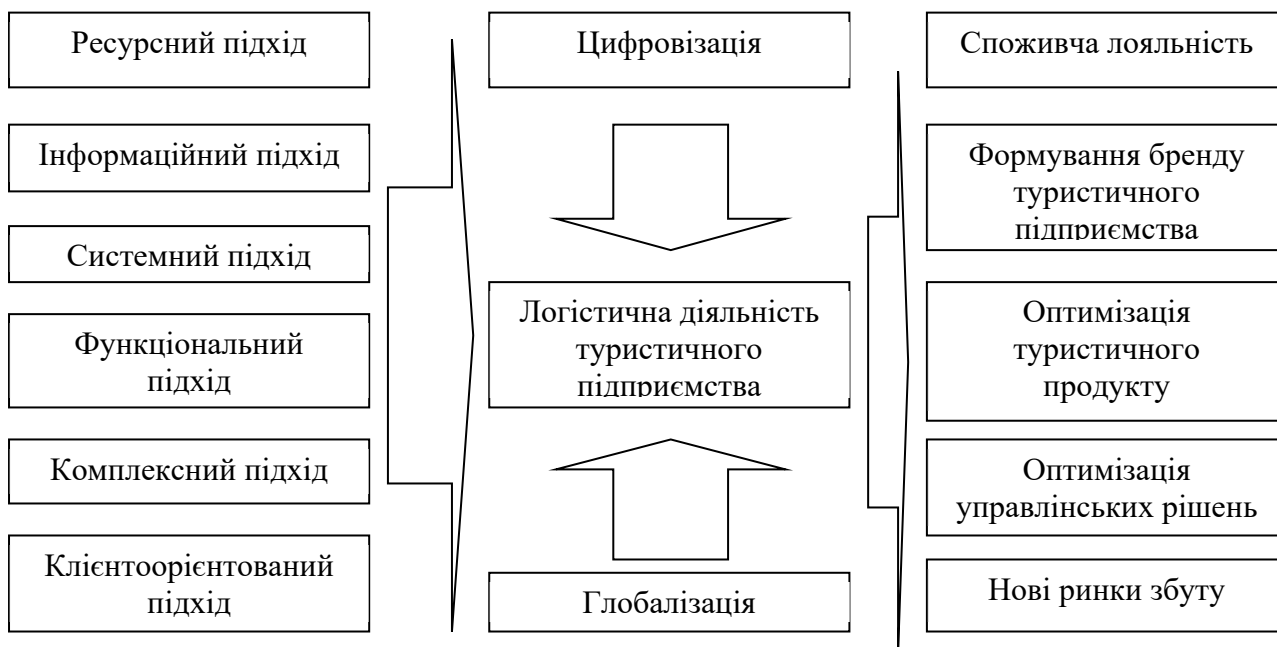


Рис. 1. Взаємодія факторів впливу та логістичних підходів на інноваційний розвиток туристичних підприємств

Джерело: авторське бачення

Таким чином, використання сучасних логістичних підходів є об'єктивною необхідністю в умовах зростаючої складності економічних процесів. Вони забезпечують раціоналізацію потоків ресурсів, інформації та послуг, підвищують ефективність управління та сприяють формуванню конкурентних переваг. Інтегрований логістичний підхід перетворюється на один із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації є інтеграція логістичних процесів у межах туристичного підприємства та за його межами. Узгодження дій між підрозділами, а також ефективна взаємодія з партнерами такими, як перевізники, готелі, екскурсійні організації, дозволяє зменшити фрагментарність управління та забезпечити цілісність туристичного продукту. Така інтеграція

сприяє зниженню операційних ризиків і підвищує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін умов обслуговування.

Важливим напрямом оптимізації є вдосконалення управління інформаційними потоками. У туристичній сфері інформація виступає основним ресурсом координації логістичних процесів. Своєчасний обмін даними щодо бронювання, змін маршрутів, потреб клієнтів та доступності ресурсів дозволяє оперативно коригувати плани та уникати збоїв. Раціоналізація інформаційних потоків підвищує прозорість діяльності й створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оптимізація часових параметрів логістичних процесів також відіграє суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств. Туристичні послуги є чутливими до часових обмежень, а будь-які затримки або неузгодженості негативно впливають на споживчий досвід. Особливої уваги потребує орієнтація логістики на клієнтський досвід. Оптимізація процесів має враховувати індивідуальні потреби туристів, забезпечувати гнучкість сервісу та можливість швидкої персоналізації послуг. Такий підхід дозволяє туристичним підприємствам не лише утримувати постійних клієнтів, а й формувати позитивний імідж на ринку, що є важливим чинником конкурентної боротьби.

Щодо адаптації до змін ринкового середовища значення набуває здатність логістичних систем до самооновлення. Запровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на аналіз ризиків, прогнозування попиту та оцінку ефективності процесів, створює умови для гнучкого реагування на зовнішні виклики (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями оптимізації логістики туристичних підприємств

Напрямок оптимізації	Характеристика логістичних змін	Примітка
Інтеграція логістичних процесів	Узгодження внутрішніх і партнерських операцій	Забезпечує цілісність туристичного продукту та знижує ризики
Управління інформаційними потоками	Систематизація та своєчасний обмін даними	Підвищує оперативність і якість управлінських рішень
Оптимізація часових параметрів	Планування графіків і управління піковими навантаженнями	Посилює надійність сервісу та довіру клієнтів
Клієнтоорієнтованість логістики	Персоналізація та гнучкість обслуговування	Формує стійкі конкурентні переваги
Адаптивність логістичних систем	Постійне вдосконалення та управління ризиками	Підвищує здатність підприємств реагувати на ринкові зміни

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, оптимізація логістики виступає не разовим заходом, а безперервним процесом удосконалення.

Висновки

Таким чином, оптимізація логістики бізнес-процесів виступає одночасно інструментом операційної ефективності та катализатором інновацій, що дозволяє туристичним підприємствам не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й закріплювати своє місце на ринку через системне впровадження інноваційних управлінських рішень. Раціоналізація потоків ресурсів, інформації та

послуг забезпечує узгодженість операцій на всіх рівнях організації, зменшує витрати часу та фінансових ресурсів, а також підвищує якість обслуговування клієнтів.

При цьому сучасна логістика створює передумови для впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та інтеграційних платформ, що дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та прогнозувати потреби туристів. Інтегровані та гнучкі логістичні процеси стають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, формують можливості для диференціації продукту і забезпечують стабільне зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10, № 2s. P. 397–407. e-ISSN 2468-4376. DOI: 10.52783/jisem.v10i2s.328. URL: <https://www.jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/328>
2. Krysovatyu, A., Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2024). Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African Journal Of Applied Research*, 10(1), 431–441. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>
3. Prokopenko, O., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Yurko, I., & Cherkashyna, M. (2021). Logistics Concepts to Optimise Business Processes. *Estudios de Economia Aplicada Vol 39, No 3 (2021)* DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>
4. Кириленко С.В. Вовк В.А., Використання цифрового інструментарію в підприємстві: фінансовий, організаційний та маркетинговий аспекти. *Вісник економіки №2, 2025, С. 100-110*, DOI: 10.35774/visnyk2025.02.100
5. Кожухівська Р. Б. Логістичний Інтернет-провайдинг у туризмі. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 196–200.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_36.
6. Круш П. В., Мегедь Ю. В. Сучасні інноваційні технології в логістичній діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 2(13). С. 103–106.*
7. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 130–139.*
8. Птащенко О., Кириленко О., Курцев О. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180–190.* DOI: 10.32983/2222-4459-2024-7-180-190. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
9. Птащенко О., Сохацька О. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, вип. 6 (276), 2022, с. 50-54,* <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35>
10. Середа Н. М. Маркетингова туристична діяльність в логістичних потоках. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Випуск 5. С. 22–28.* DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-22-28>.
11. Середницька Л. П., Волинець В. В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 19. С. 617–621.* DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-96>.
12. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 444 с.
13. Тарасюк Г.М. (2021). Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4(98). С. 42–48.* DOI: [https://doi.org/10.26642/ema2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/ema2021-4(98)-42-48).