

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКА В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ
УКРАЇНИ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ММПЛІ-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Дюжин Богдан Миколайович

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

(підпис)

(доц., д.е.н. Людмила Козак)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	8
1.1. Сутність та основні підходи до управління продажами та логістикою на підприємствах	8
1.2. Особливості системи збуту та логістики підприємств туристичної галузі	19
1.3. Взаємозв'язок між продажами та логістикою в туризмі	24
1.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туристичній галузі	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2	38
ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	38
2.1. Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі України	38
2.2. Основні канали продажу туристичних послуг	44
2.3. Особливості логістичного забезпечення туризму в Україні	49
2.4. Економічна ефективність управлінських і логістичних процесів в українських туристичних компаніях	58
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	73
3.1. Впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній	73
3.2. Оптимізація логістичних маршрутів та сервісу туристичних компаній	81
3.3. Розвиток CRM-систем для туристичних компаній	89
3.4. Інтеграція систем управління логістикою та продажами в туристичних компаніях	95
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	108

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної галузі України відбувається в умовах глибоких суспільно політичних трансформацій, воєнної агресії проти України, цифровізації економіки та зміни поведінки споживачів. Туризм традиційно розглядається як важлива складова національної економіки, чинник формування доданої вартості, зайнятості населення, розвитку регіонів та міжнародного іміджу держави. Водночас результативність функціонування туристичних підприємств істотно залежить від того, наскільки ефективно організовані процеси управління продажами та логістикою, оскільки саме вони забезпечують доведення туристичного продукту до кінцевого споживача, дотримання часових параметрів обслуговування, узгодження дій численних контрагентів і партнерів. В умовах обмеження традиційних транспортних маршрутів, зміни географії туристичних потоків, переорієнтації попиту на внутрішній туризм та зростання ролі онлайн каналів просування питання вдосконалення управління продажами і логістикою в туристичній галузі України набувають особливої актуальності.

Актуальність обраної теми зумовлюється сукупністю чинників, серед яких посилення конкуренції між вітчизняними і зарубіжними туроператорами, необхідність забезпечення безперервності і безпечності туристичного обслуговування в умовах воєнного стану, а також прискорена цифрова трансформація ринку туристичних послуг. Сучасний клієнт очікує на комплексний туристичний продукт з прозорими умовами придбання, швидким і зручним бронюванням, персоналізованим сервісом та гарантованим логістичним супроводом подорожі, починаючи від етапу транспортування і завершуючи післятуристичним сервісом. За таких умов управління продажами вже не може обмежуватися організацією роботи відділу збуту або використанням традиційних агентських каналів, а логістика не зводиться лише до транспортування туристів, а охоплює весь ланцюг створення і доставки туристичної послуги. Це обумовлює

потребу в системному дослідженні взаємозв'язків між управлінням продажами і логістикою, виявленні проблемних зон і розробленні практичних рекомендацій, адаптованих до специфіки українського ринку.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що проблематика цифрової трансформації туризму та удосконалення системи управління продажами й логістикою послідовно розробляється у кількох напрямках. Міжнародні організації, насамперед ЮНВТО та Всесвітня рада з подорожей і туризму, формують концептуальні підходи до розуміння впливу цифрових платформ, великих даних і платформенної економіки на канали збуту та структуру туристичного ринку. У сфері туристичної логістики роботи Г. Граня Мартінс, Р. Фернандес, Х. Пей, О. Ялчинкая демонструють можливості застосування геоінформаційних систем, мережевого аналізу й багатокритеріальної оптимізації для побудови маршрутів, управління навантаженням на DESTINATION та підвищення якості логістичного сервісу. Українські дослідники, зокрема Л. Медвідь, С. Машика та ін., розвивають уявлення про логістику як стратегічний чинник конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери, акцентуючи на формуванні логістичних мереж, координації перевізників, засобів розміщення й туроператорів в умовах трансформаційної й воєнної економіки. У площині управління відносинами з клієнтами узагальнено результати праць зарубіжних і вітчизняних авторів щодо еволюції CRM від оперативних облікових систем до аналітичних і предиктивних платформ, інтегрованих з модулем бронювання, маркетинговою автоматизацією та інструментами динамічного ціноутворення. Водночас огляд літератури фіксує брак комплексних досліджень, у межах яких цифрові продажі, логістична оптимізація, розвиток CRM і інтеграція логістично-збутових систем розглядалися б у єдиній рамці саме для українського туризму в умовах війни, що й визначає наукову нішу та актуальність виконаного дослідження.

Об'єктом дослідження в магістерській роботі є процеси управління діяльністю суб'єктів туристичної галузі України в частині організації продажів та логістичного забезпечення туристичних послуг.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, організаційно економічні механізми та практичні інструменти управління продажами та логістикою в туристичній галузі України, а також взаємозв'язок між структурою і якістю логістичних процесів та ефективністю реалізації туристичного продукту.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління продажами та логістикою в туристичній галузі України в умовах сучасних викликів і цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Узагальнити теоретичні засади управління продажами у туристичній сфері та уточнити його роль у системі управління туристичним підприємством.
2. Розкрити сутність і особливості логістики в туристичній галузі, визначити її структуру, функції та вплив на формування якості туристичних послуг.
3. Дослідити взаємозв'язок між управлінням продажами та логістичними процесами в туризмі, виявити їх взаємний вплив на ефективність діяльності туристичних компаній.
4. Проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку туристичної галузі України в умовах воєнних дій та трансформації попиту.
5. Охарактеризувати основні канали продажу туристичних послуг в Україні та оцінити їх ефективність з урахуванням цифрових інструментів просування.
6. Визначити особливості логістичного забезпечення туризму в Україні, окреслити ключові проблеми формування логістичних маршрутів і сервісу.
7. Обґрунтувати напрями удосконалення управління продажами та логістики в туристичній галузі України з урахуванням впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечують досягнення поставленої мети. Використання діалектичного та системного підходів дає змогу розглядати туристичну галузь як цілісну динамічну систему, в якій процеси управління продажами і логістикою взаємопов'язані та взаємообумовлені. Методи аналізу і синтезу застосовуються для виокремлення окремих елементів системи збутово-логістичного забезпечення, їх характеристики та подальшого узагальнення в концептуальну модель. Порівняльний метод дозволяє зіставити підходи до організації продажів і логістики в українських та зарубіжних туристичних компаніях. Статистичні методи використовуються для опрацювання показників розвитку туристичної галузі, аналізу динаміки туристичних потоків, доходів від туризму, структури попиту і пропозиції. SWOT аналіз застосовується для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у системі управління продажами та логістикою на рівні конкретних підприємств. Елементи економіко-математичного моделювання та логістичного аналізу використовуються для обґрунтування напрямів оптимізації логістичних маршрутів і процесів обслуговування клієнтів. Передбачається також використання кейс методу для дослідження практичного досвіду окремих туристичних компаній України.

Наукова дослідження роботи полягає в поглибленні теоретичних уявлень про взаємозв'язок між управлінням продажами та логістикою в туристичній галузі України і в розробленні методичних підходів до аналізу інтегрованих збутово-логістичних моделей у туризмі. У межах дослідження передбачається уточнити зміст поняття управління продажами з урахуванням цифрових каналів реалізації туристичних послуг, конкретизувати структуру логістики в туризмі з позицій клієнтоорієнтованості, удосконалити класифікацію каналів продажу з урахуванням онлайн платформ і партнерських мереж, а також адаптувати інструментарій SWOT аналізу до оцінювання управлінських та логістичних практик туристичних компаній в умовах воєнних ризиків і посткризової відбудови.

Теоретичне значення дослідження напрямів удосконалення системи управління продажами та логістикою туристичних підприємств полягає в поглибленні уявлень про цифрову трансформацію туристичного бізнесу як цілісного процесу, що охоплює збутові, логістичні, сервісні та аналітичні підсистеми. У роботі узагальнюється і систематизується концептуальний апарат, пов'язаний із цифровими платформами, омніканальними моделями збуту, туристичною логістикою, клієнтоорієнтованим управлінням і CRM, а також уточнюється їх роль у формуванні конкурентних переваг туристичних компаній.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в діяльності вітчизняних туристичних підприємств для підвищення ефективності управління продажами та логістикою. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані при формуванні та коригуванні збутової політики, виборі та комбінуванні каналів реалізації туристичних послуг, побудові і оптимізації логістичних маршрутів, розробленні стандартів сервісу, впровадженні CRM систем і цифрових платформ для бронювання та комунікації з клієнтами. Матеріали роботи можуть бути корисними також органам державного і місцевого управління при розробленні програм розвитку туризму, а закладам освіти під час удосконалення освітніх програм з менеджменту туризму, логістики та маркетингу послуг.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг роботи складає 125 сторінок, з яких 107 основного тексту. Список використаних джерел містить 119 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та основні підходи до управління продажами та логістикою на підприємствах

У сучасній економіці знань управління продажами та логістикою дедалі частіше розглядається як єдина інтегрована підсистема менеджменту підприємства, орієнтована на формування споживчої цінності та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. На думку Ф. Котлера, продажі відображають завершальну фазу маркетингового процесу, у межах якої матеріалізується створена підприємством цінність. Відповідно, транзакція з клієнтом стає результатом поєднання попиту, комунікацій і організації збутових операцій [1]. М. Крістофера, наголошує, що продажі не можуть розглядатися ізольовано від ланцюгів постачання, оскільки виконання замовлення, швидкість, надійність і вартість доставки формують основні параметри споживчого сприйняття продукту і безпосередньо впливають на повторний попит [2]. На нашу думку, варто зауважити, що управління продажами й логістикою в умовах цифрової економіки суттєво змінюється з набору функціональних операцій у цілісну систему управління потоками. У межах згаданої системи поєднуються матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні компоненти єдиного бізнес-процесу реалізації.

Сутність управління продажами доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність із планування, організації, мотивації та контролю збутових процесів, за допомогою яких підприємство перетворює потенційний попит на реальний дохід. Як зазначав Ф. Котлер, продажі є похідною від сформованої ринкової пропозиції та правильно сконструйованого маркетингового комплексу, однак водночас потребують власної системи управління, що включає управління персоналом продажів, управління відносинами з клієнтами, цінову політику та контроль

результативності [1]. Управління продажами на вітчизняних підприємствах має комплексний характер, оскільки поєднує стратегічну орієнтацію на цільові ринки і тактичну координацію каналів збуту, форм розрахунків, умов поставки та сервісного обслуговування [3].

Логістику слід розуміти як процес планування, реалізації та контролю ефективного та економічно доцільного руху й зберігання сировини, запасів у процесі виробництва, готової продукції та пов'язаних із ними інформаційних потоків від місця походження до місця споживання з метою задоволення вимог споживача [4]. Вітчизняні науковці І. М. Камінська та І. В. Шклярчук зазначають, що логістична система підприємства являє собою адаптивну організаційно-економічну структуру, що об'єднує підсистеми постачання, виробництва, дистрибуції, інформаційного забезпечення і сервісу, а управління логістикою полягає у координації та оптимізації їх взаємодії для досягнення заданих параметрів витрат і якості обслуговування [5]. Справедливим буде зауважити, що логістика у сучасних умовах функціонує в межах ширшої концепції управління ланцюгами постачання. Об'єктом управління слугує вже не окреме підприємство, а, радше, мережа взаємопов'язаних організацій, які спільно створюють і доставляють споживчу цінність. Важливою характеристикою сучасних моделей управління слугує інтеграція продажів та логістики. Інтегроване управління передбачає узгодження процесів формування попиту з процесами його задоволення, що реалізується через планування продажів і операцій, інтегроване управління запасами, спільне прогнозування та розподіл відповідальності за рівень сервісу між маркетинговими й логістичними підрозділами. Такий підхід дозволяє знизити транзакційні витрати, зменшити ризик дефіциту або надлишкових запасів та сформувати єдину систему показників ефективності, орієнтовану на ланцюг створення цінності. Таким чином підприємства здійснюють побудову узгодженої системи управління потоками від постачальника до кінцевого споживача.

Еволюція наукових підходів до управління продажами та логістикою дає змогу виокремити кілька концептуальних парадигм, кожна з яких по-різному визначає сутність відповідних управлінських процесів. Класичний функціональний підхід, що сформувався у першій половині XX століття, розглядав продажі як діяльність торгових агентів, спрямовану на реалізацію продукту через цінові інструменти, техніку продажів та організацію каналів збуту. Логістика в межах цього підходу інтерпретувалася як допоміжна функція транспортування, складування й матеріально-технічного забезпечення, основним критерієм ефективності якої був рівень витрат [6]. Маркетинговий підхід, що утвердився з 1970-х років, переніс акцент на орієнтацію на споживача, у межах якої продажі розглядаються як механізм реалізації маркетингової стратегії позиціонування та формування цінності для клієнта. Відповідно, логістика становить основний елемент забезпечення сервісу через швидкість і надійність виконання замовлень [1].

Подальший розвиток наукової думки в сфері управління збутом і логістикою пов'язаний із переходом до системного та процесного підходів. Системний підхід ґрунтується на розгляді підприємства як відкритої динамічної системи, у якій підсистема продажів виконує функцію керування попитом, а логістика відповідає за управління матеріальними й інформаційними потоками в ланцюгу створення цінності. У такій логіці ключового значення набуває синхронізація цих підсистем у часі та просторі, оскільки будь-які диспропорції між сформованим попитом і можливостями логістичної інфраструктури безпосередньо трансформуються у втрати доходу, додаткові витрати та погіршення рівня сервісу. Процесний підхід зосереджує увагу на розгляді продажів і логістики як взаємопов'язаних бізнес-процесів із чітко визначеними входами, виходами, виконавцями й показниками результативності, що дає змогу моделювати повний цикл замовлення клієнта як єдину послідовність операцій, підконтрольну менеджменту. Розгортання методології реінжинірингу бізнес-процесів у цій площині забезпечило

концептуальні засади для побудови інтегрованих схем управління потоками на основі інформаційних технологій [7].

На сучасному етапі провідні позиції посідають клієнтоорієнтований і цифровий підходи до управління продажами та логістикою. Клієнтоорієнтована логіка виходить із того, що ключовим активом підприємства є довгострокова цінність клієнта, тому система управління продажами має забезпечувати персоналізацію пропозицій, підтримання відносин на основі даних про історію взаємодії та передбачуваність обслуговування [8]. Логістична складова в межах такого підходу зосереджена на забезпеченні очікуваного рівня сервісу, де визначальними параметрами стають час виконання замовлення, стабільність поставок, прозорість відстеження й можливість вибору способу доставки. Цифровий підхід підсилює цю логіку за рахунок використання CRM- та ERP-систем, платформ управління транспортом і складами, інструментів бізнес-аналітики та технологій штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати маршрути, управляти запасами в режимі близькому до реального часу й інтегрувати дані між збутовими та логістичними підсистемами.

Узагальнюючи еволюцію наукових підходів, доцільно представити їх у вигляді узагальнювальної таблиці, що фіксує зміни у трактуванні сутності управління продажами та логістикою. Така форма подання дає змогу простежити, як від функціональної координації окремих операцій дослідницька й управлінська увага поступово зміщується до побудови інтегрованих ланцюгів створення цінності, де продажі та логістика розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиної системи. Узагальнені підходи, викладені в таблиці, формуються на основі опрацювання класичних і сучасних праць із маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачання, зокрема фундаментальних монографій з інтегрованого управління потоками та сервісом (див. Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до управління продажами та логістикою на підприємствах

Підхід	Період становлення	Інтерпретація управління продажами	Інтерпретація управління логістикою	Очікувані результати для підприємства
Класичний функціональний	Перша половина XX ст.	Організація роботи торгових агентів, цінових умов і каналів збуту	Допоміжна функція транспортування, складування, МТЗ із фокусом на витратах	Підвищення продуктивності операцій і зниження прямих логістичних витрат
Маркетинговий	1970–1980-ті роки	Елемент маркетингового комплексу, реалізація стратегії позиціонування й формування цінності	Компонент сервісу, що забезпечує доступність товару, швидкість і надійність доставки	Формування клієнтоорієнтованої збутової політики, зростання лояльності споживачів
Системний	1990-ті роки	Механізм управління попитом як частини системи створення цінності	Стратегічне управління потоками в межах ланцюга постачання	Зниження транзакційних витрат, узгодження збуту й постачання
Процесний	Кінець 1990-х – 2000-ті	Бізнес-процес реалізації замовлень із чіткими етапами та показниками	Бізнес-процес управління матеріальними й інформаційними потоками	Скорочення циклу замовлення, стандартизація операційних процедур
Клієнтоорієнтований	2010-ті роки	Управління відносинами з клієнтами, персоналізація пропозицій	Забезпечення очікуваного рівня сервісу, гнучкість і прозорість логістичних рішень	Зростання довіри й утримання клієнтів, формування довгострокової цінності клієнта
Цифровий	2010-ті – дотепер	Використання CRM, аналітики та автоматизації збутових процесів	Цифрові платформи для планування, відстеження й оптимізації логістики	Інтеграція продажів і логістики в режимі реального часу, підвищення адаптивності

Сутність управління продажами в сучасних умовах полягає у побудові цілісної системи, у межах якої підприємство здійснює аналіз і сегментацію ринку, розробляє товарну та цінову політику, обґрунтовує конфігурацію каналів розподілу, планує обсяги реалізації, управляє взаєминами з клієнтами, організує роботу збутового персоналу й контролює досягнуті результати. Продажі в такій системі виконують роль операційного ядра маркетингу, оскільки саме в точці контакту з клієнтом перевіряються на практиці коректність позиціонування, адекватність цінових рішень та ефективність комунікацій. Управління продажами дедалі більше спирається на дані, що вимагає застосування CRM-платформ, інструментів аналітики попиту та систем підтримки управлінських рішень [9].

Управління логістикою включає планування й координацію транспортних операцій, управління складськими процесами, контроль рівня запасів, організацію інформаційного потоку та сервісного обслуговування, а також побудову партнерських відносин у ланцюзі постачання. Логістичні рішення мають базуватися на принципах системності, інтегрованості, економічності й гнучкості, що особливо важливо для підприємств, які працюють в умовах нестабільного попиту, коливань цін на ресурси та ризиків порушення транспортної інфраструктури [10]. Для таких підприємств логістика перетворюється із суто витратної функції на ключовий механізм підтримання безперервності операцій, зменшення ризиків постачання, забезпечення необхідного рівня сервісу й утримання клієнтів у довгостроковому періоді. Інтегроване управління продажами та логістикою передбачає побудову єдиної координаційної платформи, у межах якої поєднуються функції прогнозування попиту, планування виробництва, управління запасами, організації транспортування та сервісного обслуговування. Концепція планування продажів і операцій (S&OP) забезпечує регулярну координацію між підрозділами підприємства, узгоджуючи цільові показники реалізації з виробничими та логістичними можливостями, а також із доступними фінансовими ресурсами. У практиці інтегрованого управління важливе значення має єдина

система показників ефективності, де логістичні й збутові індикатори (рівень виконання замовлень, тривалість циклу замовлення, повна логістична вартість, рівень задоволеності клієнтів) узгоджуються між собою і відображають внесок кожної підсистеми у кінцевий результат [11].

Таким чином, сутність управління продажами та логістикою на сучасних підприємствах полягає у побудові інтегрованої, клієнтоорієнтованої та цифрово підтриманої системи, що забезпечує узгоджене управління попитом і потоками ресурсів у межах усього ланцюга створення цінності. Перспективність розвитку таких систем визначається здатністю підприємства перейти від фрагментарного функціонального управління до процесного й мережевого підходу, у межах якого ключовими критеріями успіху виступають не лише мінімізація витрат чи зростання обсягів реалізації, а формування стійкої споживчої цінності, довгострокової лояльності клієнтів і здатності адаптуватися до структурних змін у зовнішньому середовищі. Управління продажами саме в туристичній галузі можна охарактеризувати як комплексний процес, що вирізняється специфічними ознаками порівняно з іншими сферами економічної діяльності через невідчутний характер туристичного продукту, високу залежність від зовнішніх чинників та необхідність координації між численними постачальниками послуг.

Сутність цього явища полягає у забезпеченні процесів формування туристичної пропозиції, встановлення довірливих відносин із контрагентами, просування турпродукту на ринок та реалізації туристичних послуг кінцевим споживачам з одночасним дотриманням принципів економічної ефективності, конкурентоспроможності та задоволення запитів клієнтів [12]. Туристичне підприємство функціонує в умовах конкурентного ринкового середовища. Відповідно, рішення щодо продажів мають прийматися оперативно з урахуванням сезонних коливань попиту, змін політичної та епідеміологічної ситуації, валютних курсів та багатьох інших параметрів, що безпосередньо впливають на готовність споживачів здійснювати туристичні поїздки.

Теоретична база управління продажами в туризмі формувалася паралельно з еволюцією маркетингової думки загалом та туристичного менеджменту зокрема. Маркетинговий підхід до управління туристичним бізнесом передбачає орієнтацію на потреби споживача, створення конкурентних переваг через диференціацію послуг та формування довгострокових відносин із клієнтами. Управління продажами слугує практичною реалізацією маркетингової концепції, що трансформує стратегічні плани в конкретні операції з укладення договорів, обробки замовлень, бронювання місць та фінансових розрахунків [13]. Система продажів туристичних послуг охоплює широкий спектр функціональних напрямів діяльності, серед яких виділяють планування обсягів реалізації турпродукту відповідно до прогнозованого попиту, формування цінової політики з урахуванням конкурентного середовища та собівартості послуг, вибір каналів дистрибуції та форм співпраці з посередниками, а також організацію прямих продажів через власні офіси чи електронні платформи [14]. Центральним елементом системи управління продажами виступає механізм взаємодії між туроператорами, що формують комплексний туристичний продукт шляхом об'єднання послуг перевізників, готелів, екскурсійних бюро та інших постачальників, і турагентами, які здійснюють роздрібну реалізацію готових турів кінцевим споживачам або надають послуги з індивідуального підбору компонентів подорожі.

Специфіка управління продажами туристичних послуг обумовлюється низкою властивостей, притаманних сервісній економіці, але особливо виражених саме в туристичній галузі. Невідчутність туристичного продукту означає, що споживач не може фізично оцінити якість послуги до моменту її споживання, тому рішення про купівлю приймається на основі інформації, наданої продавцем, репутації туристичної компанії, відгуків попередніх клієнтів та візуальних матеріалів, що презентують DESTINATION та умови обслуговування. Невіддільність виробництва туристичної послуги від її споживання означає, що турист має бути присутнім у конкретному місці в конкретний час для отримання послуги, а якість

обслуговування залежить від кваліфікації персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом під час подорожі. Нездатність туристичних послуг до зберігання створює проблему управління місткістю та вимагає гнучких стратегій ціноутворення для максимізації завантаження готелів, літаків чи екскурсійних програм у періоди низького попиту. Мінливість якості туристичних послуг пов'язана з людським фактором та залежністю від багатьох зовнішніх обставин, що ускладнює стандартизацію обслуговування та вимагає постійного моніторингу задоволеності клієнтів [15]. Управління продажами в сучасних туристичних підприємствах здійснюється через різні організаційні моделі залежно від масштабу компанії, географії діяльності та спеціалізації. Великі туроператори створюють розгалужені системи збуту, що включають власну мережу роздрібних агентств, франчайзингові структури, корпоративні відділи продажів для обслуговування юридичних осіб та електронні канали реалізації через веб-сайти і мобільні додатки. Координація роботи численних каналів продажів вимагає впровадження інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують єдиний облік наявності місць, автоматизацію бронювання, управління тарифами та агентськими комісіями. Малі та середні туристичні агентства зазвичай працюють як посередники між туроператорами і клієнтами, отримуючи винагороду у вигляді комісійних відрахувань від вартості реалізованих турів [16]. Ефективність роботи агентства залежить від професійних компетенцій менеджерів з продажу, здатних консультувати клієнтів щодо вибору оптимального варіанту подорожі, працювати з корпоративними замовниками та будувати довгострокові відносини з постійними клієнтами через персоналізований сервіс.

Процес управління продажами туристичних послуг передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, що починаються з аналізу ринкової кон'юнктури та прогнозування попиту на різні види туристичних послуг у майбутньому періоді. Планування продажів базується на статистичних даних попередніх років, аналізі тенденцій розвитку туристичних потоків, оцінці впливу

макроекономічних факторів та конкурентного середовища. Формування асортиментної політики туроператора передбачає відбір DESTИНАЦІЙ, визначення цільових сегментів споживачів, розробку програм обслуговування та встановлення цінових параметрів турів з урахуванням витрат на складові послуги та очікуваного рівня рентабельності. Просування туристичного продукту здійснюється через комплекс маркетингових комунікацій, що включають рекламу в традиційних і цифрових медіа, участь у туристичних виставках, організацію інформаційних турів для агентів і журналістів, стимулювання збуту через знижки і бонусні програми, а також розвиток цифрових каналів комунікації через соціальні мережі та контент-маркетинг [18]. Безпосередня реалізація турів передбачає встановлення контакту з потенційним клієнтом, виявлення його потреб та переваг, презентацію відповідних варіантів подорожей, проведення переговорів щодо умов і ціни, оформлення договірної документації та отримання оплати.

Сучасна трансформація системи управління продажами в туризмі відбувається під впливом цифровізації економіки та зміни поведінкових патернів споживачів, що все частіше використовують інтернет для пошуку інформації про туристичні послуги, порівняння пропозицій різних операторів та здійснення онлайн-бронювання без посередництва традиційних агентств. Електронна комерція в туризмі набула величезних масштабів завдяки розвитку глобальних систем бронювання, онлайн-агрегаторів туристичних послуг, платформ для самостійного планування подорожей та мобільних додатків, що надають доступ до величезного обсягу інформації про готелі, авіакомпанії, екскурсії та інші туристичні сервіси. Технологічні інновації дозволяють туристичним компаніям впроваджувати персоналізований підхід до обслуговування клієнтів через аналіз великих даних про їхні переваги, історію подорожей та поведінку на веб-сайтах. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами накопичують детальну інформацію про кожного споживача, що використовується для формування індивідуальних пропозицій, розсилки таргетованої реклами та підвищення лояльності через програми

винагород. Водночас цифрова трансформація продажів створює нові виклики для традиційних туристичних агентств, змушуючи їх переосмислювати власну роль на ринку та пропонувати додаткову цінність клієнтам через експертні консультації, підтримку під час подорожі та розробку унікальних маршрутів, які неможливо замовити через стандартизовані онлайн-платформи [19].

Ефективність управління продажами туристичних послуг значною мірою визначається компетентністю персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами та відповідає за укладення угод. Професійний менеджер з продажу в туристичній компанії має володіти глибокими знаннями про туристичні дестинації, специфіку роботи транспортних компаній і готелів, візові формальності та страхові процедури, а також комунікативними навичками для встановлення довірливих відносин із клієнтами різних психологічних типів та соціальних статусів. Якість обслуговування в момент продажу турпродукту формує перше враження про туристичну компанію і значною мірою визначає рішення клієнта про покупку, тому інвестиції в навчання персоналу, розвиток їхніх професійних та комунікативних компетенцій є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Системи мотивації співробітників відділів продажів традиційно включають комбінацію фіксованої заробітної плати та змінної частини у вигляді відсотків від обсягу реалізованих послуг, що стимулює активну роботу з клієнтами та пошук нових каналів збуту.

Отже, управління продажами в туристичній галузі є багатокomпонентним процесом, специфіка якого визначається невідчутним характером туристичного продукту, невіддільністю виробництва від споживання, нездатністю до зберігання та високою залежністю від зовнішніх факторів. Сутність управління полягає у комплексному забезпеченні формування туристичної пропозиції, встановлення договірних відносин, просування турпродукту та реалізації послуг із дотриманням принципів економічної ефективності та конкурентоспроможності. Система продажів охоплює планування обсягів реалізації, формування цінової політики,

вибір каналів дистрибуції та організацію взаємодії між туроператорами і турагентами. Цифровізація докорінно трансформує традиційні моделі продажу через розвиток електронної комерції, онлайн-бронювання та персоналізованого обслуговування на основі аналізу великих даних, що створює виклики для традиційних агентств і вимагає переосмислення їхньої ролі на ринку.

1.2. Особливості системи збуту та логістики підприємств туристичної галузі

Логістика в туристичній галузі є специфічною формою організації та координації потоків, що суттєво відрізняється від традиційної логістики матеріальних товарів через унікальну природу туристичного продукту та особливості процесу його споживання. Туристична логістика охоплює планування, управління та контроль за рухом туристів, інформації, фінансових ресурсів і супутніх матеріальних об'єктів від моменту зародження потреби в подорожі до повернення туриста додому з метою забезпечення оптимального рівня якості обслуговування при мінімально можливих витратах часу та коштів [20]. На відміну від логістики промислових підприємств, де центральним об'єктом управління виступає потік матеріальних ресурсів і готової продукції, у туристичній логістиці основним об'єктом є сам споживач, який фізично переміщується до місця виробництва послуги, а не навпаки. Згадана фундаментальна відмінність визначає специфіку організації логістичних процесів у туризмі, у межах яких критично важливим стає синхронізація роботи різних постачальників послуг, забезпечення безперебійного функціонування транспортної інфраструктури та створення комфортних умов для туристів на всіх етапах їхньої подорожі.

Теоретичні засади туристичної логістики формувалися на перетині декількох наукових дисциплін, включаючи загальну теорію логістики, менеджмент туристичних підприємств, транспортну економіку та маркетинг послуг. Логістичний підхід до управління туристичною діяльністю передбачає системну

інтеграцію всіх функціональних ланок туристичного обслуговування в єдиний ланцюг створення цінності для споживача, де кожен елемент оптимізується не окремо, а в контексті загальної ефективності системи. Концептуальною основою туристичної логістики виступають принципи системності (вимагають розгляду туристичного підприємства як складної відкритої системи, що взаємодіє з численними зовнішніми контрагентами), комплексності (передбачає врахування технічних, економічних, соціальних і екологічних аспектів логістичної діяльності), а також орієнтації на кінцевого споживача (підпорядкування всіх логістичних рішень меті максимального задоволення потреб туристів при дотриманні економічних обмежень туристичного підприємства).

Структура туристичної логістики є багаторівневою та багатокomпонентною системою, що охоплює різні функціональні напрями діяльності туристичних організацій. Логістика рекреаційно-туристичних ресурсів пов'язана з виявленням, оцінкою, охороною та раціональним використанням природних і культурно-історичних об'єктів, що становлять ресурсну базу туризму, включаючи управління доступом до обмежених ресурсів, регулювання антропогенного навантаження на рекреаційні території та забезпечення їхньої екологічної стійкості. Логістика матеріально-технічної бази туризму охоплює управління потужностями закладів розміщення та харчування, планування завантаження готелів і ресторанів відповідно до прогнозованих потоків туристів, оптимізацію використання номерного фонду через гнучке ціноутворення та координацію роботи різних служб готельного господарства. Інформаційна логістика в туризмі забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу величезних обсягів даних про наявність місць, тарифи, умови обслуговування, переваги клієнтів та інші параметри, необхідні для прийняття оперативних і стратегічних рішень у туристичному бізнесі. [21]. Логістика транспортної інфраструктури туризму включає організацію перевезень туристів різними видами транспорту, координацію розкладів рейсів, трансфери між готелем і транспортними вузлами, а також забезпечення безпеки та комфорту

переміщень. Логістика екскурсійного обслуговування передбачає планування маршрутів і програм відвідування визначних пам'яток, координацію роботи гідів-екскурсоводів, організацію транспортного забезпечення екскурсій та управління потоками відвідувачів у музеях, на історичних об'єктах і в природних заповідниках. Логістика супутніх послуг у туризмі охоплює широкий спектр додаткових сервісів, що підвищують комфорт подорожі, включаючи організацію медичного страхування, оформлення віз, обмін валюти, оренду автомобілів та спортивного обладнання. Логістика виробництва та збуту туристичних товарів стосується сувенірної продукції, спеціалізованого спорядження для активного туризму та інших матеріальних об'єктів, що супроводжують туристичну подорож [22]. Така багатокomпонентна структура туристичної логістики відображає комплексний характер туристичної діяльності, що вимагає координації зусиль численних організацій і підприємств різних галузей економіки для створення цілісного туристичного продукту високої якості

Особливістю туристичної логістики є домінування людського фактору в логістичних процесах, оскільки основним об'єктом руху виступає сам турист з його індивідуальними потребами, очікуваннями, психологічними особливостями та суб'єктивним сприйняттям якості обслуговування [23]. Туристичні потоки характеризуються значною нерівномірністю в часі через сезонні коливання попиту, нерівномірністю в просторі через концентрацію туристів у популярних DESTINAЦІЯХ та складністю прогнозування через вплив безлічі факторів економічного, політичного, соціального та природного характеру. Управління туристичними потоками вимагає гнучких стратегій, що дозволяють адаптувати пропозицію туристичних послуг до мінливого попиту через динамічне ціноутворення, створення спеціальних пропозицій для періодів низького сезону, перерозподіл потоків між альтернативними DESTINAЦІЯМИ та розвиток нових туристичних продуктів, орієнтованих на недостатньо використані ринкові сегменти. Логістичний підхід до управління туристичними потоками дозволяє підвищити ефективність

використання туристичної інфраструктури, згладити сезонні коливання завантаження, запобігти перевантаженню популярних об'єктів і забезпечити сталий розвиток туристичних територій [24].

Вагому роль у забезпеченні ефективного функціонування логістичних систем туристичних підприємств відіграють інформаційні технології, оскільки координація роботи численних постачальників послуг, що географічно розпорошені по всьому світу, неможлива без сучасних засобів комунікації та обробки даних. Глобальні системи бронювання об'єднують в єдиному інформаційному просторі авіакомпанії, готелі, компанії з прокату автомобілів і туристичні агентства, забезпечуючи миттєвий доступ до інформації про наявність місць і тарифи, а також автоматизацію процесів резервування та видачі квитків. Інтегровані інформаційні системи управління туристичним підприємством охоплюють модулі управління взаємовідносинами з клієнтами, планування ресурсів, фінансового обліку, управління договорами з постачальниками та аналітики ефективності різних каналів продажів і туристичних продуктів. Мобільні технології розширюють можливості взаємодії з туристами під час подорожі через додатки, що надають актуальну інформацію про маршрути, розклади, визначні пам'ятки та сервіси в дестинації, а також дозволяють оперативно реагувати на проблемні ситуації і запити клієнтів [25]. Слід зауважити, що логістична діяльність туристичних підприємств здійснюється на різних рівнях управління, кожен з яких має специфічні завдання та інструменти їх вирішення. На макрорівні логістичне управління туризмом передбачає розробку національної туристичної політики, створення сприятливої інфраструктури для розвитку туризму, координацію діяльності різних відомств і організацій, що впливають на туристичну галузь, формування позитивного іміджу країни як туристичної дестинації та регулювання туристичних потоків з метою забезпечення сталого розвитку туристичних регіонів.

На мезорівні логістика туризму стосується регіональних і місцевих туристичних систем, де важливими завданнями виступають розвиток туристичної

інфраструктури регіону, просування регіональних туристичних продуктів, координація взаємодії між туристичними підприємствами, органами місцевої влади та громадськими організаціями, а також моніторинг впливу туризму на соціально-економічний розвиток території. На мікрорівні логістичне управління фокусується на оптимізації внутрішніх процесів туристичного підприємства, включаючи планування виробничої програми турів, управління запасами туристичних послуг, організацію взаємодії з постачальниками, контроль якості обслуговування та забезпечення ефективної роботи персоналу [24].

Сучасні тенденції розвитку туристичної логістики пов'язані з впровадженням концепції сталого туризму, що вимагає врахування економічних та екологічних і соціальних аспектів логістичної діяльності. Екологічна логістика в туризмі спрямована на мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище через раціональне використання природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів від транспортування туристів, впровадження систем роздільного збору та переробки відходів у готелях і ресторанах, а також через підтримку екологічних ініціатив у туристичних дестинаціях [21]. Соціальна відповідальність туристичних підприємств у логістичній сфері передбачає забезпечення справедливих умов праці для працівників готелів і ресторанів, підтримку місцевих громад через закупівлю продукції у регіональних виробників, збереження культурної спадщини та традицій туристичних дестинацій, а також розвиток доступного туризму для людей з обмеженими фізичними можливостями [25]. Інноваційні логістичні рішення в туризмі включають використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації завантаження потужностей, блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій між туристичними підприємствами, Інтернету речей для автоматизації процесів обслуговування в готелях і доповненої реальності для створення інтерактивних екскурсійних програм [23].

Підсумовуючи, туристична логістика є специфічною формою організації потоків, де основним об'єктом управління виступає сам турист, який фізично переміщується до місця виробництва послуги, що фундаментально відрізняє її від логістики матеріальних товарів. Структура туристичної логістики охоплює управління рекреаційно-туристичними ресурсами, матеріально-технічною базою, інформаційними потоками, транспортною інфраструктурою, екскурсійним обслуговуванням і супутніми послугами. Домінування людського фактору, нерівномірність туристичних потоків у часі та просторі, складність прогнозування визначають специфічні вимоги до логістичного управління. Інформаційні технології відіграють критичну роль через необхідність координації роботи географічно розпорошених постачальників послуг за допомогою глобальних систем бронювання, інтегрованих інформаційних систем і мобільних технологій. Сучасні тенденції пов'язані з впровадженням концепції сталого туризму, що вимагає врахування екологічних і соціальних аспектів поряд з економічною ефективністю.

1.3. Взаємозв'язок між продажами та логістикою в туризмі

Управління продажами та логістичне забезпечення туристичної діяльності є тісно взаємопов'язаними функціональними напрямками роботи туристичних підприємств, ефективна координація яких визначає здатність організації створювати конкурентоспроможний туристичний продукт і задовольняти очікування клієнтів. Зв'язок між цими сферами проявляється на всіх етапах життєвого циклу туристичної послуги від формування пропозиції до постпродажного обслуговування споживачів. Рішення, що приймаються в системі управління продажами, безпосередньо впливають на вимоги до логістичного забезпечення, оскільки обсяги і структура реалізації турів визначають потребу в транспортних послугах, готельних номерах, екскурсійному обслуговуванні та інших компонентах туристичного продукту. Водночас логістичні можливості туристичного підприємства та його партнерів обмежують асортимент туристичних

послуг, що можуть бути запропоновані ринку, визначають ціноутворення через структуру витрат на логістичне обслуговування та впливають на якість сервісу, що отримують клієнти під час подорожі [26].

Інтеграція управління продажами і логістики в туризмі ґрунтується на принципі орієнтації на споживача, що вимагає синхронізації маркетингових і операційних процесів для забезпечення безперебійного надання туристичних послуг відповідно до обіцянок, зроблених клієнтам на етапі продажу. Туристичне підприємство має забезпечити відповідність між рекламованими характеристиками туру та реальними умовами обслуговування, оскільки будь-які розбіжності між очікуваннями, сформованими маркетинговими комунікаціями, та фактичним досвідом подорожі призводять до незадоволеності клієнтів, негативних відгуків і втрати репутації на ринку. Ефективна комунікація між відділами продажів і логістики дозволяє оперативно інформувати клієнтів про зміни в програмі обслуговування, що можуть виникнути внаслідок форс-мажорних обставин, затримок рейсів, перебронювання готелів чи інших проблем логістичного характеру, а також швидко знаходити альтернативні рішення для мінімізації негативних наслідків таких ситуацій для туристів. Як уже зазначалось, важливу роль також тут відіграють інформаційні через створення єдиних баз даних про наявність туристичних послуг, бронювання, замовлення клієнтів та статус їх виконання, що дозволяє різним підрозділам туристичного підприємства працювати з актуальною інформацією та координувати свої дії в режимі реального часу [27].

Управління каналами продажу туристичних послуг тісно пов'язане з логістичною стратегією туристичного підприємства, оскільки вибір форми дистрибуції турпродукту впливає на структуру інформаційних і фінансових потоків, швидкість обробки замовлень, рівень контролю над якістю обслуговування клієнтів та вартість комерційної діяльності. Пряма реалізація туристичних послуг через власні офіси продажів або корпоративний веб-сайт забезпечує максимальний контроль над процесом обслуговування клієнтів та дозволяє отримувати повну

інформацію про їхні переваги, однак вимагає значних інвестицій у створення і підтримку мережі точок продажу або розвиток електронної комерції. Співпраця з незалежними туристичними агентствами розширює географію продажів і дозволяє досягти більшої кількості потенційних клієнтів без пропорційного зростання постійних витрат, проте створює проблему координації роботи численних посередників, забезпечення їх актуальною інформацією про туристичні продукти та контролю над дотриманням стандартів обслуговування споживачів.

Багатоканальна стратегія дистрибуції, що передбачає одночасне використання власних і посередницьких каналів продажу в поєднанні з онлайн-платформами, вимагає складної логістичної системи для управління інформаційними потоками, запобігання конфліктів між різними каналами та забезпечення однакового рівня сервісу для всіх категорій клієнтів незалежно від способу придбання туристичних послуг [28]. Ціноутворення в туризмі є сферою тісної взаємодії між маркетинговою і логістичною функціями туристичного підприємства, оскільки рівень цін на туристичні послуги має відображати як ринкову кон'юнктуру і готовність споживачів платити за певний рівень якості обслуговування, так і реальні витрати на створення і доставку туристичного продукту клієнтам.

Динамічне ціноутворення, широко застосоване в туристичній галузі, передбачає гнучку зміну цін залежно від рівня попиту, часу до початку подорожі, завантаження потужностей і дій конкурентів, що вимагає інтегрованих систем управління доходами, які аналізують величезні обсяги даних про історію продажів, прогнозують попит на різні періоди та автоматично коригують тарифи для максимізації виручки. Логістичні витрати становлять значну частину собівартості туристичних послуг, включаючи вартість перевезення туристів, комісійні платежі постачальникам послуг, витрати на утримання офісів продажу та інформаційних систем, тому оптимізація логістичних процесів безпосередньо впливає на цінову конкурентоспроможність туристичного продукту на ринку. Прозоре інформування клієнтів про структуру ціни туру та фактори, що визначають її рівень, підвищує

довіру споживачів і полегшує обґрунтування цінової політики туристичного підприємства [29]. Управління якістю туристичних послуг є комплексним завданням, що вимагає координації зусиль маркетингових і логістичних підрозділів туристичного підприємства для забезпечення відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів та встановленим стандартам обслуговування.

Система управління якістю в туризмі охоплює всі етапи створення і реалізації туристичного продукту від розробки програми обслуговування до моніторингу задоволеності клієнтів після завершення подорожі. Маркетингові дослідження надають інформацію про очікування різних сегментів споживачів щодо якості туристичних послуг, що використовується для встановлення стандартів обслуговування та розробки процедур контролю їх дотримання всіма постачальниками, залученими до створення туристичного продукту. Логістичне забезпечення якості передбачає ретельний відбір партнерів серед перевізників, готелів і екскурсійних організацій на основі оцінки їхньої надійності, стабільності роботи та відповідності встановленим стандартам, а також постійний моніторинг виконання договірних зобов'язань і оперативне реагування на будь-які відхилення від планових параметрів обслуговування. Зворотний зв'язок від клієнтів є критично важливим інструментом управління якістю, що дозволяє виявляти проблемні зони в роботі туристичного підприємства та його партнерів, тому створення ефективних каналів комунікації з туристами під час і після подорожі має бути пріоритетним завданням для інтегрованої системи управління продажами і логістикою [30].

Інформаційне забезпечення є критичною ланкою інтеграції управління продажами і логістики в туризмі, оскільки ефективна координація численних учасників процесу створення і реалізації туристичного продукту неможлива без своєчасного обміну точною інформацією про замовлення клієнтів, наявність послуг, зміни в програмах обслуговування та інші параметри, що впливають на здатність туристичного підприємства виконувати свої зобов'язання перед споживачами. Інтегровані інформаційні системи управління туристичним підприємством

забезпечують єдиний інформаційний простір для всіх функціональних підрозділів, що дозволяє менеджерам з продажу бачити актуальний стан наявності туристичних послуг і тарифів, робити бронювання в режимі реального часу, автоматично формувати договірну документацію та контролювати оплату клієнтами забронюваних послуг. Логістичні підрозділи отримують своєчасну інформацію про нові замовлення, можуть планувати завантаження потужностей, координувати роботу з постачальниками та оперативно реагувати на зміни в попиті. Аналітичні інструменти, вбудовані в інформаційні системи, дозволяють оцінювати ефективність різних каналів продажу, аналізувати рентабельність окремих турів і DESTINATION, виявляти тенденції зміни попиту та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо асортиментної, цінової та маркетингової політики туристичного підприємства [31].

Координація продажів і логістики особливо важлива в умовах кризових ситуацій, коли туристичне підприємство має оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що можуть суттєво вплинути на можливість надання туристичних послуг відповідно до укладених договорів. Пандемія COVID-19 продемонструвала критичну важливість гнучкості систем управління продажами і логістики, здатності швидко переорієнтовувати потоки туристів з закритих DESTINATION на альтернативні напрями, змінювати умови бронювання і повернення коштів клієнтам, організовувати евакуацію туристів з країн, що запровадили карантинні обмеження. Антикризове управління в туризмі вимагає створення резервних сценаріїв дій для різних типів кризових ситуацій, встановлення чітких процедур комунікації між відділами продажів, логістики і вищого менеджменту, а також забезпечення фінансових резервів для покриття збитків від форс-мажорних обставин і компенсації клієнтам незручностей, спричинених порушенням програм обслуговування [32]. Страхування туристів і страхування відповідальності туристичного оператора є важливими інструментами управління ризиками, що

дозволяють мінімізувати фінансові втрати як для споживачів, так і для туристичних підприємств у разі виникнення непередбачених ситуацій під час подорожі.

Зважаючи на вищенаведене, можна підрезюмувати, що управління продажами та логістичне забезпечення є тісно взаємопов'язаними функціями, ефективна координація яких визначає здатність туристичного підприємства створювати конкурентоспроможний продукт. Рішення в системі продажів безпосередньо впливають на вимоги до логістичного забезпечення через визначення обсягів і структури реалізації турів, водночас логістичні можливості обмежують асортимент послуг і впливають на ціноутворення через структуру витрат. Інтеграція цих функцій ґрунтується на принципі орієнтації на споживача, що вимагає синхронізації маркетингових і операційних процесів для забезпечення відповідності між обіцянками на етапі продажу та реальними умовами обслуговування. Інформаційні системи забезпечують єдиний інформаційний простір для координації роботи різних підрозділів, управління каналами дистрибуції, узгодження цінової політики та спільного управління якістю. Координація продажів і логістики є критично важливою в кризових ситуаціях, коли підприємство має оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість систем управління.

1.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туристичній галузі

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туристичній галузі спираються на поєднання фінансових, операційних і сервісних вимірів, оскільки туристичний продукт має інтегрований характер і поєднує послуги транспорту, розміщення, харчування, екскурсійного супроводу та додаткового сервісу. На відміну від матеріального виробництва, де логістика концентрується на фізичному переміщенні товарів, туристична логістика є переважно сервісною і пов'язана з координацією маршрутів, бронюванням, інформаційною підтримкою й управлінням враженнями клієнта. Відповідно,

ефективність управління продажами та логістикою проявляється у фінансових результатах та здатності підприємства забезпечувати своєчасність надання послуг, надійність виконання програм подорожі, точність інформації, узгодженість дій партнерів і відповідність очікуванням туриста [33].

У межах оцінювання ефективності збутової діяльності туристичних підприємств найбільш поширеним є підхід, який поєднує показники результативності продажів з індикаторами клієнтської поведінки. До кількісних характеристик зазвичай відносять обсяги реалізованих турів, динаміку росту продажів за періодами, коефіцієнт перетворення звернень у фактичні покупки, середній дохід на одного клієнта, структуру продажів за напрямками та сегментами. Однак у сервісній галузі цього виміру виявляється недостатньо, тому значно зростає роль показників, які відображають глибину взаємодії з клієнтом, зокрема частоту повторних покупок, тривалість життєвого циклу клієнта, схильність до рекомендацій і рівень задоволеності сервісом [34]. Відповідно, оцінювання збутової діяльності в туризмі має враховувати не тільки разову конверсію, а й здатність компанії вибудовувати довгострокові відносини з туристами, оскільки саме повторні продажі та рекомендації формують стійку дохідність у середньо- та довгостроковій перспективі.

З переходом туристичних підприємств до використання CRM-систем формується окремий методичний підхід, заснований на CRM-аналітиці та оцінюванні якості клієнтської взаємодії. У такій логіці аналітичними об'єктами стають не лише продажі як факт, а й увесь шлях клієнта від першого контакту до постпродажного супроводу. Оцінювання включає аналіз кількості активних лідів, тривалості циклу продажу, щільності комунікацій на різних етапах, показників відтоку клієнтів, індексів задоволеності (CSAT) й готовності рекомендувати компанію (NPS), а також частоти перехресних та додаткових продажів у сформованій базі клієнтів. У межах такого підходу управління продажами та логістикою розглядається як єдиний клієнтський процес, де збут відповідає за

формування та закриття попиту, а логістика забезпечує виконання обіцяного сервісу, що фіксується в аналітичних панелях CRM і відображається у динаміці задоволеності клієнтів. Використання CRM-інструментів дає змогу істотно підвищити точність оцінювання й прогнозування поведінки клієнтів у туризмі через поєднання фінансових даних і даних про взаємодію [35].

Логістичний вимір оцінювання ефективності в туристичних компаніях традиційно ґрунтується на операційних та сервісних показниках, які відображають стабільність виконання логістичних функцій. Йдеться про своєчасність надання послуг, точність маршрутизації, тривалість циклу бронювання та підтвердження туру, частоту змін у маршрутах, кількість логістичних збоїв, зривів трансферів або порушень графіка, а також узгодженість дій партнерів у межах єдиного туру. До сервісних характеристик, що доповнюють цей блок, належать доступність актуальної інформації для клієнта, прозорість комунікацій між туроператором, турагентом і туристом, якість взаємодії з готельними, транспортними й екскурсійними партнерами, відповідність фактичних умов поїздки заявленим у програмі, а також оперативність реагування на скарги та непередбачувані ситуації. Методики оцінювання логістичного сервісу, які запропоновано в класичних роботах з логістики та управління ланцюгами постачання, адаптуються до туристичної сфери з урахуванням того, що об'єктом логістики є не товар, а комплекс послуг, який формується у просторі й часі.

Значного поширення в туристичній галузі набули комплексні методичні підходи, які поєднують фінансові, операційні, клієнтські та логістичні показники в єдину систему оцінювання. Однією з найбільш відомих рамок виступає концепція ключових показників ефективності, у межах якої для туристичних підприємств формується набір інтегрованих КРІ, що охоплюють синхронність планування продажів і логістики, точність прогнозування попиту, тривалість повного циклу обслуговування клієнта від першого звернення до завершення подорожі, частку реклаमाцій, пов'язаних із логістикою, співвідношення доходів від продажів до

логістичних витрат і рівень задоволеності сервісом [36]. Паралельно у практиці туризму адаптується метод збалансованої системи показників, який дозволяє інтерпретувати ефективність управління продажами та логістикою через фінансову перспективу, перспективу клієнтів, перспективу внутрішніх процесів і перспективу навчання та розвитку. У межах фінансової перспективи оцінюється рентабельність напрямів і продуктів, у клієнтській перспективі визначаються задоволеність, лояльність і повторні покупки, у перспективі внутрішніх процесів оцінюється стабільність логістичних і збутових процедур, а у перспективі розвитку аналізується рівень цифровізації процесів, компетентність персоналу й інноваційність сервісних рішень [37]. Цифрові аналітичні платформи завершують формування сучасного методичного інструментарію оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туризмі. Використання BI-рішень, інтегрованих з ERP, CRM і глобальними дистрибутивними системами (GDS), надає туристичним компаніям можливість проводити багатовимірний аналіз показників у реальному часі, виявляти “вузькі місця” в збутово-логістичних процесах, моделювати сценарії попиту залежно від сезонності, цінової політики, змін транспортних тарифів або зовнішньополітичних чинників, а також оцінювати вплив управлінських рішень на фінансові результати і рівень сервісу. Інтеграція елементів штучного інтелекту й машинного навчання дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, виявляти ризики логістичних збоїв, пропонувати оптимальні конфігурації турів і маршрутів, що відображається в більш обґрунтованих рішеннях щодо розподілу ресурсів, укладання партнерських угод і формування цінової політики. У результаті цифрова аналітика перетворюється на ядро методичних підходів до оцінювання, оскільки саме вона забезпечує можливість поєднати фінансові, операційні й сервісні показники в єдине інформаційне поле, придатне для постійного моніторингу та стратегічного аналізу [38].

Слід зауважити, що для комплексної оцінки економічної ефективності управлінських і логістичних процесів туристичних компаній доцільно

використовувати систему багатокритеріальних показників, що охоплюють фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності. Систематизація основних індикаторів дозволяє ідентифікувати вузькі місця логістичних ланцюгів, оцінити результативність цифровізації бізнес-процесів та визначити резерви підвищення конкурентоспроможності туроператорів на ринку (див. Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2.

Основні підходи до оцінювання економічної ефективності управлінських і логістичних процесів туркомпаній України

Група показників	Конкретний індикатор	Економічний зміст	Очікуваний вплив на ефективність
Фінансова результативність	Співвідношення доходів і операційних витрат	Відображає здатність покривати витрати та формувати прибуток від основної діяльності	Зростання коефіцієнта свідчить про підвищення рентабельності логістичних рішень
Фінансова результативність	Частка логістичних витрат у собівартості турпродукту	Характеризує навантаження витрат на транспорт, розміщення, харчування, трансфери	Оптимізація структури витрат підвищує конкурентоспроможність цінових пропозицій
Операційна ефективність	Швидкість обробки замовлень і бронювань	Визначає часові витрати на підтвердження послуг та формування турпакета	Скорочення часу циклу знижує транзакційні витрати та підвищує задоволеність клієнтів
Операційна ефективність	Коефіцієнт використання квот на розміщення і транспорт	Відображає рівень завантаження законтракованих потужностей партнерів	Високі значення свідчать про ефективне планування та зменшення непродуктивних витрат
Операційна надійність	Частка виконаних без збоїв турів і трансферів	Показує стабільність логістичних процесів у часі	Збільшення показника знижує ризики компенсацій і репутаційні втрати
Клієнтоорієнтованість	Частка повторних звернень клієнтів	Відображає лояльність і довіру до бізнес процесів компанії	Зростання частки повторних клієнтів зміцнює дохідну базу та зменшує витрати на залучення
Цифровізація логістики	Частка онлайн бронювань у загальному обсязі продажу	Характеризує рівень використання цифрових каналів і автоматизації	Підвищення цифрової частки скорочує витрати на обслуговування та помилки ручного введення

Інтегрованість мережі	Кількість активних партнерських контрактів з перевізниками, готелями, DMC	Відображає широту логістичної мережі туркомпанії	Збалансоване розширення мережі підвищує гнучкість формування турпродукту
Ризик менеджмент	Частка турів із альтернативними маршрутами або резервними постачальниками	Характеризує рівень захищеності від логістичних збоїв	Зростання показника посилює стійкість до форс мажорів, але потребує контролю витрат
Макроекономічний ефект	Обсяг податкових надходжень на одиницю доходу туркомпаній	Показує фіскальну віддачу сектору за умов чинного податкового навантаження	Збалансовані значення свідчать про стійку інтеграцію туркомпаній у національну економіку

Узагальнюючи, методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туристичній галузі поступово еволюціонують від використання окремих фінансових або операційних індикаторів до побудови комплексних систем, заснованих на інтегрованих KPI, збалансованій системі показників, логіці S&OP та цифровій аналітиці. У центрі таких підходів знаходиться вимірювання обсягів реалізації чи витрат на логістику та здатності підприємства стабільно забезпечувати високий рівень сервісу, ефективно узгоджувати попит і пропозицію, підтримувати довгострокові відносини з клієнтами та адаптуватися до коливань ринку.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз управління продажами та логістики в туристичній галузі дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків щодо специфіки цих функціональних напрямів діяльності туристичних підприємств та характеру їхнього взаємозв'язку. Управління продажами та логістикою в сучасній економіці дедалі частіше розглядається як єдина інтегрована підсистема менеджменту підприємства, орієнтована на формування споживчої цінності та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Еволюція наукових підходів демонструє поступовий перехід від класичного функціонального розуміння продажів і логістики як окремих

операційних функцій до системного та процесного бачення, де ці підсистеми розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиного ланцюга створення цінності. На сучасному етапі провідні позиції посідають клієнтоорієнтований і цифровий підходи, які базуються на використанні інтегрованих інформаційних систем, аналітики попиту та технологій управління відносинами з клієнтами для забезпечення персоналізації пропозицій і прогнозованості обслуговування.

Управління продажами в туристичній галузі виступає багатокомпонентним процесом, специфіка якого визначається невідчутним характером туристичного продукту, невіддільністю його виробництва від споживання, нездатністю до зберігання та високою залежністю від зовнішніх чинників. Сутність управління продажами туристичних послуг полягає у комплексному забезпеченні процесів формування туристичної пропозиції, встановлення договірних відносин із контрагентами, просування турпродукту на ринок та реалізації послуг кінцевим споживачам з одночасним дотриманням принципів економічної ефективності та конкурентоспроможності. Система продажів охоплює широкий спектр функціональних напрямів, включаючи планування обсягів реалізації відповідно до прогнозованого попиту, формування цінової політики з урахуванням конкурентного середовища, вибір каналів дистрибуції та організацію взаємодії між туроператорами і турагентами. Цифрова трансформація докорінно змінює традиційні моделі продажу через розвиток електронної комерції, онлайн-бронювання та персоналізованого обслуговування на основі аналізу великих даних.

Логістика в туристичній галузі є специфічною формою організації та координації потоків, що суттєво відрізняється від традиційної логістики матеріальних товарів через унікальну природу туристичного продукту. Туристична логістика охоплює планування, управління та контроль за рухом туристів, інформації, фінансових ресурсів і супутніх матеріальних об'єктів з метою забезпечення оптимального рівня якості обслуговування при мінімально можливих витратах часу та коштів. Фундаментальна відмінність туристичної логістики

полягає в тому, що основним об'єктом управління виступає сам споживач, який фізично переміщується до місця виробництва послуги, що визначає специфіку організації логістичних процесів і критичну важливість синхронізації роботи різних постачальників послуг. Структура туристичної логістики охоплює управління рекреаційно-туристичними ресурсами, матеріально-технічною базою, інформаційними потоками, транспортною інфраструктурою, екскурсійним обслуговуванням і супутніми послугами.

Взаємозв'язок між управлінням продажами та логістичним забезпеченням проявляється на всіх етапах життєвого циклу туристичної послуги від формування пропозиції до постпродажного обслуговування споживачів. Рішення, що приймаються в системі управління продажами, безпосередньо впливають на вимоги до логістичного забезпечення через визначення обсягів і структури реалізації турів, водночас логістичні можливості туристичного підприємства та його партнерів обмежують асортимент туристичних послуг і визначають ціноутворення через структуру витрат на логістичне обслуговування. Інтеграція управління продажами та логістики ґрунтується на принципі орієнтації на споживача, що вимагає синхронізації маркетингових і операційних процесів для забезпечення відповідності між обіцянками на етапі продажу та реальними умовами обслуговування під час подорожі. Інформаційні технології відіграють критичну роль у забезпеченні ефективної координації через створення єдиних баз даних про наявність туристичних послуг, бронювання, замовлення клієнтів та статус їх виконання, що дозволяє різним підрозділам туристичного підприємства працювати з актуальною інформацією в режимі реального часу.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління продажами та логістикою в туристичній галузі еволюціонують від використання окремих фінансових або операційних індикаторів до побудови комплексних систем, заснованих на інтегрованих ключових показниках ефективності, збалансованій системі показників, логіці планування продажів та операцій і цифровій аналітиці.

Оцінювання ефективності проявляється не лише у фінансових результатах, але й у здатності підприємства забезпечувати своєчасність надання послуг, надійність виконання програм подорожі, точність інформації, узгодженість дій партнерів і відповідність очікуванням туристів. Комплексні методичні підходи поєднують фінансову перспективу через оцінювання рентабельності напрямів і продуктів, клієнтську перспективу через показники задоволеності та лояльності, перспективу внутрішніх процесів через стабільність логістичних і збутових процедур і перспективу розвитку через рівень цифровізації процесів і компетентність персоналу. Цифрові аналітичні платформи, інтегровані з системами управління взаємовідносинами з клієнтами та глобальними дистрибутивними системами, надають туристичним компаніям можливість проводити багатовимірний аналіз показників у реальному часі, виявляти вузькі місця в збутово-логістичних процесах та моделювати сценарії попиту залежно від сезонності, цінової політики та зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі України

Туристична галузь України протягом останніх років зазнала значних трансформацій під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що суттєво вплинули на обсяги туристичних потоків, структуру попиту на туристичні послуги, географію туристичних подорожей і економічні показники діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Аналіз стану розвитку вітчизняної туристичної індустрії вимагає розгляду динаміки основних індикаторів галузі в контексті глобальних і регіональних трендів, що формували умови функціонування українського туризму протягом останнього п'ятирічного періоду, позначеного такими масштабними викликами як пандемія COVID-19 і повномасштабна військова агресія російської федерації проти України. Туристична галузь виявилася однією з найбільш вразливих до кризових явищ завдяки своїй високій залежності від відчуття безпеки споживачів, стабільності міжнародних транспортних сполучень, відкритості кордонів і загального економічного стану суспільства, що безпосередньо впливає на платоспроможність потенційних туристів і їхню готовність витратити кошти на подорожі [39]. Аналіз довоєнного періоду функціонування туристичної галузі України демонструє певні позитивні тенденції розвитку, що були перервані спочатку пандемічною кризою, а потім воєнними діями. Впродовж 2015-2019 років спостерігалася поступова стабілізація туристичних потоків після шоку 2014 року, пов'язаного з анексією Криму і початком воєнного конфлікту на сході країни. Кількість іноземних громадян, які відвідували Україну, демонструвала тенденцію до зростання з 12,9 мільйона осіб у 2015 році до 14,2 мільйона у 2018 році, що свідчило про поступове відновлення міжнародного іміджу України як туристичної дестинації і зростання інтересу зарубіжних туристів до культурно-історичної

спадщини та природних ресурсів країни. Структура в'їзних туристичних потоків традиційно характеризувалася домінуванням відвідувачів з прикордонних країн, зокрема Молдови, Білорусі, Польщі, Угорщини і Румунії, що становили понад 80 відсотків усіх іноземних громадян, які перетинали українські кордони. Водночас спостерігалось зростання інтересу до України з боку туристів з віддалених ринків, включаючи Ізраїль, Туреччину, США і країни Західної Європи, що свідчило про диверсифікацію географії в'їзного туризму і потенціал розвитку цього напрямку в довгостроковій перспективі [40].

Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентну кризу в туристичній галузі всіх країн світу, включаючи Україну, де обсяги туристичних послуг у 2020 році скоротилися майже у чотири рази порівняно з попереднім роком через закриття кордонів, карантинні обмеження, призупинення роботи готелів і ресторанів, скасування масових заходів і падіння купівельної спроможності населення внаслідок економічної рецесії [41]. Структура туристичних потоків зазнала кардинальних змін через практичне припинення міжнародного туризму і вимушену орієнтацію туристичних підприємств на обслуговування внутрішнього попиту, що частково компенсувало втрати від зникнення виїзного і в'їзного туризму. Карантинні обмеження стимулювали розвиток нових форм туристичної активності, орієнтованих на індивідуальні подорожі автомобільним транспортом, короткострокові поїздки вихідного дня в межах власного регіону, відпочинок на природі з мінімальним контактом з іншими людьми і використання цифрових технологій для бронювання послуг і безконтактної оплати. Частина туристичних підприємств змушена була тимчасово припинити діяльність або переорієнтувати бізнес-модель на надання послуг, що залишалися дозволеними в умовах карантину, включаючи організацію корпоративних заходів на відкритому повітрі, доставку продуктів харчування і створення віртуальних екскурсій [42].

Період 2021 року характеризувався поступовим відновленням туристичної активності після пом'якшення карантинних обмежень і запровадження масової

вакцинації населення, що дозволило відновити міжнародні авіасполучення і знизити ризики для здоров'я туристів. Обсяг реалізованих туристичних послуг в Україні у 2021 році зріс до 4,1 мільярда гривень, що на 218 відсотків перевищувало показник кризового 2020 року і навіть дещо переважало рівень 2019 року, що свідчило про високу адаптивність туристичної галузі і зростаючу потребу населення в подорожах після тривалого періоду обмежень. Структура туристичних послуг у цей період характеризувалася домінуванням дозвілля і відпочинку, що становили 96,1 відсоток усього обсягу реалізованих туристичних послуг, тоді як частка інших видів туризму, включаючи спортивний, культурно-пізнавальний і діловий, залишалася незначною. Регіональна структура туристичної активності демонструвала концентрацію попиту в західних областях України, зокрема Львівській і Івано-Франківській, які традиційно є лідерами внутрішнього туризму завдяки розвиненій туристичній інфраструктурі, багатій культурно-історичній спадщині і привабливим природним ландшафтам Карпатського регіону. Обсяг реалізованих туристичних послуг у Львівській області у 2021 році становив 428,7 мільйона гривень, в Івано-Франківській області 126,9 мільйона гривень, що разом становило понад 13 відсотків загальнонаціонального обсягу послуг галузі [39].

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила найглибшу кризу в історії української туристичної галузі через пряме руйнування туристичної інфраструктури внаслідок бойових дій і ракетних обстрілів, окупацію значних територій, включаючи популярні туристичні дестинації на узбережжі Азовського і Чорного морів, закриття повітряного простору України для цивільної авіації, масову міграцію населення і падіння купівельної спроможності через економічну рецесію.

Згідно з оцінками Київської школи економіки, прямі збитки інфраструктури туристичної сфери станом на початок 2024 року становили 2,4 млрд. дол. США, включаючи зруйновані і пошкоджені готелі, ресторани, музеї, туристичні комплекси та інші об'єкти, що використовувалися для обслуговування туристів. Кількість

туристичних об'єктів, що зазнали повного знищення, становила 50 одиниць, тоді як 114 об'єктів були частково пошкоджені і потребували капітального ремонту для відновлення функціонування. Географія руйнувань охоплювала переважно східні і південні регіони України, де велися найбільш інтенсивні бойові дії, однак ракетні обстріли створювали ризики для туристичної інфраструктури по всій території країни, що суттєво обмежувало можливості розвитку внутрішнього туризму навіть у відносно безпечних західних областях [43].

Попри вкрай несприятливі умови функціонування, туристична галузь України демонструє певні ознаки адаптації до воєнних реалій і поступового відновлення діяльності на територіях, де відсутня пряма загроза бойових дій. Податкові надходження від туристичної сфери за даними Державного агентства розвитку туризму у 2024 році становили майже 3 мільярди гривень, що на 32 % перевищує показник 2023 року і свідчить про зростання економічної активності в галузі. Структура податкових надходжень характеризується домінуванням закладів розміщення, що забезпечили 66,5 % загальної суми податків від індустрії гостинності, що відповідає 1,95 млрд. грн. і демонструє зростання на 49,9 відсотка порівняно з попереднім роком. Туристичні оператори сплатили податків на суму 304,6 мільйона гривень, що на 48,1 відсотка більше рівня 2023 року, тоді як туристичні агентства внесли до бюджету 265,3 мільйона гривень, демонструючи приріст 37,2 %. Туристичний збір, що надходить до бюджетів місцевих громад, у 2024 році становив майже 273 мільйони гривень, що свідчить про збереження певного рівня туристичної активності навіть в умовах воєнного стану [44].

Трансформація структури туристичного попиту в Україні відбувається під впливом зміни мотивації подорожей, обмежень на пересування, закриття окремих територій і зростання цін на туристичні послуги через інфляційні процеси і збільшення операційних витрат туристичних підприємств. Внутрішній туризм залишається практично єдиним сегментом, що функціонує в умовах війни, орієнтуючись переважно на західні і центральні регіони країни, де рівень безпеки

дозволяє здійснювати туристичні поїздки. Популярними напрямками внутрішнього туризму стали Карпатські гірські курорти, історичні міста Західної України, включаючи Львів, Івано-Франківськ, Чернівці, Ужгород, а також окремі локації в центральних областях, що пропонують культурно-пізнавальні програми, активний відпочинок і оздоровчі послуги. Структура попиту зміщується в бік коротко строків поїздок вихідного дня, оскільки загальна невизначеність ситуації і ризики безпеки стримують планування тривалих відпусток. Ціновий сегмент туристичних послуг демонструє тенденцію до зростання вартості розміщення і харчування через інфляцію, підвищення комунальних тарифів, дефіцит персоналу і необхідність забезпечення додаткових заходів безпеки в об'єктах туристичної інфраструктури [45].

Виїзний туризм для українців залишається можливим при дотриманні вимог законодавства щодо виїзду за кордон, проте його масштаби суттєво скоротилися через економічні обмеження, девальвацію національної валюти, складності з отриманням віз окремих країн і психологічну невизначеність щодо тривалості воєнного стану. Українські туристи, що виїжджають за кордон, зазвичай обирають близькі європейські країни, куди можна дістатися автомобільним або залізничним транспортом через діючі наземні пункти пропуску, зокрема Польщу, Румунію, Угорщину, Словаччину, Молдову. Структура виїзного туризму характеризується домінуванням приватних поїздок до родичів і знайомих, що емігрували з України після початку повномасштабної війни, тоді як частка організованих туристичних поїздок з метою відпочинку залишається незначною через обмежену купівельну спроможність населення і пріоритизацію витрат на базові потреби виживання. В'їзний туризм практично припинив існування як масове явище через закриття повітряного простору, відсутність регулярних міжнародних авіарейсів, офіційні попередження урядів багатьох країн про небезпеку відвідування України і загальне негативне сприйняття безпеки подорожей до країни, що веде активні бойові дії. Водночас спостерігається формування нових специфічних сегментів в'їзного

туризму, включаючи відвідування України іноземними журналістами, волонтерами, представниками міжнародних організацій, а також так званий темний туризм, орієнтований на відвідування місць бойових дій, зруйнованих міст і меморіалів жертв російської агресії [46]. Перспективи розвитку туристичної галузі України залежать від швидкості і характеру завершення воєнного конфлікту, масштабів руйнувань туристичної інфраструктури, обсягів міжнародної допомоги на відбудову, темпів економічного відновлення і відновлення купівельної спроможності населення, а також від успішності зусиль з відновлення позитивного міжнародного іміджу України як безпечної і привабливої туристичної дестинації. Відповідно у науковому дискурсі пропонуються різні сценарії розвитку галузі в післявоєнний період. Оптимістичний сценарій передбачає стрімке зростання інтересу до внутрішнього туризму, включаючи розвиток реабілітаційного туризму для ветеранів і осіб з посттравматичними розладами, активне залучення іноземних інвестицій у відбудову готельної інфраструктури, створення військово-історичних маршрутів і адаптацію туристичних об'єктів під вимоги інклюзивності. Песимістичний сценарій передбачає повільне відновлення через відсутність політико-економічної стабільності, орієнтацію на внутрішній туризм у безпечних регіонах, обмежені іноземні інвестиції і функціонування галузі у вузькому форматі з акцентом на короткострокові подорожі [46].

Отже, туристична галузь України протягом останніх років зазнала значних трансформацій під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії, що спричинили безпрецедентну кризу через руйнування інфраструктури, припинення міжнародних авіасполучень та падіння купівельної спроможності населення. Попри вкрай несприятливі умови, галузь демонструє ознаки адаптації до воєнних реалій через зростання податкових надходжень на 32 відсотки у 2024 році порівняно з попереднім роком та переорієнтацію на внутрішній туризм у західних і центральних регіонах країни. Перспективи розвитку туристичної галузі залежать від швидкості завершення воєнного конфлікту, масштабів міжнародної

допомоги на відбудову інфраструктури та успішності зусиль з відновлення позитивного міжнародного іміджу України як безпечної туристичної дестинації.

2.2. Основні канали продажу туристичних послуг

Система дистрибуції туристичних послуг в Україні характеризується багатоканальною структурою, що включає традиційні форми реалізації через туроператорів і турагентства, прямі продажі постачальників туристичних послуг кінцевим споживачам і швидко зростаючий сегмент електронної комерції через онлайн-платформи, агрегатори і мобільні додатки. Вибір каналів дистрибуції туристичного продукту визначається стратегічними цілями підприємства, характеристиками цільової аудиторії, специфікою туристичних послуг і технологічними можливостями організації. Еволюція каналів продажу туристичних послуг відображає глобальні тенденції цифрової трансформації економіки, зміни поведінкових патернів споживачів, що все частіше використовують інтернет для пошуку інформації і здійснення покупок, а також необхідність адаптації туристичних підприємств до нових конкурентних викликів у середовищі, де бар'єри входу на ринок суттєво знизилися завдяки доступності цифрових технологій [47].

Традиційна модель дистрибуції туристичних послуг в Україні базується на дворівневому каналі. Туроператор формує комплексний туристичний продукт через консолідацію послуг перевізників, готелів, екскурсійних організацій і інших постачальників, після чого передає його для реалізації кінцевим споживачам через мережу роздрібних туристичних агентств. Туроператори виконують провідну роль у створенні турпродукту через встановлення договірних відносин з постачальниками туристичних послуг, часто на ексклюзивних умовах або з отриманням значних знижок завдяки гарантованим обсягам закупівель, розробку програм обслуговування для різних сегментів споживачів, координацію логістики подорожей і забезпечення якості обслуговування туристів на всіх етапах поїздки. Великі туроператори інвестують значні кошти в маркетингові комунікації для

формування впізнаваності бренду і довіри споживачів, створюють розгалужені системи дистрибуції через мережі франчайзингових агентств або власні роздрібні точки продажу, впроваджують інформаційні технології для автоматизації бронювання і управління взаємовідносинами з клієнтами. Турагентства як посередники між туроператорами і кінцевими споживачами отримують винагороду у вигляді комісійних відрахувань від вартості реалізованих турів [48].

Ефективність роботи туристичного агентства визначається професійними компетенціями менеджерів з продажу, здатних консультувати клієнтів щодо вибору оптимального варіанту подорожі з урахуванням їхніх бюджетних обмежень, переваг щодо типу відпочинку, складу сім'ї і специфічних вимог до умов обслуговування. Персоналізований підхід до обслуговування клієнтів, що передбачає детальне з'ясування потреб споживача, презентацію альтернативних варіантів турів з поясненням переваг і недоліків кожного, надання об'єктивної інформації про умови в дестинації і супровід клієнта на всіх етапах придбання туристичної послуги, створює додаткову цінність, що виправдовує посередництво агентства навіть в умовах доступності прямих каналів бронювання. Довгострокові відносини з постійними клієнтами є важливим активом туристичного агентства, оскільки витрати на утримання існуючих споживачів значно нижчі за витрати на залучення нових, а лояльні клієнти генерують стабільний потік доходу і виступають джерелом позитивних відгуків, що залучають нових споживачів через механізм сарафанного радіо. Географічна близькість туристичного агентства до місця проживання або роботи клієнтів традиційно була важливою конкурентною перевагою, що забезпечувала зручність особистих консультацій і можливість швидко вирішувати питання, пов'язані з оформленням документів, проте цифровізація комунікацій знижує значимість цього фактору, дозволяючи агентствам обслуговувати клієнтів віддалено через відеодзвінки, месенджери і електронну пошту. [49].

Пряма реалізація туристичних послуг постачальниками кінцевим споживачам є альтернативною моделлю дистрибуції, що дозволяє готелям, авіакомпаніям,

залізничним перевізникам, музеям і іншим організаціям, що надають туристичні сервіси, встановлювати безпосередні відносини з клієнтами без залучення посередників. Переваги прямих продажів для постачальників туристичних послуг включають відсутність необхідності виплачувати комісійні винагороди посередникам, що дозволяє або збільшити прибутковість, або знизити ціни для споживачів з метою підвищення конкурентоспроможності, можливість отримувати детальну інформацію про клієнтів для формування баз даних, що використовуються в програмах лояльності і таргетованому маркетингу, а також повний контроль над процесом обслуговування споживачів і можливість оперативно реагувати на їхні запити і скарги [50]. Готельні мережі створюють власні системи онлайн-бронювання на корпоративних веб-сайтах, пропонуючи клієнтам додаткові переваги за пряме бронювання у вигляді знижок, безкоштовних додаткових послуг або бонусних балів у програмах лояльності, що стимулюють споживачів обирати прямий канал замість посередницьких платформ. Авіакомпанії інвестують значні кошти в розвиток власних систем продажу авіаквитків через веб-сайти і мобільні додатки, що забезпечують не лише бронювання перельотів, але й супутніх послуг, включаючи вибір місць у салоні, замовлення спеціального харчування, оформлення страхування і бронювання готелів у місті призначення.

Обмеження прямих продажів пов'язані з необхідністю інвестувати в створення і підтримку власних каналів реалізації, включаючи розробку і технічну підтримку веб-сайтів, мобільних додатків, колл-центрів для обслуговування клієнтів, а також маркетингових комунікацій для залучення споживачів на власні платформи в умовах жорсткої конкуренції з посередницькими каналами, що мають розвинені системи просування і значні маркетингові бюджети. Малі і середні постачальники туристичних послуг часто не мають достатніх ресурсів для створення ефективних систем прямих продажів і змушені покладатися на посередників для доступу до широкої аудиторії потенційних клієнтів. Географічні обмеження також ускладнюють пряму реалізацію туристичних послуг, оскільки

туристичні об'єкти зазвичай розташовані далеко від місць постійного проживання потенційних споживачів, що робить неефективним створення власних точок продажу в регіонах формування туристичного попиту. Інформаційна асиметрія між постачальниками і споживачами туристичних послуг створює додаткові бар'єри для прямих продажів, оскільки споживачі часто потребують експертних консультацій при виборі туристичних послуг, порівнянні альтернатив і оцінці співвідношення ціни і якості, що традиційно надаються туристичними агентствами [51].

Електронна комерція в туризмі є найбільш динамічним сегментом дистрибуції туристичних послуг, що демонструє стрімке зростання протягом останніх років завдяки поширенню широкосмугового інтернету, масовому використанню смартфонів, зростанню довіри споживачів до онлайн-транзакцій і розвитку зручних платіжних систем. Глобальні системи бронювання об'єднують в єдиному інформаційному просторі десятки тисяч готелів, сотні авіакомпаній і численні інші постачальники туристичних послуг по всьому світу, забезпечуючи туристичним агентствам і кінцевим споживачам миттєвий доступ до інформації про наявність місць, тарифи, умови бронювання і можливість здійснити резервування в режимі реального часу. Онлайн-агрегатори туристичних послуг функціонують як торгові майданчики, що дозволяють споживачам порівнювати пропозиції різних постачальників за ціною, умовами обслуговування, рейтингами інших користувачів і здійснювати бронювання найбільш привабливого варіанту без необхідності відвідувати фізичні офіси туристичних агентств або окремі сайти кожного постачальника [52]. Переваги онлайн-каналів для споживачів включають зручність порівняння великої кількості альтернатив в єдиному інтерфейсі, прозорість цін і умов бронювання, можливість здійснювати покупки в будь-який час доби без залежності від графіку роботи офісів продажів, доступ до відгуків інших туристів, що допомагають оцінити реальну якість послуг, а також часто нижчі ціни завдяки відсутності комісій посередників або спеціальним знижкам за онлайн-бронювання. Постачальники туристичних послуг отримують від електронної комерції переваги

у вигляді розширення географії продажів без пропорційного зростання операційних витрат, можливості збирати детальну інформацію про поведінку користувачів на веб-сайтах для персоналізації пропозицій і таргетованого маркетингу, автоматизації рутинних операцій з обробки бронювань і платежів, що знижує потребу в персоналі. Електронні канали також дозволяють впроваджувати динамічне ціноутворення, що автоматично коригує тарифи залежно від рівня попиту, часу до дати споживання послуги і дій конкурентів з метою максимізації доходів [53].

Виклики електронної комерції в туризмі включають високу конкуренцію на ринку онлайн-дистрибуції, що призводить до зниження маржинальності через необхідність інвестувати значні кошти в цифровий маркетинг для залучення користувачів на власні платформи, технологічні бар'єри входу для малих і середніх туристичних підприємств, що не мають достатніх ресурсів для розробки і підтримки складних систем онлайн-бронювання, ризики кібербезпеки, пов'язані з обробкою персональних даних клієнтів і платіжної інформації, а також обмеження в наданні персоналізованих консультацій, що залишаються конкурентною перевагою традиційних каналів продажу. Цифровий розрив між різними категоріями населення означає, що значна частина потенційних споживачів туристичних послуг, особливо старшого віку або з низьким рівнем цифрової грамотності, продовжує віддавати перевагу традиційним каналам дистрибуції через офіси туристичних агентств, де вони можуть отримати особисті консультації і впевненість у надійності придбаних послуг [53].

Слід зауважити, що соціальні мережі та месенджери стають дедалі важливішими каналами комунікації між туристичними підприємствами і споживачами, дозволяючи не лише просувати туристичні послуги через таргетовану рекламу і контент-маркетинг, але й здійснювати продажі безпосередньо в соціальних мережах через інтегровані механізми бронювання і оплати. Туристичні компанії створюють сторінки і групи в популярних соціальних мережах, де публікують інформацію про туристичні пропозиції, спеціальні акції, відгуки

клієнтів і контент, що викликає емоційний відгук і формує бажання подорожувати. Інтерактивна комунікація в соціальних медіа дозволяє оперативно відповідати на запитання потенційних клієнтів, збирати зворотний зв'язок від туристів, що повернулися з подорожей, і швидко реагувати на негативні відгуки або скарги з метою захисту репутації. Інфлюенсер-маркетинг, що передбачає співпрацю туристичних компаній з популярними блогерами і контент-мейкерами, які мають значну аудиторію підписників у соціальних медіа, стає ефективним інструментом просування туристичних DESTINACIЙ і послуг через автентичний контент, що сприймається як більш достовірний порівняно з традиційною рекламою [54].

Підсумовуючи, багатоканальна стратегія дистрибуції, що передбачає одночасне використання традиційних і цифрових каналів продажу, стає домінуючою моделлю для великих туристичних операторів, які прагнуть максимізувати охоплення цільової аудиторії і надати споживачам свободу вибору найбільш зручного способу придбання туристичних послуг. Інтеграція різних каналів дистрибуції вимагає створення єдиних інформаційних систем, що забезпечують консистентність інформації про наявність туристичних послуг і тарифів в усіх точках контакту з клієнтами, запобігають конфліктам між каналами через продажі і забезпечують можливість безперервного обслуговування споживачів, які можуть починати процес вибору туристичної послуги в одному каналі, продовжувати в іншому і завершувати покупку в третьому. Омніканальний підхід до дистрибуції передбачає створення бездоганного клієнтського досвіду через узгодження повідомлень, візуального оформлення, цінової політики і процедур обслуговування в усіх каналах взаємодії з споживачами, що формує цілісний образ бренду туристичної компанії і підвищує лояльність клієнтів.

2.3. Особливості логістичного забезпечення туризму в Україні

Особливості логістичного забезпечення туризму в Україні зумовлені поєднанням нормативно правових, інфраструктурних та безпекових чинників, а

також специфікою просторової організації туристичних потоків у країні. Закон України Про туризм визначає туризм як пріоритетну сферу розвитку економіки і передбачає необхідність належного транспортного та інформаційного забезпечення туристичних подорожей, що створює базові вимоги до логістичної підтримки галузі [55]. Логістичний вимір туризму спирається і на положення Закону України Про транспорт, у якому закріплюється роль транспортної системи як цілісного комплексу видів транспорту, необхідного для забезпечення мобільності населення і бізнесу, включно з туристичною діяльністю [56]. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року акцентує увагу на потребі модернізації транспортної інфраструктури, підвищенні доступності туристичних цифровізації сервісів як ключових умов підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту [57]. Відповідно логістичне забезпечення розглядається не як допоміжний, а як системоутворювальний елемент туристичної галузі, що поєднує простір формування, просування та споживання туристичної послуги.

На інституційному рівні функції координації політики у сфері розвитку туристичної інфраструктури та відповідної логістики покладені на Державне агентство розвитку туризму України, яке декларує місією формування сучасної сталої та цифрової системи туризму з опорою на достовірну статистику, інноваційні сервіси та інтеграцію до європейського простору. Це означає, що логістичне забезпечення туризму в Україні поступово інтерпретується ширше ніж звичайне транспортне обслуговування і охоплює управління потоками людей, інформації та матеріальних ресурсів у всьому ланцюгу створення туристичної цінності. У сучасних дослідженнях логістика туризму визначається як цілеспрямоване управління туристичними потоками на основі оптимізації просторово часових параметрів переміщення та мінімізації витрат при збереженні належної якості сервісу і безпеки. [58]. Українські автори наголошують на багаторівневій побудові транспортно логістичного забезпечення туристичних центрів, де виділяють національний, регіональний, міський та об'єктний рівні, кожен з яких має власні

управлінські інструменти, але водночас інтегрується у єдину систему маршрутного й сервісного обслуговування туристів [59].

Особливістю українського контексту є те, що транспортна інфраструктура, яка обслуговує туристичні потоки, історично формувалася як складова транзитного коридору між Європейським Союзом та Чорноморсько Каспійським регіоном, а не як інфраструктура, орієнтована виключно на внутрішні туристичні потреби. За даними офіційного статистичного збірника Транспорт України, навіть у довоєнний період переважна частка вантажних та значна частина пасажирських перевезень здійснювалися залізничним та автомобільним транспортом, при цьому повітряний транспорт мав обмежену регіональну представленість, зосереджену у кількох вузлових аеропортах [60]. З погляду туризму це зумовлювало високу залежність доступності DESTINACIЙ від стану автомобільних доріг та залізничної мережі, а також від рівня розвитку маршрутної автобусної інфраструктури між обласними центрами і периферійними рекреаційними територіями. Державна служба статистики України у тематичному розділі Туризм фіксує суттєву просторову нерівномірність розміщення колективних засобів розміщення та їх номерного фонду, що додатково ускладнює формування збалансованих логістичних ланцюгів обслуговування туристів на національному рівні [61].

Дослідження туристичного ринку України підтверджують, що до початку повномасштабної агресії країна мала значний, але реалізований лише частково потенціал для розвитку інфраструктурно забезпеченого туризму. Аналіз міжнародних потоків показує, що частка України у світових прибуттях туристів була відносно невеликою, однак рівень виїзного туризму з України був досить високим, що свідчить про суттєвий платоспроможний попит, який значною мірою реалізувався за межами держави [62]. За оцінками Світової ради з подорожей і туризму, внесок подорожей і туризму у валовий внутрішній продукт України різко скоротився у перший рік пандемії і війни, проте у 2022-2023 роках розпочалося поступове відновлення, зокрема за рахунок внутрішніх подорожей та пов'язаних з

ними перевезень і сервісів [63]. Світові дані ЮН Туризм також підтверджують, що після глобального шоку 2020 року міжнародний туризм повертається до докризових обсягів, однак для України процеси відновлення мають специфічний військовий вимір, оскільки в'їзний туризм практично зупинений, а логістика підпорядкована завданням безпеки та оборони [64]. Аналіз стану транспортної інфраструктури України з позицій забезпечення потреб туризму показує поєднання кількох суперечливих тенденцій. З одного боку, наявна розгалужена мережа залізниць, автомобільних шляхів та міського електротранспорту, які до 2022 року забезпечували внутрішню мобільність населення та доступ до основних туристичних центрів, з іншого значна частина цієї інфраструктури зазнала фізичних руйнувань або функціональних обмежень унаслідок бойових дій. Держстат у збірнику Транспорт України окремо наголошує, що показники за 2021-2022 роки розраховані без урахування тимчасово окупованих територій, а це означає втрату цілих кластерів туристичних та транспортних потужностей на півдні та сході держави [61]. На цьому тлі важливим довгостроковим викликом для логістичного забезпечення туризму стає відновлення основних транспортних коридорів з урахуванням сучасних вимог до безпеки руху, інтеграції з європейською мережею TEN T та орієнтації на внутрішній попит.

Суттєвою особливістю української ситуації є трансформація туристичних потоків під впливом війни і відповідна зміна просторової конфігурації логістичних маршрутів. Дослідження українських авторів демонструють, що повномасштабна агресія призвела до повної зупинки класичного в'їзного туризму, різкого скорочення ділових поїздок та одночасного зростання внутрішніх переміщень населення, значна частина з яких має змішаний гуманітарний та рекреаційний характер [65]. Автори, які аналізують післявоєнні сценарії відновлення туризму, наголошують, що внутрішній туризм у військовий період частково виконує компенсаторну функцію підтримки локальних громад, проте реалізується в умовах обмежень мобільності, комендантської години та потреби враховувати логістику укриттів і критичної

інфраструктури [66]. Інші дослідники розглядають туризм як потенційно важливий інструмент післявоєнного відновлення, але підкреслюють, що його розвиток прямо залежатиме від ступеня відновлення логістичних можливостей країни, включно з транспортною та сервісною інфраструктурою [67]. Дослідження, присвячені туризму і російсько українській війні, систематизують поточні проблеми та перспективи післявоєнного відновлення і підкреслюють, що ключовим обмеженням для туристичних потоків у середньостроковій перспективі залишатиметься безпековий фактор, а отже і логістика безпечних маршрутів [69 ; 68].

На практичному рівні логістичне забезпечення туризму в Україні нині формують кілька груп інфраструктурних та сервісних рішень. По перше, це залізничний транспорт, який фактично перетворився на основний канал переміщення як населення, так і міжнародних делегацій через закриття цивільних аеропортів. У відкритих оцінках журналістів і експертів наголошується, що залізнична мережа залишається критично важливою для логістики країни, але водночас стає об'єктом цілеспрямованих атак, які завдають значних матеріальних збитків і створюють додаткові ризики для перевезень. Це посилює вимоги до резервування маршрутів, гнучкого планування розкладів та готовності оперативно змінювати схеми перевезень туристів, зокрема під час організації внутрішніх турів у відносно безпечні регіони. По друге, істотне значення має автомобільний транспорт, який забезпечує останню милу до рекреаційних територій, місць розміщення та об'єктів культурної спадщини. Інвестиції у відновлення і модернізацію автомобільних шляхів та дорожньої сервісної інфраструктури є передумовою для формування конкурентоспроможних туристичних маршрутів як у гірських, так і в сільських та прибережних територіях. Оцінки України як транспортно логістичного хабу, які наводяться у матеріалах інвестиційних агентств, підкреслюють вигідне географічне розташування держави на перетині міжнародних транспортних коридорів та значний резерв для розвитку мультимодальних перевезень, що потенційно може бути використано і для туризму [70]. Водночас

результати міжнародних досліджень з логістики в Україні фіксують нерівномірність розвитку інфраструктури, брак інвестицій у регіональні дороги та потребу у впровадженні сучасних інтелектуальних транспортних систем.

По третє, відбувається інституційна трансформація системи управління туристичною логістикою на рівні територіальних громад. У дослідженнях, присвячених сталому туризму в контексті післявоєнної реконструкції, обґрунтовується необхідність кластерного підходу до розвитку туристичних програм, коли громади об'єднуються у групи залежно від масштабів руйнувань та транспортної доступності, а логістика розглядається як спільний ресурс для відновлення місцевих економік [65]. Такий підхід передбачає координацію транспортних, інформаційних та маркетингових рішень, що має зменшити витрати та підвищити якість сервісу для внутрішніх туристів. Наголошується, що реалізація державних стратегій розвитку туризму та регіонального розвитку можлива лише за умови системного відновлення туристичної інфраструктури включно з дорогами, вокзалами, зупинками громадського транспорту, інформаційними центрами та цифровими сервісами навігації. Важливим чинником, що визначає специфіку логістичного забезпечення туризму в Україні, є масштаби фізичних руйнувань туристичної та культурної інфраструктури. За оцінками спеціалізованих агентств Організації Об'єднаних Націй, потреба у відновленні об'єктів культурної спадщини та пов'язаних з ними туристичних локацій вимірюється багатьма мільярдами доларів, що включає як реконструкцію будівель, так і відновлення доступу до них завдяки ремонту доріг, мостів, комунікацій та міського транспорту [70].

Це означає, що логістичне забезпечення туризму потребує розгляду не лише як питання поточного функціонування, а й як складова комплексних програм відбудови. Без відновлення транспортних зв'язків, засобів розміщення та сервісної інфраструктури навіть за сприятливої безпекової ситуації відновити повноцінні туристичні потоки буде неможливо. Не менш показовим є фінансовий вимір логістичної підтримки туризму. За даними Світової ради з подорожей і туризму,

економічний внесок туристичної галузі України у валовий внутрішній продукт у 2022-2023 роках залишається суттєво нижчим за довоєнні показники, однак спостерігається зростання внутрішніх витрат на подорожі, що свідчить про поступове відновлення внутрішнього ринку. Офіційні дані Державного агентства розвитку туризму України демонструють, що податкові надходження від галузі у 2023 році повернулися до довоєнного рівня, а туристичний збір у низці регіонів навіть перевищив показники 2021 року [71]. За підсумками публічної звітності агентства, значну частку туристичного збору забезпечують саме засоби розміщення у безпечніших західних та центральних областях, що свідчить про зміщення просторової структури туристичного попиту та логістичних маршрутів [72]. Таким чином, фінансові показники підтверджують, що логістичне забезпечення туризму сьогодні концентрується навколо внутрішніх потоків, зосереджених у відносно безпечних, але часто інфраструктурно перевантажених регіонах.

Зміна просторової конфігурації туристичних потоків безпосередньо впливає на особливості логістики обслуговування. Дослідження українського туристичного ринку показують, що до війни значна частина попиту реалізовувалася через виїзні подорожі до країн з розвинутою туристичною інфраструктурою, тоді як внутрішній туристичний продукт конкурував із зовнішніми напрямками переважно за ціновою ознакою. Сьогодні ж, з огляду на обмеження виїзду для окремих категорій населення і ризики подорожей за кордон, внутрішні маршрути набувають нового змісту, а логістика їх обслуговування включає не лише класичні транспортні послуги, а й інформаційну підтримку з безпеки, інтеграцію з додатками повітряної тривоги, доступ до укриттів та адаптованих засобів розміщення [73]. У цих умовах важливими стають питання стандартизації логістичного сервісу, уніфікації вимог до безпечності перевезень і розроблення протоколів взаємодії між туроператорами, перевізниками та органами місцевого самоврядування.

Міжнародні та вітчизняні дослідження підкреслюють, що логістика туризму в Україні має розвиватися з урахуванням світових тенденцій до переходу від

простого управління транспортними потоками до комплексного управління ланцюгами створення доданої вартості у туристичній сфері [58].

Це передбачає ширше впровадження цифрових технологій бронювання, електронних квитків і динамічного ціноутворення на транспортні послуги, інтеграцію інформаційних систем перевізників і засобів розміщення, а також інтелектуальне планування маршрутів з урахуванням завантаженості доріг, черг на контрольно пропускних пунктах та обмежень безпеки. Враховуючи досвід інших країн, які відновлювали туризм після конфліктів, українські автори наголошують, що ефективна туристична логістика має поєднувати державні інвестиції у критичну інфраструктуру, стимули для приватних інвесторів у сфері гостинності та сервісів, а також залучення місцевих громад до управління туристичними потоками. Нарешті, важливою рисою логістичного забезпечення туризму в Україні є його значна чутливість до зовнішніх шоків. Вплив пандемії, а згодом війни продемонстрував, що відсутність диверсифікованих маршрутів, обмежений розвиток внутрішнього авіасполучення та недостатня інтеграція різних видів транспорту підвищують вразливість туристичної галузі до криз. Разом з тим сучасні підходи до відновлення туристичної інфраструктури та розвитку сталого туризму у територіальних громадах дають змогу розглядати логістику не лише як технічний, а й як стратегічний інструмент підвищення стійкості місцевих економік. У цьому контексті у фахових дискусіях робиться акцент на потребі синхронізації транспортних, туристичних та регіональних стратегій, аби забезпечити узгоджене планування інфраструктурних проєктів і уникнути фрагментації логістичних рішень на локальному рівні (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Особливості логістичного забезпечення туризму в Україні

Група особливостей	Зміст логістичного забезпечення	Типові прояви у сучасних умовах
Нормативно інституційна основа	Визначення пріоритетності туризму і транспорту у	Законодавче закріплення туризму і транспорту, державні стратегії

	законодавстві, наявність державних стратегій	розвитку туризму та регіонів, діяльність ДАРТ
Транспортна інфраструктура	Мережа залізниць, автомобільних шляхів, міського транспорту, вузли пересадок	Висока роль залізниці, нерівномірна якість доріг, обмежений розвиток регіональних аеропортів
Просторова структура туристичних потоків	Конфігурація внутрішніх і міжнародних переміщень туристів	Зупинка класичного візного туризму, зростання внутрішніх подорожей до відносно безпечних регіонів
Вплив воєнних дій	Руйнування інфраструктури, обмеження мобільності, безпекові ризики	Пошкодження транспортних коридорів і об'єктів, цілеспрямовані атаки на залізничну мережу
Роль територіальних громад	Участь місцевих громад у плануванні маршрутів і сервісів	Формування туристичних і логістичних кластерів, локальні програми сталого туризму
Цифровізація логістичних процесів	Використання цифрових сервісів для управління перевезеннями і сервісами	Електронні квитки, онлайн бронювання, інтеграція транспортних і готельних сервісів, використання трекінг сервісів
Фінансові параметри	Податкові надходження, інвестиції у транспорт і туризм	Відновлення туристичного збору до довоєнного рівня, потреба у масштабних інвестиціях у відбудову
Міжнародна інтеграція	Включення України до транзитних коридорів і міжнародних туристичних маршрутів	Орієнтація на європейські стандарти логістики, потенціал мультимодальних перевезень для майбутнього візного туризму

Логістичне забезпечення туризму в Україні формується на перетині дії кількох груп факторів, серед яких провідну роль відіграють нормативно інституційні рамки, стан транспортної інфраструктури та безпековий контекст. Наявність спеціальних законів і стратегій розвитку туризму та транспорту створює загальні передумови для інтегрованого підходу до управління туристичними потоками, однак фактична реалізація цих документів суттєво ускладнена наслідками повномасштабної агресії. Аналіз офіційної статистики та галузевих досліджень показує, що мережа залізничного та автомобільного транспорту, яка до 2022 року забезпечувала основні туристичні маршрути, зазнала значних втрат, а відтак логістика туризму вимушено адаптується до скороченого набору безпечних і технічно придатних коридорів. Це зумовлює концентрацію туристичних потоків у західних та частині центральних регіонів, де виникають нові виклики перевантаженості інфраструктури і потреби в

оперативному розширенні сервісних потужностей. Важливим виявом специфіки української ситуації є майже повна зупинка класичного візного туризму та домінування внутрішніх подорожей, які поєднують рекреаційні, соціальні й гуманітарні мотиви. У таких умовах логістика туризму перестає бути виключно комерційною категорією і набуває рис інструменту підтримки стійкості територіальних громад, що вимагає тісної координації між державними органами, місцевою владою та бізнесом. Сталість майбутнього туристичного розвитку дедалі більше залежатиме від здатності поєднати відбудову транспортної мережі з відновленням об'єктів культурної спадщини та засобів розміщення, а також від рівня цифровізації логістичних процесів. Міжнародні оцінки і національні дослідження підтверджують, що попри глибоке падіння економічних показників у перші роки війни туристична галузь України зберігає потенціал для відновлення і нарощування внеску у валовий внутрішній продукт. Ключовою передумовою цього є поступова трансформація логістики від фрагментарної мережі перевезень до цілісної системи управління туристичними потоками, інтегрованої у європейський транспортний простір і водночас чутливої до потреб внутрішніх споживачів. У середньостроковій перспективі саме логістичні рішення визначатимуть швидкість повернення України на карту міжнародного туризму, а також здатність внутрішнього туризму виконувати роль драйвера місцевого економічного розвитку.

2.4. Економічна ефективність управлінських і логістичних процесів в українських туристичних компаніях

Економічна ефективність управлінських і логістичних процесів українських туркомпаній формується на перетині загальнодержавних стратегічних пріоритетів розвитку туризму, динаміки попиту на туристичні послуги та здатності підприємств оптимізувати витрати уздовж усього ланцюга створення туристичного продукту. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року визначає туризм як один із пріоритетних напрямів структурної модернізації економіки, акцентуючи

необхідність підвищення конкурентоспроможності на основі сучасних інструментів управління, цифровізації та інтеграції у європейський туристичний простір [57].

У такій логіці ефективність управлінських рішень у туркомпаніях невіддільна від ефективності логістичних процесів, що забезпечують рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, пов'язаних із формуванням, просуванням та реалізацією туристичних продуктів. За даними міжнародних організацій до пандемії туризм забезпечував у середньому близько 4,4 % валового внутрішнього продукту та майже 7 % зайнятості у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку, а частка туристичних послуг у експорті послуг сягала понад п'ятої частини [73]. Для України до повномасштабного вторгнення туризм мав порівнянно вагому роль: оцінки базувались на методології сателітних рахунків туризму та дослідженнях міжнародних інституцій, згідно з якими у 2019 році внутрішня індустрія подорожей і туризму формувала близько 7 % ВВП та підтримувала до 1,2 млн робочих місць [63]. При цьому пряма частка сектору у ВВП оцінювалася на рівні приблизно 6,3 %, а внесок міжнародних туристичних витрат становив близько 3,7 % експорту, що підкреслювало високу експортну орієнтацію українських туристичних компаній. Водночас доходи від міжнародного туризму як частка ВВП вже до 2020 року скоротилися більш ніж утричі порівняно з 2019 роком, що відображає шок пандемії та подальших кризових явищ [74]. У такому контексті зростає значення управлінських і логістичних рішень, які дають змогу зберігати рентабельність бізнесу навіть за різких коливань попиту [75].

Світовий туристичний ринок у 2023-2024 роках демонструє відновлення до докризових рівнів за кількістю міжнародних прибуттів, що формує для українських туркомпаній потенціал повернення до зростання після завершення активної фази війни. За оцінками Всесвітньої туристичної організації міжнародні прибуття у 2023 році досягли близько дев'яноста відсотків рівня 2019 року, а у 2024 році очікується повне відновлення або перевищення докризових показників. Однак нерівномірність відновлення між регіонами та посилення конкуренції за туристичні потоки

означають, що українські туроператори та агенти можуть розраховувати на утримання і нарощення ринкових позицій лише за умови зміни управлінських моделей і оптимізації логістичних схем, включаючи інтеграцію з європейськими перевізниками, платформами бронювання та дестинаційними менеджмент організаціями [76]. Внутрішній стан туристичної галузі України визначається поєднанням високого довоєнного потенціалу та масштабних воєнних втрат.

За оцінками міжнародних фінансових інституцій збитки економіки від агресії, включаючи руйнування транспортної, житлової та соціальної інфраструктури, створили потужні бар'єри для відновлення туристичних потоків, особливо в регіонах з ослабленою логістичною доступністю [77]. ЮНЕСКО оцінює сукупні прямі пошкодження у сфері культури та туризму в Україні у суму близько 3,5 млрд доларів США, що включає зруйновані об'єкти культурної спадщини, інфраструктуру гостинності та туристичні атракції [78]. Дослідження впливу війни на туристичний сектор вказують, що попри глибокий спад обсягів міжнародного потоку, бізнес демонструє відносно високу економічну стійкість завдяки швидкому переходу до внутрішнього і виїзного організованого туризму, адаптації продуктових лінійок та використанню гнучких логістичних рішень, тоді як соціальна стійкість, зокрема зайнятість, зазнала суттєвіших втрат [79].

У результаті управлінські й логістичні процеси перетворюються на центральний інструмент балансування між зростанням витрат на забезпечення безпеки, транспортну доступність і страхування, з одного боку, та необхідністю зберігати конкурентні ціни та прийнятний рівень сервісу, з іншого. Офіційна статистика Державної служби статистики України фіксує, що ще у довоєнний період сектор туристичних послуг характеризувався високим рівнем концентрації витрат на послугах сторонніх організацій, пов'язаних з транспортом, розміщенням і харчуванням, які є ключовими елементами логістичного ланцюга туристичного продукту. Статистичні збірники з туристичної діяльності засвідчують, що операційні витрати суб'єктів туризму значною мірою формуються саме

матеріальними витратами, пов'язаними з оплатою послуг перевізників, готельних підприємств, об'єктів харчування й екскурсійного обслуговування; при цьому дохід від надання послуг стабільно перевищував операційні витрати, забезпечуючи позитивну рентабельність до 2020 року [80 ; 81]

Дослідження регіональної статистики витрат суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій демонструють, що переважну частку таких витрат традиційно становлять послуги розміщення та проживання, тоді як друга позиція належить транспортному обслуговуванню, а третя харчуванню. За період 2011-2019 років у низці областей питома вага витрат на розміщення скоротилася більш як на 15 %, тоді як частка витрат на транспортне обслуговування зросла приблизно до чверті загального обсягу витрат на послуги сторонніх організацій, що відображає зміни в структурі логістичних витрат і зростання значущості транспортної логістики. На макрорівні це корелює з даними про зростання виїзного туризму в напрямках, де основну частину пакету становлять авіап перевезення та трансферні послуги, що посилює цінову чутливість туристичних продуктів до коливань тарифів перевізників [83].

Таким чином економічна ефективність туркомпаній дедалі більше залежить від здатності менеджменту оптимізувати логістичні контракти, вибудовувати довгострокові партнерства з постачальниками та ефективно управляти транспортними й розміщувальними квотами [84]. Теоретичні підходи до туристичної логістики розглядають її як корпоративну діяльність, спрямовану на інтеграцію всіх процесів, пов'язаних із досягненням цілей туристичного підприємства через управління потоками, що формують туристичний продукт, а також забезпечують його доставку споживачев [84]. Логістична концепція туризму виходить з того, що туристичний продукт є комплексом послуг перевезення, розміщення, харчування, дозвілля та супутніх сервісів, який створюється на основі координації великої кількості суб'єктів ринку транспортних, готельних, екскурсійних, страхових та інших компаній. У цьому разі туристична компанія

виконує функції інтегратора ланцюга поставок послуг, поєднуючи їх у єдине пакетне рішення, що задовольняє потреби клієнта з урахуванням часових, цінових та якісних параметрів [85]. Українські дослідження наголошують, що логістика в туризмі охоплює не лише матеріальні потоки туристів, багажу та супутніх товарів, а й потужні інформаційні потоки, пов'язані з бронюванням, підтвердженням, обробкою платежів, комунікацією з партнерами, які потребують побудови єдиних інформаційно логістичних систем [86].

Управлінські процеси туркомпаній тісно переплетені з логістичними, оскільки саме управлінські рішення визначають конфігурацію маршрутів, вибір перевізників, політику взаєморозрахунків з партнерами, стандарти обслуговування та рівень автоматизації бізнес процесів. У працях українських авторів виділяються складові логістичної діяльності туристичного бізнесу, серед яких планування маршрутів і турів, управління договірним портфелем, формування системи бронювання й продажу, організація трансферів, управління ризиками на шляху туристичного потоку, післяпродажний сервіс та робота зі скаргами.

З позицій економічної ефективності управлінські й логістичні процеси доцільно оцінювати через поєднання витратних і результативних показників, включаючи співвідношення доходів і операційних витрат, рентабельність операційної діяльності, частку логістичних витрат у структурі собівартості, швидкість та надійність обслуговування клієнтів, рівень заповнюваності турів та повторних продажів [87]. Запровадження принципів логістичного менеджменту передбачає також побудову системи ключових показників ефективності, що охоплюють весь життєвий цикл туристичного продукту від розроблення і просування до посттурового супроводу [88]. Емпіричні дослідження ефективності туркомпаній довоєнного періоду демонструють, що в регіональному вимірі зростання доходів від туристичних послуг супроводжувалося випереджальним зростанням операційних витрат, що знижувало рентабельність у разі відсутності перегляду логістичних схем [20]. Для суб'єктів туристичної діяльності фіксується

тенденція до поступового підвищення коефіцієнта покриття витрат, який відображає співвідношення доходів і витрат, але його значення значною мірою залежить від здатності скорочувати витрати на послуги сторонніх організацій через переукладання контрактів, переходу до більш гнучких умов співпраці та використання систем динамічного ціноутворення. У роботах, присвячених інформаційно методичному забезпеченню моніторингу туристичних підприємств, пропонується групування показників за блоками впливу на національну економіку, прибутковість суб'єктів господарювання та ефективність використання ресурсів, що дає змогу оцінювати логістичну компоненту у зв'язку з макроекономічними результатами. Це особливо актуально для українських туркомпаній, що працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої волатильності валютних курсів, транспортних тарифів і регуляторних вимог.

Війна радикально змінила логіку управління логістичними процесами в туризмі. Порушення авіасполучення, блокування частини аеропортів, підвищення ризиків на окремих ділянках залізничної та автомобільної інфраструктури спонукали туркомпанії переорієнтуватися на комбіновані маршрути з використанням наземного транспорту до європейських хабів, збільшення ролі автобусних і залізничних перевезень, тісної координації з прикордонними службами [8, 18]. Логістичне забезпечення в умовах воєнного стану доповнилося додатковими вимогами щодо безпеки, страхування, резервування альтернативних маршрутів, що об'єктивно підвищило частку логістичних витрат у собівартості турпродукту. При цьому успішні компанії адаптували управлінські моделі, запровадивши сценарне планування, створення кризових штабів та гнучкі системи взаєморозрахунків з партнерами, що дає змогу підтримувати прийнятний рівень як економічної, так і операційної ефективності. Дослідження сучасних трансформацій логістики в туризмі вказують, що ключовими факторами стійкості є цифровізація логістичних процесів, використання онлайн платформ бронювання, впровадження систем

відстеження клієнтського шляху та інтеграція з платіжними сервісами, що скорочують транзакційні витрати та підвищують прозорість грошових потоків [79].

Показовим індикатором економічної активності галузі є податкові надходження від туристичного сектору. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2024 році представники туристичної сфери перерахували до бюджету близько 2,9 млрд грн податкових платежів, що перевищує як довоєнний 2021 рік, так і показник 2023 року [44]. Зростання фіскального внеску відбувається за умов загального скорочення міжнародних потоків, що свідчить про переорієнтацію частини попиту на внутрішні маршрути, розвиток суміжних сегментів гостинності та активізацію підприємницької ініціативи у сфері організації подорожей, включаючи малі туркомпанії та онлайн агентства [89]. Для останніх вирішальними стають управлінські рішення щодо цифрових каналів продажу, використання CRM систем, партнерств з локальними постачальниками послуг розміщення, транспорту та дозвілля, що знижують витрати на залучення клієнта та підвищують маржинальність турпродукту [90].

У результаті економічна ефективність управлінських і логістичних процесів проявляється не лише у зменшенні собівартості, а й у здатності генерувати стабільні податкові надходження та мультиплікаційний ефект для суміжних галузей. З теоретико методологічного погляду вимірювання економічної ефективності управлінських і логістичних процесів у туркомпаніях доцільно здійснювати у кількох вимірах. Перший вимір фінансовий включає показники рентабельності, маржі покриття логістичних витрат, співвідношення доходів і операційних витрат, структуру витрат за видами послуг сторонніх організацій. Другий вимір операційний охоплює швидкість обробки замовлень, коефіцієнт використання квот на розміщення і транспорт, частку підтверджених бронювань, частоту змін маршрутів і рівень своєчасності виконання зобов'язань перед туристами.

Третій вимір клієнтоорієнтований відображає рівень задоволеності клієнтів, частоту повторних звернень, інтенсивність рекомендацій, що безпосередньо

пов'язано з якістю управління логістичними точками контакту з клієнтом у процесі подорожі. Інтеграція цих вимірів у єдину систему ключових показників дає змогу менеджменту туркомпаній приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації логістичних ланцюгів, диверсифікації продуктових лінійок, вибору цільових ринків та розподілу ресурсів. Українські наукові дослідження підкреслюють, що логістична модель взаємодії основних суб'єктів туристичного ринку має будуватися як інтегрована система, у якій туроператор виступає ядром координації, а транспортні, готельні, екскурсійні й інші підприємства формують мережу партнерств з чітко визначеними економічними та якісними параметрами співробітництва [83]. Для посилення економічної ефективності логістичних процесів у такій моделі важливими є концентрація попиту через кластерні утворення, спільне просування територіальних туристичних продуктів, стандартизація контрактів та узгодження інформаційних платформ, що зменшує транзакційні витрати і ризики розриву ланцюгів поставок послуг. У практиці українських громад і регіонів уже напрацьовуються стратегії розвитку туризму з акцентом на логістичну інфраструктуру, зокрема розвиток транспортних вузлів, інформаційно туристичних центрів, вело та екомаршрутів, що має безпосередній вплив на собівартість і якість туристичних продуктів, які пропонують туркомпанії. Це створює додаткові можливості для інтеграції корпоративних логістичних систем туркомпаній із просторовим плануванням туристичних дестинацій.

Фіскальна ефективність туристичної галузі демонструє нелінійну траєкторію розвитку, що віддзеркалює вплив зовнішніх шоків на галузеву динаміку. Довоєнний 2021 рік характеризувався обсягом податкових надходжень на рівні 2232 млн грн, що слугує базовим орієнтиром для оцінки подальших трансформацій. Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році спричинило різке падіння показника до 1551 млн грн, що становить лише 69,5 % від довоєнного рівня. Адаптаційні процеси галузі забезпечили відновлення надходжень у 2023 році до позначки 2049 млн грн (91,8 % від рівня 2021 року), а у 2024 році зафіксовано

перевищення довоєнного показника на 31,6 % із досягненням обсягу 2938 млн грн (див. Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі України у 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021–2024, +/-
Податкові надходження, млн грн	2232	1551	2049	2938	+706
Темп зміни до попереднього року, %	—	–30,5	+32,1	+43,4	—
Індекс до 2021 р., %	100,0	69,5	91,8	131,6	+31,6 в.п.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі даних [44 ; 45 ; 68]

Структурний аналіз податкових надходжень за видами діяльності засвідчує домінування готельного сегменту, частка якого зросла з 57,7 % у 2021 році до 66,5 % у 2024 році. Готелі та аналогічні засоби тимчасового розміщення збільшили обсяг сплачених податків із 1289 млн грн у 2021 році до 1954 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 51,6 %. Туристичні оператори продемонстрували зростання податкових відрахувань на 17,6 % (з 259 млн грн до 305 млн грн), тоді як туристичні агентства скоротили надходження на 5,0 % (з 279 млн грн до 265 млн грн). Сегмент інших засобів тимчасового розміщення продемонстрував найвищу динаміку зростання — на 180,5 %, що свідчить про диверсифікацію форматів туристичного проживання в умовах воєнного часу (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

**Структура податкових надходжень
за видами суб'єктів індустрії гостинності у 2021–2024 рр.**

Вид діяльності	2021 р., млн грн	2024 р., млн грн	2021– 2024, %	Частка 2021 р., %	Частка 2024 р., %
Готелі та подібні засоби розміщення	1288,6	1954,1	+51,6	57,7	66,5
Туристичні оператори	259,0	304,7	+17,6	11,6	10,4
Туристичні агентства	279,3	265,2	–5,0	12,5	9,0
Інші засоби тимчасового розміщення	74,4	208,7	+180,5	3,3	7,1
Засоби розміщення на період відпустки	328,2	201,1	–38,7	14,7	6,8
Кемпінги та стоянки	2,4	4,6	+91,7	0,1	0,2
Усього	2231,9	2938,4	+31,6	100,0	100,0

Джерело: сформовано самостійно автором на основі даних [40 ; 44 ; 45 ; 68]

Інституційна структура туристичного ринку зазнала суттєвих трансформацій під впливом воєнних подій. Загальна кількість платників податків скоротилася з 21931 одиниці у 2021 році до 17649 одиниць у 2024 році, що становить зменшення на 19,5 %. Особливо відчутним є скорочення юридичних осіб на 32,6 % (з 5319 до 3583 одиниць), тоді як кількість фізичних осіб-підприємців зменшилася менш радикально — на 15,3 % (з 16612 до 14066 одиниць). Водночас порівняння 2024 року з 2023 роком засвідчує початок відновлювальних процесів: загальна кількість платників зросла на 7,2 %, зокрема фізичних осіб — на 9,1 %. Така асиметрія скорочення між організаційно-правовими формами господарювання пояснюється вищою мобільністю та адаптивністю індивідуального підприємництва, а також меншими фіксованими витратами на утримання бізнесу в умовах невизначеності (див. Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка кількості платників податків у туристичній галузі України у 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021–2024, %	2023–2024, %
Загальна кількість платників, од.	21931	18125	16465	17649	–19,5	+7,2
Юридичні особи, од.	5319	4584	3580	3583	–32,6	+0,1
Фізичні особи, од.	16612	13541	12885	14066	–15,3	+9,1
Частка юридичних осіб, %	24,3	25,3	21,7	20,3	–4,0 в.п.	–1,4 в.п.
Частка фізичних осіб, %	75,7	74,7	78,3	79,7	+4,0 в.п.	+1,4 в.п.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі даних [44 ; 45 ; 68]

Територіальний розподіл фіскальних результатів туристичної діяльності характеризується значною асиметрією та різновекторною динамікою. Західні та центральні регіони демонструють стійке зростання надходжень, тоді як прифронтові території зазнали катастрофічного скорочення. Лідерами за обсягом податкових надходжень у 2024 році є Львівська область (440 млн грн), Київська область (284 млн грн), Івано-Франківська область (249 млн грн) та Одеська область (161 млн грн). Найвищі темпи приросту зафіксовано у Київській області (+126,6 %), Закарпатській області (+119,2 %) та Львівській області (+104,3 %), що пояснюється

переорієнтацією туристичних потоків на безпечні території та зростанням попиту на внутрішній туризм. Прифронтові регіони демонструють критичне падіння показників: Луганська область скоротила надходження до 2,2 % від довоєнного рівня, Херсонська - до 5,1 %, Донецька - до 24,3 %, Запорізька - до 26,2 % (див. Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі за регіонами України у 2021–2024

рр., млн грн

Область	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021–2024, %
Львівська	215,4	273,8	345,5	440,0	+104,3
Київська	125,4	163,9	239,0	284,1	+126,6
Івано-Франківська	132,0	159,7	138,8	248,5	+88,3
Одеська	210,8	87,6	98,8	160,5	–23,9
Закарпатська	59,5	72,4	94,2	130,4	+119,2
Дніпропетровська	98,4	69,5	98,1	128,8	+30,9
Полтавська	43,5	34,6	45,4	65,1	+49,7
Харківська	104,8	38,9	49,6	47,7	–54,5
Запорізька	98,6	26,2	15,2	25,8	–73,8
Донецька	59,6	18,8	8,8	14,5	–75,7
Херсонська	58,7	10,4	1,7	3,0	–94,9
Луганська	9,2	1,9	0,5	0,2	–97,8

Джерело: сформовано самостійно автором на основі даних [44 ; 68]

Аналіз динаміки дозволяє ідентифікувати три типи траєкторій розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу. Перший тип, зростаюча траєкторія, характерний для західних та центральних областей з приростом 30–127 % відносно довоєнного рівня, що зумовлено переорієнтацією внутрішніх туристичних потоків та відносною безпекою територій. Другий тип, стагнуюча траєкторія, охоплює південні області (Одеська, Миколаївська) з індексом 45–76 % від рівня 2021 року, де туристична діяльність частково збереглася попри періодичні загрози безпеці. Третій тип, кризова траєкторія, притаманний прифронтовим територіям зі скороченням до 2–26 % від довоєнного рівня, де туристична інфраструктура зазнала значних руйнувань або перебуває в зоні активних бойових дій.

Сукупність наведених аргументів дає змогу стверджувати, що економічна ефективність управлінських і логістичних процесів в українських туркомпаніях формується під одночасним впливом глобальних тенденцій, національної інституційної рамки, макроекономічних шоків та мікрорівневих організаційних рішень. Умовою збереження та посилення конкурентних позицій українських туркомпаній стає не стільки екстенсивне нарощення обсягів обслугованих туристів, скільки інтенсивне вдосконалення логістичних схем, цифровізація управління, підвищення прозорості й керованості витрат і доходів, а також інтеграція з міжнародними мережами туризму й гостинності. У перспективі післявоєнного відновлення саме ті компанії, які змогли вибудувати гнучкі та економічно ефективні системи управління логістикою, будуть спроможні швидко масштабувати діяльність, залучати інвестиції та формувати інноваційні туристичні продукти, здатні конкурувати на глобальному ринку.

Інтеграція сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності продажів і логістики дає змогу по новому інтерпретувати кількісні результати діяльності українських туркомпаній, наведені у попередньому аналізі. Однак одночасне скорочення доходів від міжнародного туризму більш як утричі у 2020 році та зростання питомої ваги транспортних витрат до приблизно чверті загального обсягу витрат на послуги сторонніх організацій показує, що традиційні фінансові індикатори без урахування логістичних і сервісних параметрів приховують системні ризики. У термінах збалансованої системи показників це означає, що фінансова перспектива за інерцією ще демонструвала прийнятні значення, тоді як у перспективі внутрішніх процесів уже накопичувалося перевантаження логістичних ланцюгів, а клієнтська перспектива ставала вразливою до збоїв у транспорті, розміщенні та безпеці подорожей. Після початку повномасштабної війни та руйнування частини транспортної і туристичної інфраструктури ці приховані дисбаланси проявилися у різкому подорожчанні логістики, зростанні частки витрат

на безпеку і страхування, що об'єктивно знижує рентабельність без оперативного перегляду маршрутної мережі та договірних відносин з партнерами.

Застосування підходів CRM аналітики, S and OP та цифрової бізнес аналітики дозволяє поєднати макрорівневі результати, зокрема податкові надходження від туристичної сфери на рівні близько двох мільярдів дев'ятисот мільйонів гривень у 2024 році, із мікрорівневими процесами управління попитом і логістичними ресурсами. Якщо в межах S and OP поєднати тенденцію поступового відновлення глобального турпотоку до дев'яноста відсотків докризового рівня з даними про зростання внутрішнього і виїзного організованого туризму, стає очевидно, що для українських туркомпаній критично важливо синхронізувати прогнози продажів із реальними можливостями транспортної логістики та партнерської мережі в умовах заблокованого авіасполучення і переорієнтації на наземний транспорт. Використання CRM індикаторів, таких як тривалість циклу продажу, частка повторних звернень, рівень задоволеності сервісом, у зв'язці з логістичними показниками своєчасності виконання турів, частоти зривів трансферів та обсягу рекламаций дозволяє побачити, наскільки зростання логістичних витрат і зміна маршрутів впливають на лояльність клієнтів та здатність компаній утримувати дохідну базу. Цифрові BI та ERP інструменти, інтегровані з глобальними системами бронювання, перетворюють цю багатовимірну інформацію на основу для сценарного планування, що дає змогу порівнювати різні конфігурації логістичних ланцюгів за критеріями маржинальності, ризику зривів і сприйнятної для ринку ціни. У такій логіці оцінка ефективності системи управління продажами і логістикою вже не обмежується фіксацією досягнутих фінансових результатів, а стає інструментом проактивного управління, завдяки якому туркомпанії можуть одночасно утримувати рентабельність, зменшувати частку непродуктивних логістичних витрат та підтримувати той рівень сервісу, який забезпечує стійкий податковий і мультиплікаційний внесок галузі у національну економіку.

Висновки до розділу 2

Емпіричний і теоретичний аналіз, здійснений у межах розділу 2, показує, що система управління продажами та логістичними процесами в українському туризмі розвивається в умовах накладання кількох кризових хвиль – наслідків анексії частини територій, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Довоєнний етап засвідчив наявність реального потенціалу зростання за рахунок поступового відновлення в'їзних потоків, диверсифікації ринків і посилення ролі внутрішнього туризму, проте пандемія й війна радикально звузили міжнародний сегмент і зумовили домінування внутрішніх поїздок до відносно безпечних регіонів.

У таких умовах туризм виконує не лише рекреаційну, а й соціально-гуманітарну функцію підтримки територіальних громад, що змінює акценти в управлінні попитом, маршрутизацією та рівнем сервісу. Дослідження каналів продажу підтверджує, що традиційна модель «туроператор – турагентство» зберігає значення, але вже не є самодостатньою. Зростання частки прямих продажів та електронної комерції, використання глобальних систем бронювання, онлайн-агрегаторів, соціальних мереж і месенджерів формує багатоканальну, а фактично омніканальну конфігурацію дистрибуції послуг. Конкурентоспроможність туркомпаній дедалі більше залежить від здатності інтегрувати офлайн і онлайн-канали в єдину систему з узгодженими цінами, умовами обслуговування та інформаційною політикою. За відсутності такої інтеграції зростають ризики конфліктів між каналами, втрати контролю над клієнтським досвідом і зниження маржинальності продажів. Логістичне забезпечення туризму в сучасній Україні набуває статусу системоутворювального чинника, оскільки обмеження мобільності, руйнування інфраструктури й закриття повітряного простору безпосередньо задають рамки для будь-яких управлінських рішень у галузі.

Зміщення туристичних потоків до західних і частини центральних областей, посилення ролі залізничного та автомобільного транспорту, потреба враховувати

безпековий компонент (укриття, повітряні тривоги, комендантську годину) вимагають переорієнтації логістики з «обслуговування маршруту» на комплексне управління ланцюгами переміщення туристів, інформації та сервісів. У цьому контексті кластери територіальних громад, спільне планування транспортних рішень і модернізація базової інфраструктури стають ключовими передумовами відновлення попиту й зниження середніх логістичних витрат. З позицій економічної ефективності розділ продемонстрував, що одних фінансових індикаторів (співвідношення доходів і витрат, рентабельність діяльності) недостатньо для адекватної оцінки стійкості туристичного бізнесу.

Зростання частки транспортних і «безпекових» витрат, структурні зрушення в бік внутрішнього туризму й посилення ролі цифрових каналів вимагають використання розширеної системи показників, яка поєднує фінансові, операційні, логістичні, клієнтські та макрорівневі індикатори. Інтеграція принципів логістичного менеджменту, CRM-аналітики, S&OP і цифрових BI/ERP-рішень дає змогу не лише фіксувати досягнуті результати, а й проактивно керувати структурою маршрутів, партнерською мережею та конфігурацією каналів продажу. Узагальнюючи, можна стверджувати, що перспективи українських туркомпаній у післявоєнному відновленні визначатимуться не масштабом довоєнних ринків, а глибиною трансформації системи управління продажами й логістикою.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній

В сучасних умовах глобальної конкуренції цифровізація стає ключовим чинником підтримання та нарощування продажів туристичних компаній. Туристична індустрія входить до кола провідних секторів світової економіки і за даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму у 2024 році забезпечила близько 10 % світового ВВП, а також 357 млн робочих місць, що дорівнює приблизно кожному десятому робочому місцю у світі [90]. В умовах післяпандемічного відновлення та воєнних викликів для України саме цифрові технології дозволяють туристичним компаніям утримувати клієнтську базу, скорочувати витрати на комунікацію з ринком і підтримувати гнучкість цінової політики. Система продажів туристичної компанії поступово трансформується з набору розрізнених каналів збуту у інтегровану цифрову платформу, що поєднує маркетинг, бронювання, оплату та післяпродажне обслуговування в єдиному інформаційному середовищі [91].

Міжнародні організації трактують цифрову трансформацію туризму як комплексну зміну бізнес моделей, інституційних механізмів та поведінки споживачів під впливом цифрових технологій. Позиція ЮНВТО полягає в тому, що туризм був однією з перших галузей, де відбулося масштабне перенесення бізнес процесів в онлайн середовище, насамперед у сфері бронювання авіаперельотів та розміщення [90]. Тематика «Tourism and the Digital Transformation» була винесена на обговорення Виконавчої ради ЮНВТО та стала основою для світового Дня туризму 2018 року, що підкреслило стратегічну вагу цифровізації для стійкого розвитку галузі [92]. У фокусі міжнародного дискурсу перебувають питання використання великих даних, платформенної економіки, штучного інтелекту та

інтернету речей для підвищення прозорості ринку, персоналізації туристичних продуктів та розширення доступу малих компаній до глобальної мережі збуту.

Цифрові платформи засадничо змінили архітектуру системи продажів туристичних компаній. Дослідження Світового банку демонструють, що онлайн платформи та посередники у сфері подорожей забезпечують глобальне охоплення ринку, інтегруючи постачальників розміщення, транспортні компанії та кінцевих споживачів у єдиний інформаційний простір. Масштаби діяльності таких платформ, як Booking.com чи TripAdvisor, свідчать про концентрацію попиту на кількох глобальних шлюзах, через які проходить значна частина бронювань та відгуків туристів. Для окремої туристичної компанії це означає необхідність адаптації системи продажів до стандартів роботи з агрегаторами, підключення до глобальних систем бронювання, забезпечення актуальності даних про наявність турів та номерного фонду в режимі наближеному до реального часу [93]. Водночас використання платформ дозволяє суттєво скоротити маркетингові витрати на вихід на зовнішні ринки, оскільки частина функцій пошуку клієнтів, довіри до бренду та безпечних платежів фактично делегується цифровому посереднику [94].

На основі аналізу міжнародних публікацій можна виділити кілька груп цифрових технологій, що безпосередньо інтегруються у систему продажів туристичних компаній. До першої групи належать фронт офісні рішення, які забезпечують взаємодію з клієнтом на етапах інформаційного пошуку, бронювання та оплати. Це адаптивні вебсайти з модулем онлайн бронювання, мобільні застосунки, чати та чатботи, інтегровані з месенджерами, а також системи електронних платежів та електронних договорів. Друга група об'єднує бек офісні рішення, насамперед системи управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні модулі для сегментації попиту та прогнозування завантаженості, інструменти динамічного ціноутворення. Третя група пов'язана з застосуванням технологій віртуальної та доповненої реальності, інтернету речей і штучного інтелекту для створення нового досвіду комунікації з туристом, однак у системі

продажів вони виконують допоміжну функцію, підвищуючи конверсію завдяки більш переконливій презентації продукту [93]. У перехідних економіках, до яких належить і Україна, цифрові рішення у туризмі розглядаються як інструмент не лише підвищення ефективності продажів, а й прискорення сталого розвитку територій. Дослідження для перехідної економіки Росії показало, що розбудова цифрової інфраструктури туризму за умови підтримки з боку держави сприяє формуванню кластерів, де туристичні платформи, місцеві органи влади та громади спільно працюють над просуванням дестинацій. Для компаній цей досвід важливий насамперед з точки зору організації даних про ресурсний потенціал територій, маршрути та об'єкти показу, що в подальшому інтегруються у цифрові канали продажів як туристичного оператора, так і незалежних готелів чи музеїв.

Українські емпіричні дослідження підтверджують, що цифровізація туристичної та готельної сфери вже безпосередньо впливає на податкові надходження та стійкість бізнесу. На основі офіційної інформації Державного агентства розвитку туризму України встановлено, що у 2024 році податкові надходження від діяльності туристичних суб'єктів перевищили 2,9 млрд грн, що на 43 % більше, ніж у 2023 році, а основну частку цього зростання забезпечили готелі. У науковій літературі цей результат інтерпретується як свідчення поступової адаптації бізнесу до роботи в умовах війни, зокрема через активне використання цифрових каналів продажів, що дозволили компенсувати частину втрат від руйнування фізичної інфраструктури та падіння в'їзного туризму. При цьому підкреслюється, що низький рівень цифрових компетентностей персоналу та нерівномірна доступність швидкісного інтернету залишаються значущими бар'єрами для подальшого розширення онлайн сегменту продажів [95].

Окрему увагу приділяють структуруванню напрямів впровадження цифрових технологій у туристичному бізнесі України. Дослідження, виконані на матеріалі вітчизняних туроператорів та готелів до початку повномасштабної війни, пропонують класифікацію цифрових технологій за функціями для бізнесу.

Виокремлюються стратегічні детермінанти, пов'язані з використанням штучного інтелекту, робототехніки та смарт технологій, що формують довгостроковий потенціал розвитку; оптимізуючі детермінанти, куди входять контактніless платежі, мобільна реєстрація, чатботи, мобільні додатки; а також комплементарні технології, серед яких віртуальна та доповнена реальність, системи розпізнавання зображень. Для системи продажів туристичних компаній найбільш актуальною є друга група, оскільки вона безпосередньо впливає на швидкість обробки замовлень, зменшення транзакційних витрат та підвищення задоволеності клієнтів завдяки зручним каналам взаємодії. Рекомендації авторів щодо створення єдиної національної платформи збору та візуалізації даних про туристичні потоки фактично задають напрям інтеграції аналітичних сервісів державного рівня у комерційні системи продажів [96]. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні після 2022 року отримала додатковий імпульс завдяки зміщенню попиту на подорожі всередині країни. Дослідження, присвячені аналізу ініціатив Державного агентства розвитку туризму, показують, що пріоритетами стали запуск інформаційно аналітичних платформ, онлайн курсів для підприємців та розвиток цифрового маркетингу дестинацій. За оцінками дослідників, у структурі туристичного потоку домінує внутрішній сегмент, а прийняття рішень про подорожі усе більше базується на цифровому контенті, включаючи інтерактивні карти, мобільні додатки та соціальні мережі. Це змінює вимоги до системи продажів туристичних компаній, оскільки виникає потреба в швидкій адаптації турів під запити внутрішнього туриста, інтеграції з національними цифровими сервісами державних послуг та онлайн маркетплейсами для подорожей Україною [97].

Інституційні рамки цифрової трансформації системи продажів туристичних компаній в Україні задаються, з одного боку, загальнодержавною Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67 р [98]. Документ визначає пріоритети цифрової інфраструктури, цифрових компетентностей та електронних

послуг, що створює основу для появи електронних сервісів у сферах, пов'язаних з туризмом. З іншого боку, Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року наголошує на необхідності активного використання сучасних інформаційно комунікаційних технологій у маркетингу національного туристичного продукту, формуванні позитивного іміджу України та покращенні статистичного забезпечення галузі [57]. Поєднання цих стратегічних документів створює нормативне підґрунтя для інтеграції цифрових рішень у систему продажів туристичних компаній, однак практичне втілення залежить від доступу бізнесу до фінансових ресурсів і спроможності адаптувати внутрішні бізнес процеси.

Сучасна система продажів туристичних компаній характеризується переходом до омніканального підходу, коли споживач може розпочати процес вибору туру в соціальній мережі, продовжити його на вебсайті туроператора, отримати консультацію у месенджері та завершити оплату через мобільний застосунок банку. Така модель вимагає глибокої інтеграції цифрових інструментів маркетингу, зокрема таргетованої реклами, контент маркетингу, систем керування лідами, з модулями бронювання й електронної комерції [97]. На основі аналітики поведінки користувачів у різних каналах компанія може сегментувати клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, управляти програмами лояльності та оптимізувати витрати на залучення клієнта. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати частину процесів рекомендації турів та обробки запитів, що особливо важливо для малих компаній з обмеженим кадровим ресурсом.

Суттєвим елементом цифрової трансформації продажів є інтеграція туристичних компаній з фінансово платіжною інфраструктурою. Перехід до повністю безготівкових розрахунків, використання мобільних гарантів і платіжних сервісів, які підтримують миттєві перекази у різних валютах, знижує ризики шахрайства й витрати на обробку транзакцій, а також підвищує довіру клієнтів до онлайн бронювань [94]. Однак це вимагає від туристичних компаній дотримання вимог кібербезпеки, впровадження протоколів шифрування даних, регулярного

аудиту інформаційних систем. У нормативному вимірі важливо, щоб вимоги фінансових регуляторів узгоджувалися зі специфікою малого туристичного бізнесу, який не завжди може дозволити собі складні й дорогі рішення інформаційної безпеки. Впровадження цифрових технологій кардинально змінює й організаційний вимір системи продажів. Якщо раніше ключовою компетенцією відділу продажів були комунікаційні навички персоналу у фізичних офісах, то сьогодні зростає роль аналітичних та технічних компетентностей, включаючи роботу з CRM системами, інструментами веб аналітики, налаштуванням рекламних кабінетів. Дослідження українських авторів підкреслюють, що цифрові технології перестають бути суто маркетинговим інструментом і перетворюються на стратегічний ресурс, який визначає здатність компанії виходити на міжнародні ринки, гнучко змінювати продуктову лінійку та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Водночас частина компаній обмежується фрагментарним впровадженням окремих рішень на кшталт сторінок у соціальних мережах або базових модулів бронювання, що не забезпечує системного ефекту і не дозволяє повністю використати переваги цифрової трансформації [97]. Незважаючи на очевидні переваги цифрових технологій для підвищення продажів, в українському туристичному бізнесі зберігаються значні бар'єри їх упровадження. До них належать обмежені фінансові можливості малого і середнього бізнесу, нерівномірність розвитку телекомунікаційної інфраструктури, особливо в сільських територіях, дефіцит фахівців з цифрового маркетингу та аналітики даних. Додатковим викликом є ризики надмірної залежності від глобальних платформ, які можуть змінювати правила співпраці, підвищувати комісії чи обмежувати доступ до даних про клієнтів, що послаблює переговорні позиції локальних туристичних компаній. У таких умовах важливо поєднувати роботу на міжнародних платформах з розвитком власних цифрових каналів, формуванням бренду на внутрішньому ринку та участю у державних програмах підтримки цифрових інновацій.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні та інституційні зміни. Світові тенденції демонструють, що компанії, які інвестують у цифрові рішення, досягають вищого рівня продуктивності, гнучкості та клієнтської орієнтації, тоді як пасивність у сфері цифровізації веде до втрати ринкових позицій. Український туризм, попри воєнні виклики, демонструє поступове нарощування цифрової складової продажів, що підтверджується зростанням податкових надходжень від галузі та появою нових державних і приватних цифрових ініціатив.. Однак стійкість цих тенденцій залежатиме від подальшого розвитку цифрової інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей працівників і послідовної реалізації стратегічних документів, які визначають рамки цифрової трансформації економіки й туризму. Узагальнюючи розгляд впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній, можна дійти висновку, що цифровізація виступає ключовим каталізатором адаптації галузі до глобальних і національних викликів. Світові тенденції засвідчують структурний зсув попиту в онлайн середовище, де основними каналами взаємодії споживача з туристичним продуктом стають глобальні та національні цифрові платформи. У цих умовах традиційні офлайн моделі продажів поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують швидкості доступу до інформації, прозорості ціноутворення та рівня сервісу, якого очікує цифровий споживач. Для українських туристичних компаній, що працюють у середовищі високої невизначеності та воєнних ризиків, цифрові інструменти дозволяють частково нівелювати територіальні обмеження, диверсифікувати ринки збуту за рахунок внутрішнього туризму та зміцнювати фінансову стійкість через нарощування податкових надходжень і операцій (див. Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні напрями впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній

Напрямок цифровізації	Зміст впровадження у систему продажів	Очікуваний ефект для туристичної компанії
Онлайн платформи бронювання	Використання власних модулів онлайн бронювання та підключення до глобальних систем і маркетплейсів	Збільшення охоплення ринку, цілодобовий продаж, скорочення витрат на посередників
Мобільні застосунки та адаптивні вебресурси	Розроблення мобільних застосунків, оптимізація сайтів під мобільні пристрої	Підвищення зручності для клієнта, зростання конверсії та лояльності
CRM системи і аналітика даних	Облік історії звернень і покупок, сегментація клієнтів, прогнозування попиту	Персоналізація пропозицій, точніше планування продажів і маркетингових бюджетів
Цифровий маркетинг і соціальні мережі	Таргетована реклама, контент маркетинг, робота з відгуками та рейтингами	Залучення нових сегментів клієнтів, формування репутації та бренду
Чатботи та омніканальна комунікація	Автоматизовані консультації у месенджерах, інтеграція телефонних, електронних та соціальних каналів	Скорочення часу обробки запитів, зменшення навантаження на персонал
Інтегровані платіжні рішення	Підключення до платіжних шлюзів, мобільних гаманців, підтримка багато валютних розрахунків	Підвищення безпеки й швидкості платежів, зниження частки відмов при бронюванні
Технології віртуальної та доповненої реальності	Віртуальні тури, 3D презентації об'єктів розміщення та дестинацій	Краща візуалізація продукту, збільшення довіри клієнтів та середнього чека
Інтеграція з державними і галузевими е сервісами	Використання сервісів цифрової держави та галузевих аналітичних платформ у процесі продажів	Доступ до актуальних даних, спрощення адміністративних процедур для клієнтів

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Застосування цифрових технологій у продажах не зводиться до механічного підключення окремих сервісів, а вимагає системної перебудови бізнес процесів. Критично важливою стає інтеграція фронт офісних рішень онлайн бронювання, мобільних застосунків, омніканальної комунікації з бек офісними системами управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичними модулями та фінансово платіжною інфраструктурою. Саме така інтеграція створює передумови для персоналізації пропозицій, застосування динамічного ціноутворення, реалізації

програм лояльності та проактивної роботи з відгуками клієнтів. На рівні державної політики цифрова трансформація продажів у туризмі має спиратися на поєднання загальноекономічних стратегій розвитку цифрової економіки з галузевими документами про розвиток туризму, що задають рамки для створення спільних аналітичних платформ, підтримки цифрового підприємництва та підвищення цифрових компетентностей працівників. Водночас виявлені бар'єри свідчать про необхідність цілеспрямованих заходів підтримки малого та середнього туристичного бізнесу у сфері цифровізації. Йдеться про доступ до фінансових ресурсів для інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток мережі якісного інтернету, особливо у сільських дестинаціях, а також про навчальні програми з цифрового маркетингу, аналітики даних і кібербезпеки. Без подолання цих обмежень збережеться нерівномірність цифрового розвитку, коли окремі компанії та регіони активно користуються перевагами онлайн каналів, тоді як інші залишаються на периферії ринку. З огляду на це впровадження цифрових технологій у систему продажів туристичних компаній варто розглядати як довгостроковий інвестиційний процес, що потребує узгоджених дій бізнесу, держави та освітніх інституцій. Саме така взаємодія дозволить перетворити цифровізацію на стійке джерело конкурентних переваг українського туризму та забезпечити глибшу інтеграцію галузі у глобальний цифровий туристичний простір.

3.2. Оптимізація логістичних маршрутів та сервісу туристичних компаній

Оптимізація логістичних маршрутів і сервісу туристичних компаній посідає центральне місце в підвищенні їх конкурентоспроможності, оскільки саме логістика пов'язує воедино всі елементи туристичного продукту від формування туру до повернення клієнта додому [99]. У сучасних умовах зростання вимог до якості послуг турист очікує безперервного і комфортного «шляху клієнта», де часові втрати мінімізовані, а пересадки і трансфери організовані таким чином, щоб не

створювати додаткових стресів. У цьому контексті логістичний маршрут виступає не лише сукупністю відрізків переміщення між пунктами призначення, а й інструментом управління сприйманою цінністю послуги, яке безпосередньо відображається на рівні задоволеності і лояльності туриста [58].

Концепція туристичної логістики у науковій літературі подається на двох взаємопов'язаних рівнях. На макрорівні йдеться про логістику туристичної дестинації, де предметом оптимізації є потоки людей, багажу, товарів і інформації в межах певної території, а метою виступає баланс між доступністю, комфортом і екологічним навантаженням. На мікрорівні логістика туристичної компанії охоплює планування маршрутів, вибір видів транспорту і перевізників, синхронізацію трансферів з розміщенням і екскурсійними послугами, а також управління інформаційними потоками, які забезпечують клієнта актуальними даними про час відправлення, можливі затримки та альтернативні варіанти руху. У результаті логістичний маршрут перетворюється на ключову ланку між внутрішніми процесами компанії і зовнішнім сприйняттям сервісу.

Медвідь Л. та співавтори показують, що логістика в туризмі набуває статусу стратегічного фактора конкурентоспроможності саме завдяки здатності інтегрувати планування, перевезення, розміщення, додаткові послуги й інформаційні технології в єдиний керований процес. Таке бачення передбачає, що оптимізація маршрутів не може обмежуватися пошуком найкоротшого чи найдешевшого шляху. Натомість пріоритетом стає багатокритеріальний підхід, коли одночасно враховуються тривалість поїздки, кількість пересадок, надійність перевізників, комфорт транспортних засобів, безбар'єрність для маломобільних груп, а також відповідність маршруту очікуванням цільового сегмента туристів. Для міських турів, наприклад, важливими є компактність маршруту, можливість гнучко змінювати послідовність об'єктів відвідування і доступність громадського транспорту, тоді як у пляжному чи гірському туризмі більшу вагу мають показники безпеки і стійкості транспортної інфраструктури [99].

Сучасні дослідження зосереджуються на використанні геоінформаційних систем для побудови і оптимізації туристичних маршрутів. Робота Granja Martins і Fernandez на матеріалі міста Фару демонструє, що застосування GIS дозволяє поєднати просторові дані про дорожню мережу, атракції, пункти розміщення і транспортні вузли в єдину мережеву модель, на основі якої можна знаходити маршрути з урахуванням критеріїв комфорту, доступності і навантаження на інфраструктуру [100]. Це відкриває можливості для сценарного моделювання, коли туристична компанія тестує кілька варіантів туру, оцінюючи вплив зміни послідовності відвідуваних об'єктів на загальну тривалість, кількість пересадок і час простою клієнтів. У практичному вимірі це означає, що логіст, формуючи тур, може не лише «на око» оцінювати зручність маршруту, а й спиратися на кількісні показники, отримані з моделі. Дослідження Pei та співавторів, виконане на прикладі району Люшунькоу в Китаї, демонструє, як інструменти ArcGIS застосовуються для формування оптимальних маршрутів на основі аналізу просторового розподілу туристичних об'єктів, дорожньої мережі та обмежень за часом перебування туриста.

Автори використовують мережевий аналіз і функції визначення найкоротшого шляху, щоб запропонувати такі траєкторії відвідування, які мінімізують сумарний час пересування і водночас забезпечують максимальне охоплення ключових атракцій. Для туристичних компаній подібні підходи є основою побудови так званих типових маршрутів, які потім адаптуються під індивідуальні запити клієнтів. Важливо, що оптимізація маршрутів у цьому випадку розглядається як динамічний процес, де результати моделювання регулярно актуалізуються з урахуванням змін у дорожній інфраструктурі, графіках руху транспорту та попиті на певні об'єкти показу [101]. Окремий напрям досліджень стосується побудови альтернативних маршрутів із використанням мережевого аналізу. Yalçınkaya та колеги показують, що формування кількох взаємозамінних маршрутів у межах однієї дестинації дозволяє [102], рівномірніше розподіляти туристичні потоки, зменшувати перевантаження окремих локацій і формувати пропозиції, які краще відповідають

концепціям сталого та «повільного» туризму. Для туристичних компаній це означає можливість пропонувати клієнтам декілька варіантів туру з різним співвідношенням інтенсивності екскурсій, тривалості переїздів і рівня фізичного навантаження. У системі управління продажами такі альтернативи можуть автоматизовано пропонуватися на основі анкетування клієнта чи аналізу його попередніх поїздок, що підвищує ймовірність вибору маршруту, максимально наближеного до індивідуальних уподобань.

Зв'язок між оптимізацією логістичних маршрутів і якістю сервісу проявляється передусім через показники надійності, своєчасності й комфортності транспортного обслуговування. Роботи, присвячені логістиці туристичних дестинацій, підкреслюють, що якість логістичного сервісу має прямий вплив на задоволеність і лояльність туристів, причому значущими є не лише фізичні параметри транспорту, а й організація пересадок, інформаційна підтримка та передбачуваність часу в дорозі. У практиці туристичних компаній це трансформується в потребу системно вимірювати показники часу очікування трансферів, частоти затримок, точності бронювання квитків і синхронізації часу заїзду в готель з графіком прибуття, а також швидкості реагування на скарги, пов'язані з транспортом. Саме ці елементи логістичного сервісу стають «невидимою частиною» продукту, яку клієнт відчуває вже під час подорожі.

В українських дослідженнях акцент робиться на тому, що логістика в туризмі охоплює повний життєвий цикл поїздки, включаючи планування, перевезення, розміщення, екскурсійне обслуговування та інформаційну підтримку, а її оптимізація потребує комплексного підходу до координації всіх учасників ланцюга створення вартості. Mashika та співавтори, досліджуючи трансформацію туристично рекреаційної сфери, підкреслюють зростання ролі логістичних мереж, які поєднують транспортних операторів, засоби розміщення, об'єкти дозвілля та цифрові платформи у єдину систему управління потоками. [103]. Такий підхід дозволяє туристичним компаніям дивитися на маршрут не як на відокремлений

продукт окремого туроператора, а як на частину ширшої мережі, де можливе спільне планування розкладів, координація тарифів і спільне використання інформаційних систем. У сфері державної політики логістичне вимірювання туризму безпосередньо пов'язане з реалізацією Національної транспортної стратегії України до 2030 року, яка орієнтована на формування конкурентоспроможної, клієнтоорієнтованої і безпечної транспортної системи, інтегрованої до європейського простору [104]. Документ визначає пріоритети розвитку міжмодальної інфраструктури, «безшовної» мобільності та інтелектуальних транспортних систем, що створює інституційні передумови для підвищення якості логістичного сервісу в туризмі. Для туристичних компаній це відкриває можливість комбінувати різні види транспорту в межах одного маршруту, використовуючи єдиний квиток, узгоджені розклади і стандарти сервісу.

Водночас реальний стан інфраструктури, особливо з урахуванням руйнувань внаслідок війни, актуалізує завдання адаптивного планування маршрутів, коли туроператори завчасно моделюють резервні варіанти переїздів і трансферів, здатні замінити основний маршрут у разі перебоїв у роботі певних транспортних коридорів. Управлінська практика оптимізації логістичних маршрутів у туристичних компаніях дедалі частіше спирається на поєднання алгоритмічних методів і експертної оцінки. З одного боку, використання інструментів GIS, мережевого аналізу, алгоритмів найкоротшого шляху, а також евристичних методів дає змогу швидко знаходити ефективні маршрути з точки зору часу й відстані. З іншого боку, остаточне рішення часто коригується менеджером з урахуванням чинників, які важко формалізувати у вигляді математичних критеріїв, наприклад, панорамних якостей дороги, емоційного сприйняття певних видів транспорту, культурних особливостей клієнта. Оптимізація логістики продажів набуває характеру комбінованого процесу, де програмні моделі використовується як інструмент підтримки ухвалення рішень, а не як повна заміна людського судження.

Важливою складовою оптимізації логістики є також просторове управління туристичними потоками в межах дестинації. Дослідження, присвячені впливу логістики на розвиток дестинацій, показують, що раціональне спрямування потоків дозволяє розвантажити перенасичені центри, активізувати периферійні території й водночас зменшити негативний вплив туризму на довкілля. Для туристичних компаній це означає можливість будувати маршрути, які не лише відповідають комерційним цілям, а й узгоджуються з місцевими стратегіями сталого розвитку. Наприклад, включення до програм менш відвідуваних локацій може поєднуватися з коротшими переїздами, використанням громадського транспорту чи велосипедних маршрутів, що одночасно знижує логістичні витрати і відповідає екологічним очікуванням частини клієнтів. У практиці українських туристичних компаній оптимізація логістичних маршрутів і сервісу відбувається на тлі структурних змін транспортної системи, цифровізації інфраструктури і зміни структури попиту на користь внутрішнього туризму. Логістичні мережі, про які йдеться в роботах українських авторів, передбачають поглиблену кооперацію між туроператорами, готельним сектором і транспортними компаніями, що дає змогу узгоджувати графіки руху, стандарти трансферного сервісу і політики компенсацій у разі збоїв. Водночас зберігаються проблеми нерівномірності розвитку інфраструктури між регіонами, недостатньої інтеграції інформаційних систем різних учасників ринку і обмежених можливостей малих підприємств інвестувати в сучасні логістичні рішення. Тому оптимізація логістичних маршрутів і сервісу потребує не лише внутрішніх зусиль окремих компаній, а й підтримки з боку держави щодо розвитку інфраструктури, стандартизації сервісу та доступу до цифрових інструментів (див. Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Основні напрями оптимізації логістичних маршрутів і сервісу туристичних компаній

Напрямок оптимізації логістики	Зміст заходів у маршрутах і сервісі	Очікуваний результат для туристичної компанії
Мережевий аналіз та GIS моделювання маршрутів	Побудова мережевих моделей дестинації, розрахунок оптимальних і альтернативних маршрутів	Скорочення часу в дорозі, зменшення перевантаження локацій, раціональний розподіл потоків
Координація розкладів і трансферного сервісу	Узгодження часу прибуття і відправлення транспортних засобів із заїздом у готелі та екскурсіями	Зниження часу очікування, зменшення кількості скарг, підвищення задоволеності клієнтів
Інтеграція з багатомодальною транспортною мережею	Комбінування залізничного, автобусного, авіа та міського транспорту в межах єдиного маршруту	Підвищення доступності дестинацій, гнучкість змін маршрутів у разі збоїв
Управління навантаженням на дестинації	Формування альтернативних маршрутів з урахуванням місткості об'єктів та екологічних обмежень	Збалансований розвиток територій, зменшення черг і негативного впливу на довкілля
Стандартизація логістичного сервісу	Визначення стандартів часу очікування, якості транспортних засобів, процедур компенсацій	Покращення якості сервісу, зміцнення довіри і лояльності клієнтів
Цифрова підтримка маршруту	Використання мобільних застосунків, онлайн трекінгу, push сповіщень про зміни у маршруті	Підвищення поінформованості туристів, зменшення стресу, оперативне реагування на збої
Спільне планування в логістичних мережах	Кооперація туроператорів, готелів і перевізників щодо розкладів, тарифів, інформаційних систем	Зниження витрат, стабільніші логістичні ланцюги, більша стійкість до зовнішніх шоків

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Узагальнюючи результати розгляду оптимізації логістичних маршрутів і сервісу туристичних компаній, доцільно наголосити, що логістика у туризмі виходить далеко за межі традиційного розуміння транспортування і дедалі більше перетворюється на інтеграційний механізм координації всієї системи обслуговування. Маршрут у такому підході постає не просто ланцюгом географічних точок, а складною конструкцією взаємопов'язаних рішень щодо вибору видів транспорту, місць і часу пересадок, формати інформаційної підтримки та допустимого рівня навантаження на інфраструктуру дестинації. Дослідження

міжнародних і українських авторів переконливо доводять, що якість логістичного сервісу і раціональність маршрутів безпосередньо впливають на задоволеність, довіру і лояльність туристів, а отже, і на конкурентні позиції компаній на ринку. Застосування геоінформаційних систем, мережевого аналізу та багатокритеріальних методів дає можливість перейти від інтуїтивного конструювання маршрутів до науково обґрунтованого моделювання з урахуванням часу, вартості, комфортності, екологічних та соціальних критеріїв.

Для України оптимізація логістичних маршрутів і сервісу набуває особливої ваги через одночасний вплив кількох чинників, серед яких воєнні ризики, нерівномірність розвитку транспортної інфраструктури, зростання ролі внутрішнього туризму та курс на європейську інтеграцію. Національна транспортна стратегія до 2030 року задає рамки формування клієнтоорієнтованої, технологічно розвиненої і безпечної транспортної системи, яка може стати базою для якісно нового рівня логістичного сервісу в туризмі. Однак реалізація цього потенціалу потребує активних дій самих туристичних компаній, що мають інституціоналізувати логістику як стратегічну функцію, інвестувати у цифрові рішення, системно вимірювати показники якості сервісу і розвивати партнерські логістичні мережі. Оптимізація маршрутів у такому підході вже не є разовою технічною операцією, а перетворюється на безперервний цикл аналізу, моделювання, впровадження й зворотного зв'язку, у межах якого компанія постійно адаптується до змін зовнішнього середовища і поведінки клієнтів. Саме така динамічна модель логістики дає змогу туристичним компаніям підвищити стійкість до зовнішніх шоків, ефективніше використовувати транспортний і рекреаційний потенціал територій та формувати довгострокові конкурентні переваги на глобальному туристичному ринку.

3.3. Розвиток CRM-систем для туристичних компаній

Розвиток CRM систем для туристичних компаній зумовлений зростанням конкуренції на туристичному ринку, підвищенням чутливості споживачів до якості сервісу та появою нових цифрових каналів взаємодії з клієнтом. У сучасних дослідженнях CRM розглядається як комплексна концепція управління відносинами із споживачами, що поєднує стратегічний, процесний та технологічний виміри й безпосередньо впливає на результативність туристичних підприємств [105]. Систематичний огляд наукових праць у сфері туризму та гостинності показує еволюцію CRM від інструменту оперативного обліку контактів до інтегрованої платформи управління знаннями про клієнта, лояльністю та цінністю життєвого циклу споживача. Водночас для туристичних компаній, що працюють з нематеріальним, високоризиковим продуктом і розгалуженим ланцюгом посередників, CRM набуває характеру ключової інфраструктурної технології, через яку вибудовується персоналізована пропозиція та довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами. З огляду на специфіку туристичної сфери розвиток CRM систем відбувається у напрямі посилення аналітичних та інтеграційних функцій. Структурне моделювання CRM систем туристичних підприємств демонструє, що ядром таких рішень є сховище даних про клієнтів, що акумулює інформацію з різних точок контакту, аналітичний модуль, який перетворює дані на управлінські знання, та комунікаційний контур, який забезпечує мультиканальну взаємодію з туристом [35].

На основі такого підходу CRM розглядається як система підтримки управлінських рішень у маркетингу, продажах і сервісному обслуговуванні, а не лише як інструмент автоматизації окремих операцій. Для туристичних компаній важливим стає не просто фіксувати історію бронювань, а й будувати повний профіль клієнта, що охоплює мотивацію подорожей, цінову чутливість, канали комунікації та реакції на маркетингові стимули [106]/\.. Емпіричні дослідження

впровадження CRM у готельній індустрії показують, що результативність таких систем критично залежить від організаційної культури та готовності персоналу до клієнтоорієнтованих змін [107]. Зокрема, виділяються фактори адаптивності, послідовності управлінських практик, залученості працівників і чітко сформульованої місії, які статистично значуще корелюють з успішністю реалізації CRM проєктів. Це свідчить, що технологічний розвиток CRM систем у туризмі неможливо відокремити від трансформації бізнес процесів і управлінських підходів. Для туристичних компаній, особливо малого та середнього бізнесу, запровадження сучасних CRM рішень потребує переосмислення ролі даних у прийнятті рішень, зміни структури відповідальності за роботу з клієнтськими базами та запровадження системи навчання персоналу цифровим інструментам.

Окремим напрямом розвитку CRM систем є їх адаптація до специфіки туристичних агентств і туроператорів. Дослідження українських авторів підкреслюють необхідність спеціалізованих CRM рішень, які враховують особливості процесів бронювання, роботи з постачальниками, формування турпакетів та взаємодії з глобальними дистрибутивними системами. Робиться висновок, що універсальні корпоративні CRM платформи без відповідної галузевої кастомізації не забезпечують повної підтримки життєвого циклу туристичного продукту, зокрема етапів підбору турів, погодження маршрутів, оформлення візових документів і післяпродажного супроводу. У цьому контексті розвиток CRM систем полягає у розширенні функціоналу модулів бронювання, інтеграції з онлайн агрегаторами, автоматизації формування комерційних пропозицій і управлінні взаєморозрахунками з партнерами [107].

Практичні дослідження застосування CRM систем у діяльності туристичних підприємств України показують, що основними завданнями таких рішень є формування та підтримка актуальної клієнтської бази, автоматизація бізнес процесів, підвищення ефективності управління продажами і персоналом, а також розвиток аналітики для підтримки управлінських рішень. Запропоновано групу

маркетингових задач, які розв'язуються за допомогою CRM, серед яких сегментація клієнтів, управління лояльністю, таргетування рекламних кампаній та оцінювання ефективності комунікацій. До ключових показників результативності CRM систем віднесено стабільність повторних звернень, рентабельність операцій, частку утриманих клієнтів, продуктивність продавців, витрати на залучення клієнтів і швидкість обробки звернень. Ці індикатори фактично задають вимоги до подальшого розвитку функцій CRM систем з погляду гнучкої звітності, вбудованої аналітики та візуалізації даних для менеджменту туристичних компаній [305].

Аналітичні огляди CRM у туризмі та гостинності фіксують зміщення акцентів від суто інформаційних систем до комплексних платформ управління взаємовідносинами, у яких ключову роль відіграють аналітичні модулі, інтегровані з зовнішніми джерелами даних. Ідеться про використання великих масивів даних щодо поведінки туристів, їх цифрового сліду в онлайн середовищі, відгуків, активності в соціальних мережах та транзакційної інформації для формування персоналізованих пропозицій, прогнозування попиту та управління доходами. У цьому контексті розвиток CRM для компаній характеризується переходом від оперативної до предиктивної аналітики, застосуванням методів машинного навчання для скорингу потенційних клієнтів і динамічного ціноутворення, а також інтеграцією з платформами маркетингової автоматизації [105].

Кейсові дослідження впровадження сучасних CRM платформ у міжнародних туристичних компаніях підтверджують, що хмарні рішення з розвиненими функціями сегментації, персоналізації та багатоканальної комунікації дають змогу істотно підвищити задоволеність клієнтів, частоту повторних покупок і середній чек. Показано, що централізація профілів гостей, автоматизація електронних розсилок, посттурових опитувань і нагадувань про спеціальні пропозиції формує умови для побудови стійких відносин із клієнтами та зростання довгострокової цінності клієнтської бази. Разом з тим вказується на низку викликів, пов'язаних із захистом персональних даних, інтеграцією з наявними інформаційними системами

та необхідністю налаштування бізнес процесів відповідно до логіки CRM платформи [108]. Українські дослідження наголошують, що для вітчизняних туристичних підприємств розвиток CRM систем є не лише технологічним, а й інституційним завданням. Поряд із модернізацією програмного забезпечення потрібні зміни у підходах до роботи з клієнтом, запровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу та мотиваційних механізмів, які пов'язують результати роботи персоналу з показниками утримання й задоволеності клієнтів. Структурне моделювання CRM системи показує, що без ув'язки інформаційних потоків з організаційною структурою та компетенціями працівників потенціал технології використовується частково [109]. Отже, розвиток CRM у туристичних компаніях має передбачати паралельне вдосконалення процесів управління знаннями, внутрішніх комунікацій і системи навчання персоналу.

На макрорівні цифровізація туризму, за оцінками міжнародних організацій, супроводжується формуванням нових вимог до цифрових компетентностей працівників галузі та збільшенням ролі даних у побудові туристичних продуктів. CRM системи в цьому контексті виступають центральним елементом цифрової інфраструктури, через який реалізується інтеграція онлайн платформ, мобільних застосунків, систем бронювання, платіжних сервісів і аналітичних інструментів. Особливу увагу приділено малим і середнім підприємствам, для яких характерні обмежені ресурси й нижчий рівень цифрової зрілості, що зумовлює потребу у типових рішеннях, адаптованих навчальних програмах та підтримці впровадження CRM з боку галузевих інституцій. Для туристичних компаній це означає, що подальший розвиток CRM систем буде пов'язаний не лише з технологічними інноваціями, а й з політикою цифрових навичок та підвищення кваліфікації працівників [110]. Сукупність наукових результатів дозволяє окреслити ключові траєкторії розвитку CRM систем туристичних компаній. По-перше, посилюється інтеграція CRM з усією цифровою екосистемою підприємства, включно з ERP

системами, платформами онлайн бронювання, маркетплейсами, сервісами наскрізної аналітики та засобами автоматизації маркетингу.

По-друге, зростає роль аналітичних функцій, що забезпечують перехід від описових показників до прогнозних моделей, які враховують повний життєвий цикл клієнта і дають змогу оптимізувати маркетингові бюджети та структуру продуктового портфеля. По-третє, CRM дедалі більше орієнтується на підтримку персоналізованих сервісів, у тому числі на основі рекомендаційних механізмів, адаптивних сценаріїв комунікації та динамічного налаштування каналів взаємодії. [108]. Нарешті, посилюються вимоги до прозорості обробки персональних даних і кібербезпеки, що вимагає доповнення CRM систем політиками конфіденційності, механізмами управління згодою клієнтів і відповідними організаційними процедурами [110]. У такому контексті розвиток CRM систем для туристичних компаній слід розглядати як багатовимірний процес, що поєднує технологічні інновації, трансформацію бізнес процесів, удосконалення організаційної культури та нарощування цифрових компетентностей персоналу. Напрями еволюції CRM визначаються не лише внутрішніми потребами підприємств, а й глобальними трендами цифровізації туризму, змінами у поведінці споживачів та нормативно правовими вимогами щодо захисту даних, що потребує від менеджменту туристичних компаній системного, стратегічно орієнтованого підходу до планування та розвитку таких систем (див. Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Ключові напрями розвитку CRM систем туристичних компаній

Напрямок розвитку CRM системи	Зміст змін для туристичних компаній	Очікувані результати
Централізована база клієнтів та аналітика	Об'єднання даних з усіх каналів, формування повних клієнтських профілів, впровадження BI інструментів	Підвищення точності сегментації, обґрунтованість управлінських рішень, зростання LTV клієнтів

Оmnіканальні комунікації	Інтеграція CRM з сайтами, соціальними мережами, месенджерами, кол центром, мобільними застосунками	Узгоджений клієнтський досвід, скорочення часу реакції, зростання задоволеності та лояльності туристів
Автоматизація продажів та сервісу	Налаштування сценаріїв лід менеджменту, нагадувань, посттурових опитувань, управління зверненнями	Зменшення операційних витрат, зростання продуктивності менеджерів, скорочення кількості втрачених угод
Персоналізація продукту та динамічне ціноутворення	Використання аналітики для формування індивідуальних пакетів, знижок, рекомендацій та апселінгу	Збільшення середнього чека, частоти повторних покупок, посилення конкурентоспроможності пропозиції
Інтеграція CRM з цифровою екосистемою підприємства	Об'єднання CRM з системами бронювання, ERP, платіжними сервісами, маркетинговою автоматизацією	Зменшення дублювання даних, підвищення прозорості процесів, можливість наскрізної аналітики ланцюга продажу
Розвиток компетенцій персоналу та організаційної культури	Навчання роботі з CRM, запровадження клієнтоорієнтованих стандартів, ув'язка мотивації з CRM показниками	Зростання прийняття системи персоналом, підвищення якості сервісу, стійке використання CRM у щоденній практиці

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Розвиток CRM систем для туристичних компаній відбувається як на технологічному, так і на організаційному рівнях, формуючи нову логіку управління взаємовідносинами з клієнтами. На основі аналізу міжнародних і вітчизняних досліджень встановлено, що CRM у туризмі еволюціонувала від інструмента обліку контактів до інтегрованої платформи, яка поєднує збирання, обробку й аналітику клієнтських даних з підтримкою бізнес процесів маркетингу, продажів і сервісу. Ключовою особливістю туристичної сфери є складний життєвий цикл клієнта та висока чутливість результатів до якості сервісної взаємодії, що підсилює значущість CRM як ядра цифрової інфраструктури підприємства.

Показано, що технологічний розвиток CRM систем не гарантує автоматичного підвищення ефективності без відповідних змін в організаційній культурі, структурі відповідальності та компетенціях персоналу. Емпіричні результати вказують на вирішальну роль таких факторів, як адаптивність, залученість працівників, ціннісна орієнтація на клієнта та готовність керівництва до даних орієнтованого управління. Для українських туристичних компаній

додатковим викликом є необхідність поєднання впровадження CRM з модернізацією продуктового портфеля, переглядом каналів збуту та посиленням інтеграції з глобальними онлайн платформами. У цьому контексті стратегічною задачею стає не стільки придбання програмного забезпечення, скільки побудова цілісної моделі клієнтоорієнтованого бізнесу, в якій CRM виступає центральним механізмом узгодження процесів і даних. Аналіз практичних аспектів використання CRM систем у діяльності туристичних підприємств свідчить про позитивний вплив на показники повторних продажів, рентабельності операцій, швидкості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів. Водночас виявлено проблеми фрагментарної автоматизації, відсутності єдиного інформаційного простору та недостатнього використання аналітичного потенціалу систем, що обмежує ефект від впровадження. Перспективним напрямом розвитку є впровадження хмарних CRM рішень, орієнтованих на туристичну галузь, з розвиненими функціями сегментації, персоналізації, омніканальних комунікацій і вбудованої аналітики.

З урахуванням глобальних трендів цифровізації туризму та рекомендацій міжнародних організацій подальший розвиток CRM систем повинен супроводжуватися інвестиціями в цифрові навички персоналу, удосконаленням політик захисту даних і підтримкою з боку держави та галузевих інституцій, передусім для малих і середніх підприємств. У результаті CRM має перетворитися на інструмент не лише оперативного управління клієнтськими взаємодіями, а й стратегічного планування розвитку туристичної компанії, забезпечуючи її стійку конкурентоспроможність на ринку через поглиблене розуміння потреб клієнтів, гнучке налаштування продукту і підвищення ефективності використання ресурсів.

3.4. Інтеграція систем управління логістикою та продажами в туристичних компаніях

Інтеграція систем управління логістикою та продажами в туристичних компаніях виступає ключовою умовою переходу від фрагментованої до клієнто

орієнтованої моделі бізнесу, в якій управління потоками туристів, інформації, фінансів і сервісів відбувається в єдиному цифровому контурі. Сучасні підходи до туристичної логістики розглядають туристичну компанію як елемент розгалуженого ланцюга створення цінності, де узгодження дій туроператорів, турагентів, транспортних і готельних операторів базується на інтегрованих інформаційно логістичних платформах, що синхронізують процеси бронювання, розміщення, транспортування і післяпродажного сервісу [111]. У такій логіці логістика виходить за межі класичного управління матеріальними потоками і перетворюється на інструмент координації сервісних і інформаційних потоків, які безпосередньо впливають на результативність продажів туристичних послуг [112].

Туристична логістика характеризується специфікою об'єкта управління, оскільки основним потоком стають туристи та пов'язані з ними послуги, а не матеріальні ресурси, що зумовлює потребу в тісній інтеграції логістичних і збутових підсистем на рівні планування маршрутів, формування пакетів послуг і управління доступністю інфраструктури. Розвиток цифрової логістики у сфері туризму передбачає використання хмарних платформ, інтернету речей, мобільних застосунків, глобальних дистрибуційних систем і аналітики великих даних для регулювання туристичних потоків, оптимізації сервісу в дестинаціях і забезпечення стійких логістичних рішень [113]. У роботах, присвячених логістиці туристичних підприємств, наголошується, що саме інтеграція інформаційних підсистем учасників ринку забезпечує можливість оперативного реагування на коливання попиту, зміни транспортних умов і зовнішні шоки, включно з безпековими ризиками. Теоретичні моделі інтеграції бізнес функцій демонструють, що зв'язок логістики з підрозділами продажів, закупівель, фінансів і управління персоналом істотно впливає на показники ефективності, проте характер цього впливу не завжди є лінійним і однозначно позитивним. Дослідження інтеграції логістичних функцій показують, що саме якість інформаційних зв'язків, узгодженість планування і спільне прийняття рішень між логістикою і продажами критично визначають

здатність підприємства скорочувати цикл виконання замовлень, зменшувати витрати й підвищувати рівень сервісу [114]. Для туристичних компаній це означає необхідність переходу від ізольованих систем бронювання, обліку турів і внутрішнього документообігу до єдиної платформи, де дані про наявність місць, тарифи, трансфери й додаткові послуги синхронізуються з інформацією про попит, сегменти клієнтів і маркетингові кампанії в режимі реального часу [115].

Особливу роль у формуванні інтегрованої системи відіграє структура туристичної дистрибуції, в якій співіснують традиційні офлайн канали, власні сайти туроператорів і турагентів, глобальні дистрибуційні системи, онлайн туристичні агенції, метапошуковики і спеціалізовані платформи дестинацій [115]. Офіційні дослідження підкреслюють, що сучасна система розповсюдження туристичних послуг є поліканальною і вимагає наскрізної інтеграції між рівнем управління продуктом і рівнем управління каналами збуту, зокрема через використання єдиних баз даних, стандартів обміну повідомленнями і механізмів синхронізації квот і тарифів. У такому середовищі логістичні рішення щодо розподілу місць у готелях, завантаження рейсів, організації екскурсій та трансферів мають безпосереднє відображення в інтерфейсах онлайн платформ, що вимагає автоматизованої інтеграції транспортних, готельних і екскурсійних модулів з модулем продажів і маркетингу [115]. Водночас розвиток інформаційних технологій у туризмі створив передумови для інтеграції логістичних і збутових процесів на рівні цифрових екосистем, де CRM, ERP, системи бронювання, модулі управління ресурсами і аналітичні платформи працюють як єдиний організаційний механізм [116]. У дослідженнях, присвячених ролі інформаційних технологій у розвитку туризму в Україні, показано, що основними інструментами цифрової трансформації є спеціалізовані CRM системи, онлайн платформи бронювання, інтегровані платіжні сервіси та інструменти аналізу великих даних, які забезпечують персоналізацію пропозицій і динамічне ціноутворення. Концептуальні підходи до інформаційно комунікаційного забезпечення туристичних підприємств акцентують, що цифрова

інфраструктура має будуватися як багаторівнева система, де стратегічні цілі компанії трансформуються у вимоги до інформаційних потоків, а далі у вибір конкретних програмних продуктів і форматів взаємодії з партнерами [117].

З позицій організації бізнес процесів інтеграція систем управління логістикою та продажами передбачає створення єдиного інформаційного ядра, яке поєднує дані про клієнтів, бронювання, маршрути, транспортні засоби, номерний фонд, екскурсійні ресурси, фінансові транзакції і маркетингову активність. Така платформа, як правило, включає CRM модуль для управління взаєминами з клієнтами, модуль бронювання з доступом до GDS і OTA, модулі управління транспортною і складською логістикою, а також аналітичний модуль, який агрегує інформацію для прийняття управлінських рішень [118]. У практиці провідних туристичних компаній інтеграція досягається завдяки використанню API інтерфейсів і стандартів обміну даними, що дозволяють синхронізувати інформацію про наявність місць і тарифи між внутрішніми системами і зовнішніми каналами збуту, мінімізуючи ручне дублювання операцій [115]. Одним з ключових результатів інтеграції є можливість побудови наскрізної аналітики, яка поєднує показники завантаження логістичної інфраструктури з результатами продажів і поведінкою клієнтів [116]. Аналітичні інструменти на основі великих даних дають змогу виявляти кореляції між параметрами маршрутів, сезонністю, цінами, характеристиками туристичних груп і конверсією заявок, що дозволяє оптимізувати не лише ціни, а й структуру турів і логістичні схеми їх реалізації [114]. Застосування моделей динамічного ціноутворення у поєднанні з плануванням логістичних потужностей сприяє балансуванню заповнюваності транспортних засобів і готельної інфраструктури, уникненню пікових перевантажень DESTINACIЙ та підвищенню загальної маржинальності продуктового портфеля [119].

На рівні мережевих взаємодій інтеграція логістичних і збутових систем означає перехід від транзакційних відносин між окремими учасниками ринку до логіки ланцюгів поставок, у яких провідні оператори виступають координаторами

сервісних і інформаційних потоків [112]. У дослідженнях туристичної логістики підкреслюється, що ефективна логістична активність у регіональному ринку послуг пов'язана з можливістю синхронізації потоків туристів, сервісів, матеріальних ресурсів, інформації і фінансів як усередині підприємства, так і у взаємодії з партнерами. Умовою цього є створення єдиних логістичних систем, які забезпечують прозорість ланцюга створення цінності, дозволяють узгоджувати профілі логістичного сервісу різних суб'єктів ринку і формувати партнерські моделі розподілу ризиків і доходів [113]. Особливої актуальності інтеграція набуває в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зокрема для українських туристичних підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану і пов'язаних з ним обмежень мобільності та безпекових ризиків. Методичні підходи до проєктування логістичних систем безпечного розвитку підкреслюють важливість урахування галузевої специфіки туристичних підприємств, зокрема характерного для них зворотного руху потоків, коли до місця надання послуг переміщується сам споживач. В таких умовах інтегровані логістично збутові системи мають забезпечувати гнучку перебудову маршрутів, оперативну зміну партнерських ланцюгів і переналаштування каналів продажів з урахуванням територіальних обмежень, що особливо актуально для внутрішнього туризму і релокації туристичних продуктів у більш безпечні регіони.

Разом з тим емпіричні дослідження впровадження інформаційно комунікаційних технологій в українських туристичних підприємствах фіксують істотну нерівномірність рівня цифровізації, фрагментарність використання програмних продуктів і недостатній ступінь їх інтеграції. Значна частина компаній зосереджується на впровадженні окремих інструментів, таких як онлайн бронювання чи присутність в ОТА, без побудови цілісної архітектури даних, що обмежує можливості для синхронізації логістичних і збутових рішень і знижує ефекти масштабу від цифрових інвестицій [118]. Додатковим бар'єром виступає дефіцит ІТ компетенцій персоналу і обмежені фінансові ресурси, які стримують

інтеграцію складніших рішень, таких як ERP і спеціалізовані модулі управління ланцюгами постачання, у малих та середніх туристичних підприємствах.

Розвиток глобальної екосистеми туристичних технологічних стартапів демонструє, що на ринку вже сформувався широкий спектр B2B рішень, спрямованих на інтеграцію операційних, логістичних і збутових процесів, зокрема платформи для керування інвентарем, системи єдиного контролю каналів продажів і інструменти для прогнозування попиту на основі машинного навчання. Офіційні огляди галузевих інвестицій показують стале зростання сегмента рішень, які поєднують модулі управління бронюваннями, ціноутворенням, транспортними операціями і маркетингом, що підтверджує стратегічну важливість інтеграції логістики та продажів у бізнес моделях сучасних туристичних компаній. Для українських суб'єктів ринку це створює можливості як для запозичення кращих практик через хмарні сервіси, так і для розвитку власних нішевих продуктів, орієнтованих на специфіку внутрішнього та в'їзного туризму [115].

Управлінська практика свідчить, що успішний проєкт інтеграції систем логістики і продажів вимагає послідовної трансформації процесів, а не лише впровадження нового програмного забезпечення. На першому етапі туристичні підприємства зазвичай здійснюють аудит бізнес процесів, визначаючи точки стику між логістикою і продажами, де виникають затримки, дублювання операцій або інформаційні розриви. Наступним кроком стає вибір архітектури інтеграції, що може базуватися на єдиній ERP платформі або на моделі з кількох спеціалізованих рішень, об'єднаних за допомогою інтеграційних шин даних і API, причому ключовим критерієм є можливість масштабування і адаптації до змін зовнішнього середовища [114]. Завершальним елементом виступає організаційна підтримка змін, включно з навчанням персоналу, зміною системи мотивації і запровадженням показників ефективності, які одночасно відображають якість логістичного сервісу і результати продажів, що забезпечує закріплення інтеграційних ефектів у щоденній діяльності компанії. Сукупність наведених положень дозволяє розглядати

інтеграцію систем управління логістикою та продажами як складний, але необхідний напрям цифрової трансформації туристичних компаній, який створює підґрунтя для підвищення стійкості бізнесу, персоналізації сервісу, зростання продуктивності та поліпшення фінансових результатів (див. Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Інтеграція систем управління логістикою та продажами туристичних компаній і її результати

Напрямок інтеграції	Основні інструменти та ІТ рішення	Результат для логістики	Результат для продажів
Узгодження планування турів і маршрутів з попитом	Єдина база бронювань, модуль планування маршрутів, аналітика попиту	Оптимізація завантаження транспорту і номерного фонду	Зростання конверсії заявок, зменшення частки нереалізованих турів
Синхронізація внутрішніх і зовнішніх каналів збуту	Інтеграція з GDS, OTA, канал менеджерами, API партнерів	Актуальні квоти і тарифи, менше дублювання операцій	Розширення ринку збуту, стабільність цінової політики
Об'єднання CRM і логістичних модулів	CRM система, модуль управління ресурсами, система управління тургрупами	Краща прогнозованість потоків, персоналізоване завантаження	Персоналізація пропозицій, підвищення лояльності клієнтів
Інтеграція оплати, документообігу і сервісу	Онлайн оплати, електронний документообіг, чат боти підтримки	Скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок	Підвищення задоволеності клієнтів, зростання повторних покупок
Управління ризиками і безпекою	Моніторинг маршрутів, трекінг туристів, аналітика ризиків, сценарне планування	Гнучке переналаштування логістичних схем, підвищення стійкості	Збереження іміджу компанії, мінімізація відмов і компенсацій
Стратегічна аналітика і контролінг	ВІ платформи, дашборди KPI, інтеграція фінансових і операційних даних	Комплексна оцінка ефективності логістичних рішень	Обґрунтована продуктова і цінова стратегія

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Інтеграція систем управління логістикою та продажами в туристичних компаніях постає не окремим технічним проєктом, а комплексною трансформацією бізнес моделі, у центрі якої знаходиться єдиний інформаційний простір для управління потоками туристів, сервісів, ресурсів і фінансів. Концептуальні й

емпіричні напрацювання у сфері туристичної логістики та управління ланцюгами поставок засвідчують, що саме якість зв'язку між логістичною функцією та підрозділами продажів визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, зменшувати операційні витрати та підвищувати рівень сервісу. Поєднання CRM, систем бронювання, модулів планування маршрутів і управління ресурсами, а також аналітичних платформ створює передумови для запровадження динамічного ціноутворення, персоналізації пропозицій і балансування завантаження інфраструктури. У контексті України додатковим чинником є безпекові ризики і висока турбулентність середовища, що підсилює значення інтегрованих логістично збутових рішень як інструменту стійкості бізнесу. Водночас вітчизняна практика демонструє фрагментарний характер цифровізації, домінування ізольованих рішень і обмеженість інтеграційних проєктів, що обумовлено нестачею фінансових і кадрових ресурсів, а також відсутністю цілісної цифрової стратегії на рівні багатьох підприємств. Узагальнення світового й національного досвіду показує, що найбільший ефект дають проєкти, у яких технологічні рішення супроводжуються реінжинірингом процесів, зміною системи мотивації і впровадженням наскрізних показників ефективності для логістики і продажів. Запропонована у табличній формі рамка відображає напрями інтеграції і пов'язані з ними результати, що дозволяє інтерпретувати інтеграцію як механізм створення доданої вартості через одночасне покращення логістичного сервісу і ринкових позицій. У підсумку інтеграція систем управління логістикою та продажами може бути розглянута як необхідна умова переходу українських туристичних компаній до більш зрілих моделей цифрового управління, що поєднують гнучкість, клієнтоорієнтованості і фінансову стійкість.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів розділу дає підстави стверджувати, що удосконалення системи управління продажами та логістикою туристичних

підприємств України має спиратися на цілісну цифрову трансформацію бізнес-моделей. Впровадження цифрових технологій, оптимізація логістичних маршрутів і сервісу, розвиток CRM-систем та інтеграція логістичних і збутових підсистем утворюють взаємопов'язану інфраструктуру, яка визначає здатність підприємств адаптуватися до глобальної конкуренції, воєнних ризиків, зміни структури попиту та посилення ролі внутрішнього туризму. У сучасних умовах ключовою передумовою конкурентоспроможності стає перехід від фрагментарного використання окремих цифрових сервісів до побудови єдиного інформаційного простору, що охоплює продажі, логістику, фінанси та сервісне обслуговування.

Аналіз впровадження цифрових технологій у систему продажів показав, що світові тенденції цифровізації туризму проявляються в Україні через швидке зростання ролі онлайн-платформ, омніканальних комунікацій і безготівкових платежів. Цифрові інструменти дозволяють частково компенсувати втрати від скорочення в'їзного туризму, диверсифікувати ринки за рахунок внутрішніх потоків і підтримувати податкову базу галузі. Водночас обмежені фінансові можливості МСП, нерівномірний доступ до швидкісного інтернету та дефіцит цифрових компетентностей персоналу стримують ефект цифровізації, що обумовлює необхідність таргетованих програм державної підтримки, розвитку національних цифрових сервісів і навчальних ініціатив для бізнесу. Омніканальна модель продажів, у якій поєднуються вебсайт, мобільні застосунки, соціальні мережі, глобальні платформи й інтегровані платіжні рішення, формується як базовий орієнтир модернізації збутової політики туристичних компаній.

Розгляд оптимізації логістичних маршрутів і сервісу показав, що логістика у туризмі перетворюється на інтеграційний механізм координації всієї системи обслуговування. Використання геоінформаційних систем, мережевого аналізу та багатокритеріальних методів забезпечує перехід до науково обґрунтованого конструювання маршрутів із урахуванням часу, вартості, комфортності, місткості DESTINACIЙ та екологічних обмежень. Для України, яка стикається з воєнними

ризиками та нерівномірністю розвитку транспортної інфраструктури, логістична оптимізація набуває особливої ваги у поєднанні з реалізацією Національної транспортної стратегії до 2030 року. Вона створює передумови для формування клієнтоорієнтованої та безпечної транспортної системи, здатної підтримати розвиток внутрішнього туризму за умови, що самі туристичні підприємства трактуватимуть логістику як стратегічну функцію, а не сукупність окремих операцій. Дослідження розвитку CRM-систем засвідчило, що вони еволюціонують до ролі ядра цифрової інфраструктури управління взаємовідносинами з клієнтами. Сучасна CRM інтегрує дані з усіх каналів взаємодії, забезпечує сегментацію, персоналізацію продукту, управління лояльністю та підтримку рішень щодо структури продуктового портфеля й маркетингових витрат. Водночас технологічний потенціал таких систем не реалізується без переформатування організаційної культури, запровадження клієнтоорієнтованих стандартів, системи мотивації, пов'язаної з показниками утримання й задоволеності клієнтів, та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

ВИСНОВКИ

На підставі сформульованої у вступі мети та розв'язаних завдань можна зробити висновок, що дослідження управління продажами та логістикою підприємств туристичної галузі України в умовах воєнних викликів і цифрової трансформації реалізоване комплексно й концептуально завершено. Узагальнення теоретичних засад управління продажами у туристичній сфері дало змогу конкретизувати його місце в системі управління туристичним підприємством не лише як функції реалізації готового продукту, а як інтегрованої підсистеми, що впливає на формування попиту, позиціонування послуг, побудову відносин із клієнтами та стійкість бізнес-моделі. Поглиблено розуміння збутової політики як поєднання рішень щодо каналів дистрибуції, цінової стратегії, продуктового наповнення й сервісного супроводу, які в умовах нематеріального характеру туристичного продукту та високого рівня ризику набувають визначального значення для конкурентоспроможності підприємств. Розкриття сутності й особливостей логістики в туристичній галузі дозволило показати, що вона виходить за межі традиційного трактування як організації перевезень і має розглядатися як система управління потоками туристів, послуг, інформації та фінансів. Визначено структуру туристичної логістики, її основні функції та інструменти, а також обґрунтовано прямий вплив параметрів логістичного сервісу на сприйману якість туристичної послуги. З'ясовано, що тривалість і комфортність маршруту, надійність транспортних рішень, зручність трансферів, чіткість інформаційної підтримки подорожі виступають для споживача складовими загальної цінності туру нарівні з програмою перебування чи категорією засобу розміщення.

Завдання щодо дослідження взаємозв'язку між управлінням продажами та логістичними процесами реалізовано через обґрунтування їхньої системної взаємозалежності. Показано, що збутові рішення задають вимоги до логістики за показниками місткості, гнучкості, географії та рівня сервісу, тоді як параметри

логістичних маршрутів, надійність перевізників, доступність DESTINAЦІЙ І стандарти трансферного обслуговування формують конкурентні характеристики продукту на ринку й визначають можливості сегментації та позиціонування. У результаті логістика й продажі інтерпретуються як взаємопов'язані підсистеми єдиного ланцюга створення цінності, а їх узгодження – як необхідна умова підвищення ефективності діяльності туристичних компаній.

Аналіз сучасного стану й тенденцій розвитку туристичної галузі України в умовах воєнних дій і трансформації попиту показав, що ринок перебуває в стані глибокої структурної перебудови. Встановлено зміщення акценту з виїзного та в'їзного туризму на внутрішні подорожі, регіональну концентрацію потоків у відносно безпечних областях, посилення значення транспортної та безпекової складової в структурі собівартості туру, а також зростання ролі цифрових каналів комунікації з клієнтом. У цих умовах здатність підприємств адаптувати продукт до нової географії й мотивації подорожей, працювати з більш короткими, гнучкими маршрутами та враховувати змінювані ризики стає ключовим чинником їхнього виживання та розвитку. Охарактеризовано основні канали продажу туристичних послуг в Україні та оцінено їхню ефективність з урахуванням цифрових інструментів просування. Виявлено, що традиційні офлайнові канали, власні офіси й класичні агентські мережі поступово втрачають монопольне становище, тоді як провідну роль відіграють вебсайти туроператорів і турагентів, онлайн-платформи бронювання, метапошуковики, соціальні мережі та месенджери.

Установлено, що саме цифрові канали забезпечують вищу гнучкість, оперативність оновлення пропозицій, можливості таргетингу й персоналізації, однак їх потенціал використовується нерівномірно внаслідок обмежених ресурсів і цифрових компетентностей частини підприємств. Визначено особливості логістичного забезпечення туризму в Україні. Наголошено на нерівномірності розвитку транспортної інфраструктури між регіонами, уразливості окремих транспортних коридорів через воєнні дії, дефіциті координації між перевізниками,

засобами розміщення та туроператорами, а також недостатньому використанні інструментів геоінформаційного аналізу, цифрового трекінгу й сценарного планування. Показано, що безпосереднім наслідком цих обмежень є підвищення витрат, зростання логістичних ризиків і зниження задоволеності клієнтів, що вимагає переходу до більш науково обґрунтованих і технологічно підтриманих підходів до проектування маршрутів.

На основі отриманих результатів обґрунтовано напрями удосконалення управління продажами та логістики в туристичній галузі України з урахуванням впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів. Запропоновано орієнтуватися на побудову омніканальних систем продажів із використанням власних онлайн-платформ, мобільних застосунків, інтеграції з глобальними системами бронювання, CRM-рішень для сегментації та персоналізації попиту, а також інструментів цифрового маркетингу. У логістичному вимірі доцільним є ширше застосування геоінформаційних систем, мережевого аналізу та сценарного моделювання для оптимізації маршрутів з урахуванням часу, вартості, комфортності й безпеки, а також розвиток партнерських логістичних мереж між туроператорами, засобами розміщення й перевізниками. Ключовим вектором виступає інтеграція збутових і логістичних підсистем в єдиний інформаційний простір підприємства, що дає змогу перейти до наскрізної аналітики, динамічного ціноутворення, підвищення ефективності використання ресурсів і стійкості бізнесу.

Отож, завдання, визначені у вступі, реалізовані послідовно й у взаємозв'язку, що дозволило досягти поставленої мети дослідження. Теоретичні результати роботи поглиблюють наукові уявлення про специфіку управління продажами та логістикою в туризмі в умовах воєнних викликів і цифрової економіки, а практичні висновки й рекомендації можуть бути використані туристичними підприємствами для модернізації збутової політики, логістичного забезпечення та побудови інтегрованих цифрових систем управління, орієнтованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності української туристичної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (14th Edition) (Marketing Management). Boston : Prentice Hall, 2005. 812 p.
URL: https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition/1666787488kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf (date of access: 22.11.2025).
2. Martin C. Logistics and supply chain management. 5th ed. Harlow : Pearson, 1994. 325 p. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf> (date of access: 22.11.2025).
3. Зозульов О., Царьова Т., Гавриш Ю. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/811b04f6-74ea-45d3-937d-4b670dc943/content> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Страшинська Л. Конспект лекцій з дисципліни "Логістика" для студентів спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. Київ. екон. ін-т менеджменту, 2007. 38 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c569deba-8361-4a0d-8454-fcfc9c5c8332/content> (дата звернення: 22.11.2025).
5. Камінська І. М., Шклярчук І. В. Систематизація наукових поглядів та обґрунтування сутності категорії “логістична система підприємства”. Efektyvna ekonomika. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.78> (дата звернення: 22.11.2025).
6. McCarthy E. J. Basic marketing: A managerial approach / ed. by B. A. A. 7th ed. Homewood, Ill : R.D. Irwin, 1981. 762 p.
URL: https://archive.org/details/basicmarketingma00mcca_1 (date of access: 22.11.2025).

7. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press, 1992. 161 p. URL: https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology (date of access: 23.11.2025).
8. Sheth J. Revitalizing relationship marketing. Journal of Services Marketing. 2017. Vol. 31, no. 1. P. 6–10. URL: <https://doi.org/10.1108/jsm-11-2016-0397> (date of access: 23.11.2025).
9. Бобровник В. М., Андрушкевич З. М., Занихайло Р. С. Формування системи управління продажами на підприємствах з багаторівневою структурою в умовах цифровізації маркетингу взаємовідносин. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 14–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-10-2> (дата звернення: 24.11.2025).
10. Логістика: навч. посіб. / Л. Безугла та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4959/1/НП_Логістика.pdf (дата звернення: 24.11.2025).
11. Чумаченко О., Нескородько О. Demand forecasting in the context of company inventory optimization. "Scientific notes of the University"KROK". 2023. No. 4(72). P. 29–38. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-29-38> (дата звернення: 24.11.2025).
12. Самонова Т. Б. Управління маркетинговим забезпеченням туристських підприємств в умовах нестабільного середовища. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. № 45. С. 451–458. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1723/1503> (дата звернення: 18.11.2025).
13. Кірдан О. Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: теоретичний аналіз. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-133> (дата звернення: 18.11.2025).
14. Каткова Т., Матюх С. Особливості маркетингового управління в туристичному бізнесі. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 48–52.). URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(6](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(6) (дата звернення: 11.11.2025).
15. Ткаченко Т. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с. URL: <https://infotour.in.ua/tkachenko.htm> (дата звернення: 18.11.2025).
16. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі. Центр учб. літ., 2016. 336 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Mandiuk_Nazarii/Osnovy_marketynhu_u_turyzmi.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
17. Іванунік В. Туристичний менеджмент : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьков., 2022. 240 с. URL: <https://geotour.chnu.edu.ua/media/cosclxcs/turystychnyi-menedzhment-ivanunik-2022.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
18. Головня О., Леонтьєв І. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100> (дата звернення: 18.11.2025).
19. Shchabelska V., Pologovska I., Bykova M. Features of logistics development of tourist services in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*. 2022. No. 75. P. 117–122. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.75-18> (date of access: 19.11.2025).
20. Марусей Т. В., Белінська Х. О. Розвиток туристичних послуг в аспекті інноваційної логістики. *European Science*. 2019. Sge10-03. С. 77–85. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-10-03-022> (дата звернення: 18.11.2025).

21. Прочан А. О. Реалії сучасної логістики в туризмі: технології, інновації та глобальні тренди. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 36. С. 408–417. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/841/766> (дата звернення: 18.11.2025).
22. Короленко Н. В. Логістичний аспект управління туристичними підприємствами: формування позитивного іміджу регіону. Агросвіт. 2013. № 23. С. 54–59. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2013/12.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
23. Марусей Т. Логістичні інновації в туристичній галузі. Economy and Society. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-2> (дата звернення: 18.11.2025).
24. Sereda N. Marketing tourist activity in logistic flows. Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law. 2021. Vol. 5. P. 22–28. URL: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-22-28> (date of access: 19.11.2025).
25. Бойко М., Бабенко О. Соціальна відповідальність туристичних підприємств. Scientia fructuosa. 2016. Т. 110, № 6. С. 55–65. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/798> (дата звернення: 20.11.2025).
26. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2022. 167 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61821/1/Світлична,%2011П,%202021,%20pdf.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
27. Безугла Л. С., Палехова Л. Л., Белобородова М. В. Управління сталою поведінкою споживачів у туристичній діяльності: навч. посіб. Дніпро : Нац. техн. ун-т «Дніпр. політехніка», 2024. 185 с.

- URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/БезуглаПаЛеховаБелобородова.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
28. Davydyuk J., Yarmolyk D., Solovey A. Management of sales activities at the tourism enterprise. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2022. No. 1(30). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-7> (date of access: 18.11.2025).
 29. Ерфан В. Й., Сингаєвський С. С., Мухомедьянов В. А. Ціна та ціноутворення в логістиці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 2(62). С. 102–106. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62)) (дата звернення: 21.11.2025).
 30. Долинська О., Біницька О., Гільберг Т. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-7> (дата звернення: 19.11.2025).
 31. Rudkivskyi O. A., Rudkivska A. Y. The management information systems of tourism enterprise and creative approach. *Economy and Society*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-51> (date of access: 21.11.2025).
 32. Danylenko-Kulchytska V. The impact of the covid-19 pandemic on the world's and ukrainian tourist market. *Black Sea Economic Studies*. 2020. No. 58. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20> (date of access: 22.11.2025).
 33. Phillips P., Louvieris P. Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*. 2005. Vol. 44, no. 2. P. 201–211. URL: <https://doi.org/10.1177/0047287505278992> (date of access: 25.11.2025).
 34. Мальська М., Бордун О. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: Теорія та практика. К. : Центр учб. літ., 2011. 310 с. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Planuvannia3-dodane.pdf>.

35. Ivanova O. Structural modelling of crm system of tourism enterprises. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.94> (date of access: 24.11.2025).
36. Чорна Н. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-56> (дата звернення: 24.11.2025).
37. Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 327 p. URL: <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/3a008b9baccdc2292c2ad324a02a8c28.pdf> (date of access: 25.11.2025).
38. Jiménez-Partearroyo M., Medina-López A., Rana S. Business intelligence and business analytics in tourism: insights through Gioia methodology. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00973-7> (date of access: 24.11.2025).
39. Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні / Т. І. Ткаченко та ін. Київ : Нац. турист. орг. України, 2023. 105 с. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-Impact-analysis.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
40. Касенкова К. В. Управління розвитком інноваційних технологій маркетингу внутрішнього туризму : Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Харків, 2023. 247 с. URL: <https://hneu.wu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Kasenkova-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-64.055.042-2023.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
41. У 2020 році до України приїхало вчетверо менше іноземних туристів. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/tourism/stalo-vidomo-na-skilki-u-2020-roci-v-ukrayini-skorotilasya-kilkist-inozemnih-turistiv-1737286.html> (дата звернення: 23.11.2025).

42. Imperatives for the development of the tourist sphere in Ukraine under the COVID-19 pandemic / N. Moisieieva et al. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Vol. 7, no. 1. P. 52–62. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-6> (date of access: 23.11.2025).
43. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київ : Київ. шк. економіки, 2024. 39 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 23.11.2025).
44. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 23.11.2025).
45. Павлюк С. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169> (дата звернення: 23.11.2025).
46. Хохлов М. Темний туризм в Україні: культурні аспекти, етичні виклики та можливості в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-156> (дата звернення: 23.11.2025).
47. Basyuk D. I., Antonenko I. Y., Muzychka Y. O. Distribution as a modern form of marketing structures in tourism. Scientific bulletin of Polissia. 2017. Vol. 2, no. 4(12). P. 125–130.)-125-130. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12) (date of access: 23.11.2025).
48. Тонкошкур М. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Технологія міжнародної туристської діяльності» (для студентів денної та заочної форми навчання напряму підготовки 6.030601 – «Менеджмент»). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2018. 146 с.

- URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059834.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
49. Yarovyi V., Yurchenko V. Socio-economic efficiency of tourism enterprises activity. Black Sea Economic Studies. 2020. No. 53. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.53-20> (date of access: 23.11.2025).
 50. Музичка Є. О. Взаємодія основних учасників каналів збуту в туристичній індустрії. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 253–258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_4_49 (дата звернення: 23.11.2025).
 51. Миколаївна Д. С. Опорний конспект лекцій з курсу «Туроперейтинг» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 242 «Туризм». Харків : НУЦЗУ, 2018. 249 с. URL: <http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedramenedzhmenta/Lekcii/TUOPEREJTING.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
 52. E-Tourism as an Area in Socio-Economic Development of a State (Part 1) / A. Pomaza-Ponomarenko et al. University Scientific Notes. 2021. P. 175–184. URL: <https://doi.org/10.37491/unz.80.16> (date of access: 23.11.2025).
 53. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. Економічний форум. 2024. Т. 1, № 4. С. 38–49. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5> (дата звернення: 23.11.2025).
 54. Степанець І., Гринюк Д., Савицька Н. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-36> (дата звернення: 23.11.2025).
 55. Про туризм. Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95 ВР. База даних Законодавство України. Верховна Рада України.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 26.11.2025).
56. Про транспорт. Закон України від 10 листопада 1994 р. № 232/94 ВР. База даних Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр> (дата звернення: 26.11.2025).
57. Про схвалення Стратегії розвитку туризму, на період до 2026 року курортів. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168 р. Урядовий портал. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> (дата звернення: 26.11.2025).
58. Alkema V., Koziichuk O. Impact of logistics on tourist destination development. *Economy and Society*. 2024. No. 64. P. 67–73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3217> (date of access: 26.11.2025).
59. Ходікова І. В., Лапкіна І. О. Сутність і рівні реалізації проєктів транспортно логістичного забезпечення туристських центрів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 66–72. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-3_0-pages-66_72.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
60. Транспорт України 2022. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2023. 98 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
61. Туризм. Тематичний розділ офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/turyzm> (дата звернення: 26.11.2025).
62. Oliinyk A., Dichenko D. Ukrainian tourism market: analysis, challenges, and opportunities. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 445–452. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2428> (дата звернення: 26.11.2025).

63. World T., Tourism C. Ukraine. Economic Impact 2023. Travel and Tourism Economic Impact 2023. WTTC, 2023. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b3d5552c9314ef86e6850_EIR2023-Ukraine.pdf (date of access: 26.11.2025).
64. UN Tourism. World Tourism Barometer. Statistical data and indicators. UN Tourism database. URL: <https://www.e-unwto.org/toc/unwtotfb/current> (date of access: 26.11.2025).
65. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine / V. Yermachenko et al. Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the digital economy. 2023. Vol. 5, no. 1. P. 34–57.). URL: [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3) (date of access: 26.11.2025).
66. Kyrychenko O. Recovery of tourism in Ukraine in the post war period: Croatia and Israel experience. Kyiv Economic Scientific Journal. 2024. No. 6. P. 59–70. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/54c279eb-20a5-4d0c-8160-3d3ba6facb51/download> (date of access: 26.11.2025).
67. Khanenko A., Bobko N. Tourism and the russian-Ukrainian war: current issues and post-war recovery prospects. Economic Analysis. 2024. No. 34(3). P. 558–567. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558> (date of access: 26.11.2025).
68. Державне агентство розвитку туризму України. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoienniy-riven> (дата звернення: 26.11.2025).
69. UkraineInvest. Infrastructure and logistics. Official investment guide. 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua> (date of access: 26.11.2025).
70. Russia increasingly targeting trains as attacks on Ukraine’s rail network intensify. The Guardian. 15.11.2025.

- URL: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/15/russia-targeting-trains-ukraine-rail-network-attacks> (date of access: 26.11.2025).
71. Основні результати діяльності Державного агентства розвитку туризму України у 2023 році. Пресзал Укрінформ. 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/osnovni-rezultati-roboti-derzhavnogo-agentstva-rozvitku-turizmu-ukrayini-u-2023-roci> (дата звернення: 26.11.2025).
 72. Ukraine needs nearly 9 billion dollars to rebuild its cultural sites and tourism industry, UN agency says. AP News. 2024. URL: <https://apnews.com/article/0cc4a00b45229d7d85646180d89efb41> (date of access: 26.11.2025).
 73. OECD Tourism Trends and Policies 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/a8dd3019-en.pdf (date of access: 26.11.2025).
 74. TheGlobalEconomy.com. Ukraine International Tourism Revenue, Percent of GDP. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/international_tourism_revenue_to_GDP (date of access: 30.11.2025).
 75. UN Tourism. International Tourism to Reach Pre Pandemic Levels in 2024. UN Tourism News. 2024. URL: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024> (date of access: 29.11.2025).
 76. Tourism Economics; Google. Driving the Tourism Recovery in Ukraine. Oxford, 2020. URL: https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google_Ukraine_Final.pdf (date of access: 30.11.2025).
 77. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (date of access: 30.11.2025).
 78. UNESCO. Ukraine: UNESCO Estimates the Damage to Culture and Tourism after 2 Years of War at Nearly 3.5 Billion Dollars. 12.03.2024.

- URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion> (date of access: 30.11.2025).
79. Domyshche Medyanyk A. The Impact of War on Ukraine's Tourism Sector. International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences. 2025. URL: <https://ijceas.com/index.php/ijceas/article/view/839> (date of access: 30.11.2025).
80. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2017 році: Статистичний збірник. 2018. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
81. Національна туристична організація України. Туристичний барометр України 2020. Київ, 2021. 206 с. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
82. Безугла Л. С. Тенденції розвитку екотуристичної діяльності та їх вплив на економіку регіону. Проблеми економіки. 2020. № 3. С. 94 103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_3_12 (дата звернення: 30.11.2025).
83. Мішенін Є. В., Коблянська І. І. Логістичні орієнтири розвитку туристичного ринку України. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 64 72. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_23/EUGEN_V_MISHENIN_INNA_I_KOBLIANSKALogistical_Directions_of_Ukrainian_Tourism_Market_Development.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
84. Алькема В. Г. Логістична діяльність сфери туристичного бізнесу та її специфіка. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2017. Вип. 47. С. 147 156. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3636> (дата звернення: 30.11.2025).
85. Актуальні проблеми розвитку туристичної галузі: логістичний аспект. Актуальні проблеми розвитку туристичної індустрії. Збірник наукових праць.

- Дніпро, 2021.
URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1272> (дата звернення: 30.11.2025).
86. Ковальчук О. Особливості логістичного забезпечення діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2373> (дата звернення: 30.11.2025).
87. Мазуренко О. К. Інформаційно методичне забезпечення діяльності підприємств туристичної галузі. Економічний аналіз. 2016. Т. 25. № 1. С. 45–52.
URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1177/941?utm_source (дата звернення: 30.11.2025).
88. Прочан А. Реалії сучасної логістики в туризмі: технології, інновації та екологічна логістика. Науковий вісник Лубенського національного університету. 2023. Вип. 3. С. 112–121.
URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/841> (дата звернення: 30.11.2025).
89. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України за 2023 рік. Київ, 2024.
URL: <https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report> (дата звернення: 30.11.2025).
90. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR). World Travel & Tourism Council. 2024. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (date of access: 30.11.2025).
91. Digital Transformation. UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation> (date of access: 30.11.2025).
92. World Tourism Organization. Thematic Discussion: Tourism and the Digital Transformation, Executive Council 108th session, San Sebastián, Spain, 23–25 May 2018, CE/108/9 rev.1. 2018. URL: <https://www.e->

- unwto.org/doi/10.18111/unwtoecd.2018.1.g51w645001604520 (date of access: 30.11.2025).
93. Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital Solutions in Tourism as a Way to Boost Sustainable Development: Evidence from a Transition Economy. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. Article 877. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/877> (date of access: 30.11.2025).
 94. Lopez Cordova E. Digital Platforms and the Demand for International Tourism Services. Policy Research Working Paper 9147. World Bank, Washington, DC, 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/724941581621885483/pdf/Digital-Platforms-and-the-Demand-for-International-Tourism-Services.pdf> (date of access: 30.11.2025).
 95. Ivashko L. Digitalization of the Tourism and Hospitality Sector. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 16–28. URL: <https://www.science-smart.com/index.php/smart/article/view/17> (date of access: 30.11.2025).
 96. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine / M. Boiko et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 24–41. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4) (date of access: 30.11.2025).
 97. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 2(16). С. 139–145. URL: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/184> (дата звернення: 30.11.2025).
 98. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67 р // База

- даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-p> (дата звернення: 30.11.2025).
99. Medvid L., Didovych O., Yanchyk I. Logistics as a strategic factor of competitiveness in the tourism industry: success stories. *Economy and Society*. 2024. No. 65.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4484> (date of access: 30.11.2025).
 100. Granja Martins F. M., Fernandez H. M. Geographic Information System in the Optimization of Tourist Routes in the City of Faro (Algarve, Portugal). *Urban Science*. 2024. Vol. 8, No. 3. Article 123.
URL: <https://doi.org/10.3390/urbansci8030123> (date of access: 30.11.2025).
 101. Pei Q., Wang L., Du P., Wang Z. Optimization of tourism routes in Lushunkou District based on ArcGIS. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17, No. 3.
URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0264526> (date of access: 30.11.2025).
 102. Yalçinkaya N. M., Arca D., Keskin Citiroglu H. Producing alternative tourism routes using network analysis to promote Seferihisar cittaslow concept. *Information Technology & Tourism*. 2025. Vol. 27, No. 3. P. 705–737.
URL: <https://doi.org/10.1007/s40558-025-00319-1> (date of access: 30.11.2025).
 103. Mashika H., Kampov N., Vitvitskyi O. Modern model of transformation in tourism and recreation sphere and its logistical networks. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. No. 3. P. 40–45.
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5622/5678/12677> (date of access: 30.11.2025).
 104. National Transport Strategy of Ukraine 2030. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Kyiv, 2018. 41 p. URL: <https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf> (date of access: 30.11.2025).

105. Rahimi R., Koseoglu M. A., Ersoy A. B., Okumus F. Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*. 2017. Vol. 72. No. 2. P. 209-220. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-01-2017-0011> (date of access: 03.12.2025).
106. Дейнега О. В., Дейнега І. О., Коханевич Т. П. Практичні аспекти застосування CRM систем у діяльності туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 2. № 6. С. 143-147.: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10583>. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10583> (дата звернення: 03.12.2025).
107. Rahimi R., Gunlu E. Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. Vol. 28. No. 1. P. 89-112. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2014-0176> (date of access: 03.12.2025).
108. Mishra D. A., Rath P. S. CRM in Tourism Sector: A Case Analysis. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 2024. Vol. 5, no. 5. P. 2384–2387. URL: https://www.oecd.org/en/publications/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future_9258d999-en.html (date of access: 03.12.2025).
109. Наврозова Ю. О., Яницька А. М. Про CRM системи туристичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 2(79). С. 39-52. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/410> (дата звернення: 03.12.2025).
110. OECD. *Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future*. OECD Tourism Papers. Paris: OECD Publishing, 2021. 63 p.

- URL: <https://www.oecd.org/publications/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future-06211c0f-en.htm> (date of access: 03.12.2025).
111. Bondarenko S., Rusavska V., Niziaieva V., Manushkina T., Kachanova T., Ivaniuk U. Digital Logistics in Flow Management in Tourism. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Special Issue. P. 1 21. URL: <https://scispace.com/pdf/digital-logistics-in-flow-management-in-tourism-10krupbl47.pdf>.
 112. Alkema V. Logistics activity in the regional market of tourist services. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 2. P. 43 55. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/190>.
 113. Verhun A., Lozhachevska O., Mishchenko M. та ін. Management of logistics design of secure development of innovative industrial, agricultural and tourist enterprises in the conditions of martial law. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 36. P. 260 273. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24926/1/JHED_Verhun_p.260-273.pdf.
 114. Pakurár M., Kun I. A., Felföldi J., Vasa L., Oláh J. Integration of Logistics Function and Business Performance. *European Research Studies Journal*. 2020. Vol. 23. Special Issue 3. P. 567 583. URL: <https://ersj.eu/journal/1946> (date of access: 03.12.2025).
 115. Berné C., Gómez Campillo M., Orive V. Tourism Distribution System and Information and Communication Technologies Development Comparing Data of 2008 and 2012. *Modern Economy*. 2015. Vol. 6. No. 2. P. 145 152. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=54376> (date of access: 03.12.2025).
 116. UNWTO. *Distribution Channels*. Madrid: World Tourism Organization, 2010. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284412778> (date of access: 03.12.2025).

117. Паньків Н., Сняданко Д. Роль інформаційних технологій для розвитку туризму. Scientific journal «Development Service Industry Management». 2025. № 10. С. 23. 106 118.
URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/368> (дата звернення: 03.12.2025).
118. Погуда Н. Концептуальні засади та практичні аспекти інформаційно комунікаційного забезпечення туристичних підприємств. International Scientific Journal «Internauka». Series «Economic Sciences». 2024. № 1.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29031> (дата звернення: 03.12.2025).
119. UNWTO. Travel and Tourism Tech Startup Ecosystem and Investment Landscape. Madrid: World Tourism Organization, 2021. URL: <https://www.unwto.org/travel-and-tourism-tech-startup-ecosystem-and-investment-landscape> (date of access: 03.12.2025).