

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

«На правах рукопису»

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»**

спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Управління інтегрованими потоками в системі
організації бізнес-подорожей»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЛ-22
ТРОФИМЧУК Каріна Олександрівна

Науковий керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. КАРПУНЬ Ольга Василівна

Рецензент:

професор кафедри економіки і підприємництва,
д.е.н., проф. ГРЕЧКО Алла Володимирівна

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

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

ТРОФИМЧУК КАРІНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дипломної роботи «Управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей»,

науковий керівник дипломної роботи Карпунь Ольга Василівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності підприємства сфери бізнес-подорожей.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та економічний зміст інтегрованих потоків у сучасних логістичних системах;
- дослідити теоретичні засади управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей;
- узагальнити сучасні наукові та практичні підходи до управління інформаційними, фінансовими, сервісними, матеріальними та людськими потоками в умовах цифрової трансформації.

б) аналітична частина:

- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023-2025 роки;
- дослідити особливості функціонування системи управління інтегрованими потоками в діяльності компанії;
- оцінити ефективність управління інформаційними, фінансовими, сервісними та іншими потоками підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- сформулювати модель удосконалення системи управління інтегрованими потоками на основі цифрової інтеграції та предиктивної аналітики;
- оцінити економічну ефективність та прогнозний вплив впровадження рекомендацій на результати діяльності підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- 2) Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023-2025 роки;
- 3) Основні етапи організації бізнес-подорожей ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- 4) Схема інформаційних потоків у системі бізнес-подорожей;
- 5) Аналіз показників доходів, витрат та прибутку ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- 6) Напрями цифрової інтеграції потоків у ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- 7) Модель удосконалення системи управління інтегрованими потоками компанії;
- 8) SWOT-аналіз ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»;
- 9) Етапи впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками;
- 10) Порівняльний аналіз рентабельності діяльності підприємства до та після реалізації проєкту.

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	Виконано
2.	Дослідження теоретичних засад управління інтегрованими потоками та сучасних тенденцій розвитку систем організації бізнес-подорожей	13.04.2026-26.04.2026	Виконано
3.	Збір та обробка інформації щодо діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026-29.04.2026	Виконано
4.	Аналіз фінансово-економічного стану та результатів діяльності підприємства	30.04.2026-03.05.2026	Виконано
5.	Дослідження особливостей функціонування та управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей підприємства	04.05.2026-10.05.2026	Виконано
6.	Виявлення проблемних аспектів та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління потоками	11.05.2026-17.05.2026	Виконано
7.	Розроблення проектних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтегрованими потоками	18.05.2026-24.05.2026	Виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026-01.06.2026	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026-07.06.2026	Виконано

Студент

Каріна ТРОФИМЧУК

Науковий керівник

Ольга КАРПУНЬ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей» містить 101 сторінку, 27 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування інтегрованої системи корпоративної мобільності. **Об'єктом** дослідження є процес управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей.

Предмет дипломної роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності підприємства сфери бізнес-подорожей.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, логічного узагальнення, порівняння, системного підходу, економічного аналізу, табличного та графічного моделювання. Для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій застосовано методи економічних розрахунків, прогнозування та аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Результати роботи. У дипломній роботі розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» на основі цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Проведені розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів забезпечить економічний ефект у розмірі 39 522,76 тис. грн та зростання чистого прибутку підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами сфери бізнес-подорожей для підвищення ефективності управління потоковими процесами. Запропоновані рекомендації сприятимуть скороченню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: інтегровані потоки, управління потоками, бізнес-подорожі, корпоративна мобільність, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 101 pages, 27 tables, and 5 drawings. The bibliography list consists of 62 items.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of integrated flow management in the business travel organization system and to develop recommendations for improving management processes and enhancing the efficiency of the integrated corporate mobility system.

The object of the research is the process of integrated flow management in the business travel organization system.

The subject of the thesis is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving integrated flow management in the activities of a business travel enterprise.

Research methods. During the preparation of the thesis, general scientific and specialized research methods were applied, including analysis and synthesis, logical generalization, comparison, systems approach, economic analysis, as well as tabular and graphical modeling methods. To evaluate the effectiveness of the proposed recommendations, methods of economic calculations, forecasting, and analysis of the enterprise's financial and economic performance indicators were used.

Results of the work. The thesis develops recommendations for improving integrated flow management at IDEA TRAVEL SOLUTIONS LLC through the digitalization and automation of business processes. The conducted calculations demonstrate that the implementation of the proposed measures will generate an economic effect of UAH 39,522.76 thousand and contribute to an increase in the company's net profit.

Recommendations for the use of work results. The findings of the study can be used by enterprises operating in the business travel industry to improve the efficiency of flow management processes. The proposed recommendations will contribute to cost reduction, enhancement of customer service quality, and strengthening the competitiveness of enterprises.

Keywords: *integrated flows, flow management, business travel, corporate mobility, business process digitalization, management automation.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПОДРОЖЕЙ.....	11
1.1 Сутність поняття інтегрованих потоків та специфіка управління ними ..	11
1.2 Дослідження основних потоків в системі організації бізнес подорожей	21
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» НА РИНКУ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПОДРОЖЕЙ.....	37
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії.....	37
2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії	45
2.3 Аналіз існуючих потоків при організації бізнес-подорожей	52
3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПОДРОЖЕЙ	67
3.1 Визначення можливих напрямків вдосконалення управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес подорожей	67
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності компанії.....	72
3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій.....	80
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

В нинішніх умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку міжнародного бізнес-середовища особливого значення набуває ефективне управління потоковими процесами. Сучасні підприємства дедалі більше функціонують у складних інтегрованих системах, де результативність діяльності залежить не лише від якості окремих операцій, а й від рівня координації матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних та людських потоків. Саме інтеграція різних видів потоків у єдину систему управління забезпечує гнучкість бізнесу, оперативність прийняття рішень, оптимізацію витрат і формування стійких конкурентних переваг. При таких умовах логістика перестає бути лише виключно інструментом фізичного переміщення ресурсів і трансформується у комплексну управлінську концепцію, що охоплює всі етапи створення цінності.

Особливої актуальності проблема управління інтегрованими потоками набуває у сфері організації бізнес-подорожей. Система корпоративної мобільності сьогодні є важливим елементом функціонування сучасних компаній, оскільки забезпечує підтримку міжнародного співробітництва, розвиток партнерських відносин, участь у ділових заходах, проведення переговорів та координацію діяльності між регіонами. Водночас організація бізнес-подорожей являє собою складний багаторівневий процес, який потребує синхронізації значної кількості взаємопов'язаних потоків: інформаційних, фінансових, сервісних, транспортних і цифрових. Ефективність такої системи визначається швидкістю обміну інформацією, рівнем автоматизації процесів, здатністю до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та якістю сервісного супроводу.

Сучасний ринок бізнес-подорожей характеризується високим рівнем динамічності та технологічної трансформації. Активне впровадження цифрових платформ, систем автоматизованого бронювання, аналітики великих даних, технологій штучного інтелекту та хмарних рішень суттєво змінює підходи до управління корпоративною мобільністю. Інформаційні потоки стають ключовим

елементом інтегрованої системи, оскільки саме вони забезпечують координацію між усіма учасниками процесу: перевізниками, готелями, платіжними системами, туристичними агентствами та корпоративними клієнтами. В результаті управління бізнес-подорожами переходить від традиційної адміністративної моделі до цифрової екосистеми, де всі процеси функціонують у режимі реального часу.

Додаткової актуальності темі дослідження надають сучасні глобальні виклики, пов'язані з нестабільністю міжнародного середовища, посиленням безпекових ризиків, змінами у транспортній інфраструктурі та необхідністю забезпечення гнучкості бізнес-процесів. Компанії змушені адаптувати системи управління потоками до нових умов, забезпечуючи одночасно економічну ефективність, безперервність діяльності та високий рівень сервісу. Саме тому інтегроване управління потоками у сфері бізнес-подорожей стає не тільки інструментом оптимізації витрат, а й стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим аспектом сучасних систем організації бізнес-подорожей є також клієнтоцентричність та орієнтація на формування якісного користувацького досвіду. У центрі сучасної моделі управління перебуває не окремий процес, а комплексна взаємодія всіх елементів системи, спрямована на забезпечення безпечної, швидкої та комфортної ділової подорожі, що вимагає інтеграції сервісних, інформаційних і фінансових потоків у єдину керовану структуру, що здатна забезпечити високий рівень адаптивності та персоналізації послуг.

Крім того, розвиток концепції сталого розвитку та ESG-підходів суттєво впливає на організацію бізнес-подорожей. Компанії дедалі частіше враховують екологічні показники, аналізують вуглецевий слід поїздок, оптимізують маршрути та впроваджують інструменти екологічної аналітики, що формує нові вимоги до системи інтегрованого управління потоками та розширює функціональні можливості сучасних логістичних платформ.

І, отже, метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських

процесів та підвищення ефективності функціонування інтегрованої системи корпоративної мобільності.

Задля досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління інтегрованими потоками та особливості їх функціонування у сфері організації бізнес-подорожей;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та оцінити стан управління інтегрованими потоками в системі корпоративної мобільності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками та обґрунтувати економічну ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності підприємства сфери бізнес-подорожей.

База дослідження – ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», компанія, яка функціонує у сфері організації ділових подорожей та відряджень, а також корпоративних заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, логічного узагальнення, порівняння, системного підходу, економічного аналізу, табличного та графічного моделювання. Для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій застосовано методи економічних розрахунків, прогнозування та аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПОДОРОЖЕЙ

1.1 Сутність поняття інтегрованих потоків та специфіка управління ними

Сучасні економічні процеси характеризуються високим рівнем динамічності, глобалізації та цифровізації, що трансформує підходи до управління бізнесом і логістичними системами. В умовах постійного зростання складності господарських операцій ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати різні види потоків – матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні та людські – в єдину систему управління. Концепція інтегрованих потоків сформувалася на основі еволюції логістики. З часом вона поступово перейшла від вузького розуміння транспортування і складування до комплексного управління потоковими процесами, як охоплюють весь життєвий цикл продукту або послуги. І у цьому контексті інтегровані потоки виступають ключовим об'єктом сучасного логістичного менеджменту та інструментом досягнення конкурентних переваг.

Поняття «потік» у логістиці трактується, як сукупність об'єктів або ресурсів, що перебувають у русі та розглядаються як єдине ціле протягом певного проміжку часу. Потоки можуть вимірюватися кількісними та якісними показниками. Такими як: обсяг, швидкість, інтенсивність, напрям руху або рівень синхронізації з іншими процесами. В теорії логістики основними об'єктами управління виступають матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки, що формують основу функціонування будь-якої логістичної системи (табл. 1.1). Саме ефективна координація цих потоків забезпечує досягнення оптимального рівня витрат і високої якості обслуговування клієнтів [1].

Матеріальний потік традиційно розглядається як фізичне переміщення ресурсів (від сировини та комплектуючих до готової продукції) у межах логістичного ланцюга. Він включає в себе операції: транспортування, складування,

пакування, сортування та інші процеси, що забезпечують рух матеріальних об'єктів від постачальника до споживача. Але в сучасних умовах матеріальний потік вже не існує ізольовано, а тісно пов'язаний із супровідними інформаційними та фінансовими потоками. Наприклад, переміщення товару супроводжується обміном даними про замовлення, платежі, статус доставки та обслуговування клієнтів. Таким чином, матеріальний потік є лише одним із елементів комплексної потокової системи, який потребує інтегрованого управління [2]. Зате в сервісній економіці, зокрема у сфері бізнес-подорожей, матеріальна складова часто мінімізована, а домінуючими стають інформаційні та сервісні потоки.

Таблиця 1.1 – Ключові характеристики логістичних потоків

Ознака класифікації	Характеристика	Управлінське значення
За природою	Матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні, людські	Визначає інструменти управління
За напрямом руху	Вхідні, внутрішні, вихідні	Дає можливість контролювати стадії процесу
За інтенсивністю	Стабільні, змінні, сезонні	Потребує прогнозування та адаптації
За рівнем керованості	Контрольовані, частково контрольовані, неконтрольовані	Формує систему ризик-менеджменту
За рівнем інтеграції	Ізольовані, координовані, інтегровані	Визначає рівень синергії системи

Джерело: складено автором на основі [1;2]

Взаємозв'язок між різними видами потоків доцільно представити у вигляді системної моделі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок основних видів потоків у логістичній системі

Вид потоку	Зміст	Зв'язок з іншими потоками
Матеріальний	Переміщення фізичних ресурсів	Генерує потребу в інформації та фінансових розрахунках
Інформаційний	Дані про замовлення, статус, бронювання	Координує всі інші потоки
Фінансовий	Рух грошових коштів	Супроводжує матеріальні та сервісні процеси
Сервісний	Надання послуг та підтримки	Формує клієнтський досвід
Людський	Переміщення та діяльність персоналу	Є носієм реалізації інших потоків

Джерело: складено автором на основі [1;2]

Інформаційний потік відіграє особливу та незамінну роль у логістичних системах, оскільки саме інформація забезпечує координацію та синхронізацію всіх інших потоків. Інформаційна логістика охоплює процеси збору, обробки, передачі та аналізу даних, необхідних для планування і контролю логістичних операцій. Також завдяки розвитку інформаційних технологій інформаційні потоки стали ключовим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати використання ресурсів [3], що відображено в табл. 1.3. І варто додати, що дослідження сучасних систем постачання неодноразово підкреслюють, що надійність інформаційних потоків є критичною умовою функціонування складних ланцюгів створення цінності, оскільки саме вони забезпечують прозорість і контроль над процесами [4].

Таблиця 1.3 – Еволюція управління інформаційними потоками

Етап розвитку	Характеристика	Технологічна база
Традиційний	Паперовий документообіг	Локальні системи
Автоматизований	Використання ERP та CRM	Корпоративні IT-системи
Інтегрований цифровий	Об'єднані платформи, API-інтеграція	Хмарні рішення
Інтелектуальний	Аналітика великих даних, AI	Платформи з машинним навчанням

Джерело: складено автором на основі [3;4]

Фінансові потоки у свою чергу відображають рух грошових ресурсів, пов'язаних із здійсненням логістичних операцій. Вони включають в себе платежі за транспортні послуги, витрати на обслуговування, інвестиції у розвиток інфраструктури та інші фінансові операції. Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє компаніям зменшити ризики, підвищити ліквідність підприємства та забезпечити економічну стабільність логістичних систем, а наукові дослідження доводять, що синхронізація фінансових потоків із матеріальними та інформаційними процесами значно підвищує загальну ефективність логістичного управління [5]. Саме тому фінансові потоки в

інтегрованій системі виконують функцію економічного забезпечення процесів. У сфері бізнес-подорожей вони мають специфічну структуру (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Структура фінансових потоків у системі бізне-подорожей

Компонент	Зміст	Особливості управління
Оплата транспортних послуг	Авіа, залізничні, трансфери	Валютні операції
Оплата проживання	Готелі, апартаменти	Договірні тарифи
Витрати на сервіс	Страховання, підтримка	Контроль політик
Компенсації працівникам	Відшкодування витрат	Автоматизація звітності
Адміністративні витрати	Обслуговування систем	Бюджетування

Джерело: складено автором на основі [5]

Також окрему увагу сучасна логістична теорія приділяє нематеріальним потокам, зокрема сервісним і людським, які стають дедалі важливішими в умовах сервісної економіки. Сервісні потоки охоплюють процеси надання послуг, підтримки клієнтів, бронювання, консультацій та інших видів взаємодії з користувачами. У сфері бізнес-подорожей саме сервісний компонент визначає рівень клієнтського досвіду та формує конкурентні переваги компаній, а інтеграція сервісних потоків із інформаційними технологіями дозволяє створювати персоналізовані рішення, що відповідають індивідуальним потребам кожного клієнта.

Поняття інтегрованого логістичного потоку виникло в результаті розвитку системного підходу до управління. Науковці визначають інтегрований потік, як сукупність взаємопов'язаних і узгоджених потоків різної природи, що розглядаються в межах єдиного логістичного ланцюга або системи створення цінності. Інтеграція потоків передбачає не тільки їх об'єднання, але й забезпечення взаємодії між ними, ґрунтуючись на єдиних принципах управління, інформаційних платформах і стратегічних цілях [6].

Сама сутність інтегрованого управління полягає в переході від функціонального підходу – де кожен процес розглядається окремо – до процесного управління, що орієнтується на кінцевий результат. Такий підхід

дозволяє компаніям оптимізувати взаємодію між різними підрозділами підприємства, скоротити час виконання операцій і підвищити гнучкість бізнесу. В умовах цифрової трансформації інтегроване управління потоками все частіше ґрунтується на використанні автоматизованих систем, аналітики даних і технологій Industry 4.0, що забезпечують прозорість і контроль над процесами в реальному часі [4]. І тому робимо висновок, що сутність інтегрованого управління полягає у забезпеченні узгодженості потоків на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Багаторівневість управління доцільно систематизувати (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Рівні управління інтегрованими потоками

Рівень	Основні рішення	Часовий горизонт
Стратегічний	Політика мобільності, партнерства	Довгостроковий
Тактичний	Планування бюджетів і маршрутів	Середньостроковий
Операційний	Бронювання, контроль виконання	Короткостроковий

Джерело: складено автором на основі [4;6]

Особливістю управління інтегрованими потоками є необхідність в забезпеченні балансу між швидкістю виконання операцій, рівнем витрат і якістю сервісу. Наприклад, у сфері бізнес-подорожей важливо синхронізувати інформаційні дані про бронювання з фінансовими операціями та сервісними процесами, які дозволяють уникати помилок і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Інтеграція потоків також сприяє формуванню єдиного інформаційного простору. В подібних умовах всі учасники логістичного ланцюга мають доступ до актуальних даних. Також слід доповнити, що ще однією особливістю інтегрованих потоків у бізнес-подорожах є екосистемний характер взаємодії. Учасники ринку формують єдине інформаційне середовище, що дозволяє координувати процеси в режимі реального часу. Основні елементи такої екосистеми представлені в табл. 1.6.

І слід згадати про ризики, що є не менш серйозним аспектом інтегрованих потоків (табл. 1.7).

Таблиця 1.6 – Екосистема інтегрованих потоків у бізнес-подорожах

Учасник	Функція	Тип потоку
Перевізники	Транспортні послуги	Матеріальний, сервісний
Готелі	Проживання	Сервісний
Платіжні системи	Фінансові розрахунки	Фінансовий
Корпоративний клієнт	Формування попиту	Інформаційний
ІТ-платформи	Інтеграція даних	Інформаційний

Джерело: складено автором на основі [7]

Таблиця 1.7 – Основні ризики управління інтегрованими потоками

Тип ризику	Джерело	Наслідки
Інформаційний	Кіберзагрози, збої систем	Втрата даних
Фінансовий	Валютні коливання	Перевищення бюджету
Операційний	Затримки рейсів	Порушення графіків
Репутаційний	Низький рівень сервісу	Втрата клієнтів
Регуляторний	Зміни законодавства	Додаткові витрати

Джерело: складено автором на основі [7]

Важливим аспектом інтегрованого управління є використання принципів системності та синергії. Системний підхід передбачає розгляд логістичної системи як єдиного організму, де зміни в одному елементі впливають на інші. Синергетичний ефект проявляється в тому, що узгоджена робота потоків дозволяє досягти результату, який перевищує суму окремих складових. Наприклад, оптимізація інформаційних потоків може зменшити затримки в матеріальних операціях і скоротити фінансові витрати.

У сучасних умовах цифровізації інтегровані потоки дедалі більше пов'язані з використанням інтелектуальних систем управління, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Ці технології відкривають можливість до прогнозування попиту, оптимізуванню маршрутів, автоматизуванню процесів бронювання та підвищенню точності планування. А використання цифрових платформ забезпечує інтеграцію даних з різних джерел, що сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень [7].

Специфіка управління інтегрованими потоками також полягає в необхідності врахування факторів зовнішнього середовища, таких як глобальні економічні тенденції, розвиток технологій, зміни споживчої поведінки та регуляторні вимоги. У сфері бізнес-подорожей це може включати адаптацію до змін у транспортній інфраструктурі, впровадження нових стандартів безпеки або використання цифрових інструментів для управління подорожами.

Таким чином, інтегровані потоки виступають складною багаторівневою системою. І подібний механізм об'єднує в собі різні види ресурсів і процесів у єдину модель управління. Їх ефективна координація допомагає підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати високий рівень сервісу. Розвиток інтегрованого підходу до управління потоками буде одним із ключових напрямів сучасної логістичної науки та практики, що особливо актуально для організації бізнес-подорожей, де поєднуються інформаційні, фінансові та сервісні процеси.

У сучасній економіці інтегровані потоки дедалі частіше розглядаються не як сукупність окремих логістичних процесів, а як складна динамічна система, що поєднує в собі матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні компоненти у єдиному управлінському середовищі. Така трансформація стала результатом глобалізації, цифровізації бізнесу та зміни характеру взаємодії між суб'єктами ринку. Якщо наприклад традиційна логістика була орієнтована переважно на переміщення фізичних ресурсів, то сучасна концепція інтегрованих потоків вже передбачає управління різномірними потоками, як єдиною системою, що функціонує на принципах синергії, прозорості та взаємозалежності.

Слід відмітити, що особливої актуальності ця концепція набуває у сфері організації бізнес-подорожей, де фактично відсутній класичний матеріальний товар, а ключовим об'єктом управління виступає комплекс послуг. У межах такої системи інтегровані потоки формуються навколо процесу планування, бронювання, забезпечення мобільності клієнтів, фінансових розрахунків та інформаційної підтримки подорожей. І це означає, що управління потоками переходить з площини фізичної логістики у площину сервісної логістики та

управління досвідом клієнта, де важливу роль відіграють швидкість обміну даними, точність інформації та здатність системи адаптуватися до змін у реальному часі.

Інтегровані потоки у сфері бізнес-подорожей формуються на перетині кількох функціональних середовищ: транспортного, туристичного, фінансового та інформаційного. Взаємодія цих середовищ створює складну мережеву структуру, що потребує високого рівня координації між партнерами. Наприклад, процес організації корпоративної поїздки включає бронювання авіаперельотів, резервування готелів, оформлення страхових послуг, управління бюджетами та контроль виконання політик компанії: усі ці операції пов'язані між собою інформаційними потоками, які гарантують синхронізацію даних між системами бронювання, бухгалтерськими платформами та внутрішніми системами клієнта.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність інтегрованих потоків значною мірою залежить від рівня цифрової інтеграції та можливостей інформаційних систем. Інформаційні потоки відіграють роль «нервової системи» логістичного середовища, забезпечуючи при цьому передачу даних між усіма учасниками ланцюга створення цінності. Надійність і безпека таких потоків стають ключовими факторами конкурентоспроможності, бо будь-які затримки або помилки в інформаційному обміні можуть призвести до зриву подорожі, фінансових втрат або репутаційних ризиків [8].

Важливою характеристикою інтегрованих потоків є їхня багаторівневність. У системі бізнес-подорожей можна побачити та виділити стратегічний рівень, на якому формується політика мобільності компанії, тактичний рівень планування маршрутів і бюджетів, а також операційний рівень, який охоплює безпосередню організацію поїздки. Управління інтегрованими потоками передбачає узгодження цих рівнів у єдиній системі прийняття рішень, що відкриває можливість не тільки оптимізувати витрати, а ще й підвищити гнучкість бізнес-процесів.

З розвитком цифрових платформ інтегровані потоки дедалі більше набувають ознак екосистемності. Компанії переходять від ізольованих процесів до мережових моделей співпраці, де всі учасники процесу (перевізники, готелі,

страхові компанії, платіжні системи) об'єднані спільною інформаційною інфраструктурою. Така екосистема гарантує швидке об'єднання даних і дозволяє формувати комплексні рішення для клієнтів у режимі реального часу.

Також потрібно наголосити, що особливу роль у системі інтегрованих потоків відіграє фінансовий аспект. У бізнес-подорожах фінансові потоки мають складну структуру, оскільки включають, як оплату послуг, так і управління корпоративними бюджетами, компенсації витрат співробітників, податкові операції та валютні транзакції. Інтеграція фінансових потоків з інформаційними системами допомагає автоматизувати контроль витрат і забезпечити прозорість фінансової діяльності.

Значний вплив на розвиток інтегрованих потоків мають процеси глобалізації та зростання мобільності бізнесу. Компанії все частіше організовують міжнародні поїздки, які вимагають координації різних правових, культурних і технологічних середовищ, а при таких умовах інтегровані потоки стають інструментом зниження ризиків і підвищення ефективності управління, оскільки дозволяють централізовано контролювати всі аспекти подорожі.

Сучасні концепції управління інтегрованими потоками також передбачають використання технологій цифрових двійників, аналітики великих даних та автоматизованих транспортних систем. При використанні таких технологій відкривається можливість моделювати логістичні процеси, прогнозувати ризики та оптимізувати маршрути ще до початку фактичного виконання операцій [9].

У сфері бізнес-подорожей інтегровані потоки мають і соціальний вимір. Управління переміщеннями співробітників пов'язане з питаннями безпеки, комфорту та продуктивності праці. Сучасні системи дозволяють відстежувати стан подорожей у реальному часі, забезпечувати швидку реакцію на форс-мажорні обставини та підтримувати зв'язок між учасниками процесу.

Ще одним важливим аспектом є партнерська взаємодія. Інтегровані потоки функціонують ефективно лише при умовах високого рівня кооперації між усіма учасниками логістичного ланцюга. Дослідження підкреслюють, що інтеграція діяльності підприємств дозволяє усунути бар'єри між функціональними

підрозділами та створити єдину систему управління, орієнтовану на спільний результат [10].

Необхідно також враховувати ризики, що пов'язані з управлінням інтегрованими потоками. До них належать кіберзагрози, інформаційна асиметрія, нестабільність міжнародних ринків і залежність від зовнішніх партнерів. У глобалізованому середовищі логістичні системи часто стикаються з необхідністю швидкого реагування на зміни, що вимагає гнучких управлінських моделей і постійного вдосконалення процесів.

Суттєвим елементом інтегрованих потоків у бізнес-подорожах є управління даними. Сучасні компанії використовують аналітичні інструменти для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту та оптимізації маршрутів. Дані стають ключовим ресурсом, які визначають конкурентоспроможність організацій у сфері корпоративної мобільності.

Водночас з цим інтеграція потоків передбачає зміну управлінської культури підприємств. Традиційні ієрархічні структури поступово замінюються горизонтальними моделями співпраці, де інформація циркулюється швидко і відкрито, що дозволяє збільшити швидкість прийняття рішень і забезпечити більш гнучке реагування на потреби клієнтів.

Особливого значення набуває концепція клієнтоцентричності. У системі бізнес-подорожей інтегровані потоки формуються навколо потреб нашого користувача, а не навколо внутрішніх процесів компанії. І це означає, що управління потоками спрямоване на створення безперервного та зручного досвіду подорожі, де всі етапи, починаючи від планування до завершення поїздки, будуть інтегровані в єдину систему.

Таким чином, сучасне розуміння інтегрованих потоків у системі організації бізнес-подорожей виходить за межі класичної логістики та охоплює більш широкий спектр управлінських, технологічних і соціально-економічних аспектів. Вони виступають ключовим інструментом забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній у глобальному бізнес-середовищі.

1.2 Дослідження основних потоків в системі організації бізнес подорожей

Система організації бізнес-подорожей у сучасній економіці являє собою складний багаторівневий механізм, у якому перетинаються матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні, людські та цифрові потоки. На відміну від класичних виробничо-логістичних систем, де домінує фізичний рух товарів, у сфері бізнес-мобільності центральним об'єктом управління виступає послуга, а точніше комплекс взаємопов'язаних сервісів, які формують безперервний досвід ділової подорожі. Це зумовлює специфіку потокової структури. Тут матеріальні потоки відходять на другий план, тоді як інформаційні та фінансові стають системоутворюючими елементами, а сервісні визначають якість і конкурентоспроможність усієї цієї системи.

Організація бізнес-подорожі починається задовго до фактичного переміщення працівника. Першим активізується інформаційний потік, що формується у вигляді службового запиту, внутрішнього погодження, аналізу доцільності поїздки та бюджетного планування. І вже на цьому етапі відбувається інтеграція стратегічного і операційного рівнів управління: політика мобільності компанії визначає допустимі витрати, клас перевезень, готельні стандарти, процедури погодження, а система управління подорожами автоматично перевіряє відповідність запиту внутрішнім регламентам. Таким чином, інформаційний потік виконує не лише координаційну, а й контрольну функцію.

Подальший розвиток події переводить систему в площину взаємодії з зовнішніми партнерами. На цьому етапі включаються глобальні дистрибутивні системи бронювання, постачальники транспортних послуг, готелі, страхові компанії, платіжні оператори, інформація про доступність рейсів, тарифи, правила змін і повернень циркулює між різними платформами в режимі реального часу. Важливою характеристикою цього етапу є синхронність потоків: затримка в оновленні даних може спричинити фатальні фінансові втрати або втрату оптимального тарифу. Тому сучасні системи бізнес-подорожей активно

використовують API-інтеграцію, хмарні рішення та алгоритми автоматичного оновлення інформації.

Матеріальний потік у системі бізнес-подорожей має специфічну форму. Фізичне переміщення відбувається не щодо товару, а щодо людини, яка є одночасно споживачем і носієм результату, що, у свою чергу, змінює саму природу логістики: у центрі стоїть не доставка, а мобільність. Переміщення співробітника включає транспортні сегменти, трансфери, проходження контролю, перебування в аеропорту, заселення в готель. Кожен з цих етапів генерує інформаційні сигнали, які повертаються в систему у вигляді статусів, підтверджень, змін. Таким чином, матеріальний і інформаційний потоки перебувають у постійному циклічному взаємозв'язку.

Фінансові потоки у сфері бізнес-подорожей мають багатокomпонентну структуру, які охоплюють прямі витрати на транспорт і проживання, комісійні винагороди агентствам, податкові нарахування, компенсації працівникам, курсові різниці при міжнародних транзакціях. Особливістю буде те, що значна частина операцій відбувається в мультивалютному середовищі, що збільшує значення валютного ризику та потребує інтеграції фінансових інструментів хеджування. Крім того, корпоративні клієнти дедалі частіше впроваджують централізовані платіжні рішення, що дозволяють консолідувати витрати й отримувати аналітику в режимі реального часу.

Сервісний потік є серцевиною системи, бо саме він формує цінність для клієнта і визначає його досвід. Сервіс у бізнес-подорожах це не лише бронювання квитка чи номера в готелі, а повний супровід: консультації, підтримка 24/7, оперативна реакція на форс-мажори, індивідуалізація маршрутів, турбота про безпеку. При сучасних умовах клієнтоцентричності сервісний потік інтегрується з цифровими технологіями, що допомагає персоналізувати пропозиції на основі попередніх поїздок, уподобань і поведінкових моделей нашого клієнта.

Людський потік у системі бізнес-подорожей має подвійний характер. Тут з одного боку це переміщення співробітників компанії, що здійснюють поїздки; з іншого — це діяльність персоналу, який гарантує організацію та супровід.

Управління людським потоком включає питання продуктивності праці, комфорту, безпеки, адаптації до різних культурних середовищ. У глобальному контексті важливими стають аспекти візової підтримки, медичного страхування, дотримання міжнародних норм праці.

Цифровий вимір потоків дедалі більше визначає їх ефективність. Системи управління подорожами інтегрують аналітику великих даних, машинне навчання та автоматизовані алгоритми прийняття рішень, що відповідає загальним тенденціям цифрової трансформації корпоративних процесів [16; 18]. Завдяки цьому з'являється чудова можливість прогнозувати попит, оптимізувати бюджети, моделювати сценарії ризиків. Цифровізація також сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, де всі учасники процесу мають доступ до актуальних даних.

Особливої уваги заслуговує управління ризиками в системі бізнес-подорожей: геополітичні зміни, епідеміологічні обмеження, транспортні страйки або технічні збої можуть суттєво вплинути на виконання поїздки. Інтегровані потоки дозволяють швидко перебудовувати та змінювати маршрути на ходу, змінювати бронювання та мінімізувати фінансові втрати. Тут важливу роль відіграє гнучкість контрактних умов із партнерами та наявність резервних сценаріїв.

Екологічний аспект також стає невід'ємною частиною дослідження потоків. Компанії дедалі частіше враховують вуглецевий слід подорожей, оптимізують маршрути з урахуванням екологічних показників, використовують звіти про сталий розвиток. Це формує новий тип інформаційного потоку – екологічну аналітику, що інтегрується у фінансову та стратегічну звітність компанії.

Важливою тенденцією є перехід від реактивного до проактивного управління потоками. Якщо раніше система реагувала на події постфактум, то сьогодні вона здатна прогнозувати ризики та автоматично пропонувати альтернативні рішення. Наприклад, алгоритми можуть завчасно попередити про можливі затримки рейсів і запропонувати зміну маршруту.

Суттєвим чинником ефективності є прозорість потоків. Керівництво компанії має отримувати повну картину витрат, переміщень і результативності поїздок. Аналітичні панелі відкривають можливість оцінювати ефективність кожного сегмента, визначати найбільш витратні напрями та приймати стратегічні рішення про оптимізацію.

У глобалізованому бізнес-середовищі інтегровані потоки набувають мережевого характеру і виходять за межі окремої компанії, натомість стають частиною міжнародної екосистеми. Координація між різними країнами, валютами та правовими системами підвищує складність управління, але водночас створює нові можливості для синергії.

Таким чином, дослідження основних потоків у системі організації бізнес-подорожей демонструє їхню комплексність, багатовимірність і стратегічну значущість – вони формують інтегровану модель управління, що поєднує інформаційні технології, фінансові інструменти, сервісні рішення та людський фактор у єдину систему. Саме така модель забезпечує ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність компаній у сучасному глобальному середовищі.

І слід згадати, що кожен із потоків має власну структуру, інструменти управління, ризики, показники ефективності та стратегічне значення (табл. 1.8).

Матеріальний потік у сфері бізнес-подорожей, незважаючи на відсутність класичного товарного об'єкта, залишається критично важливим. Його специфіка полягає в тому, що об'єктом переміщення є людина, яка одночасно виступає носієм інтелектуального капіталу та результату бізнес-процесу. Логістика мобільності включає транспортні сегменти (авіаційний, залізничний, автомобільний, морський), що формують основу міжнародної бізнес-мобільності [13], внутрішньоміські переміщення, проходження прикордонного та митного контролю, обробку багажу, заселення та виселення з готелів, організацію доступу до інфраструктури заходів. Кожен із цих елементів створює мікропотоки, які повинні бути синхронізовані за часом і простором. Наприклад, запізнення трансферу навіть на 20 хвилин, може спричинити ланцюговий ефект і порушити весь графік зустрічей, тому управління матеріальним потоком у бізнес-

подорожах ґрунтується на принципах точності, резервування часу, дублювання маршрутів і прогнозування затримок. Сучасні системи використовують геолокаційний моніторинг, push-сповіщення чи інтеграцію з авіаційними базами даних задля оперативного коригування маршрутів.

Таблиця 1.8 – Структурно-аналітична характеристика основних потоків у системі бізнес-подорожей

Вид потоку	Об'єкт управління	Ключові інструменти	Основні ризики	КРІ ефективності	Стратегічне значення
Матеріальний	Переміщення співробітника (мобільність)	GDS, системи моніторингу рейсів, геолокація	Затримки, скасування, логістичні збої	Середній час у дорозі, % виконання маршруту без змін	Забезпечення фізичної присутності для створення бізнес-результату
Інформаційний	Дані про запити, бронювання, статуси	ERP, API, хмарні рішення, аналітика	Кіберзагрози, дублювання даних	Час погодження, % автоматизованих бронювань	Координація всієї системи
Фінансовий	Грошові потоки та бюджет	Центральні платіжні інструменти, expense management	Валютні ризики, перевищення бюджету	Середня вартість поїздки, % економії	Фінансова прозорість та контроль
Сервісний	Якість клієнтського досвіду	24/7 support, мобільні додатки, чат-боти	Низький рівень задоволеності	NPS, час реагування	Лояльність та конкурентоспроможність
Людський	Добробут і продуктивність працівника	Duty of care системи, страхування	Стрес, безпекові ризики	Індекс задоволеності, % безпечних поїздок	Підтримка людського капіталу
Цифровий	Дані, алгоритми, інтеграція	AI, Big Data, дашборди	Витік даних, системні збої	Рівень автоматизації, точність прогнозу	Стратегічна аналітика
Екологічний	Вуглецевий слід	Carbon tracking, ESG-звіти	Репутаційні втрати	CO ₂ на одну поїздку	Стійкий розвиток

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 15; 17]

Інформаційний потік у системі бізнес-подорожей має найвищий рівень складності, оскільки він починається з формування внутрішнього запиту на поїздку, проходить через процедуру погодження, бюджетного контролю, вибору

постачальників, бронювання та підтвердження, і завершується аналітичним звітом після завершення подорожі. Важливою особливістю є і багатоканальність: інформація циркулює між корпоративною ERP-системою, системами бронювання (GDS), фінансовими платформами, мобільними додатками користувачів та зовнішніми постачальниками. Порушення цілісності інформаційного потоку може призвести до дублювання бронювань, помилок у квитках або невідповідності політиці компанії. І тому ключовими характеристиками інформаційного потоку стає достовірність, швидкість передачі, безпека та інтегрованість. У умовах цифровізації інформація перетворюється на стратегічний ресурс: аналіз історії поїздок допомагає прогнозувати майбутній попит, оптимізувати витрати та визначати найефективніші маршрути.

Фінансовий потік у бізнес-подорожах характеризується багаторівневою структурою. Він включає в себе: передоплату послуг, післяплатні розрахунки, кредитні ліміти, агентські комісії, бонусні програми, податкові відрахування, валютні конвертації та компенсації витрат співробітникам. Особливістю є те, що значна частина фінансових операцій має відстрочений характер, яка створює потребу в управлінні ліквідністю. Корпоративні клієнти часто використовують централізовані платіжні картки або віртуальні рахунки, що дозволяє консолідувати дані та спрощує аудит витрат [14; 15]. Фінансовий потік також пов'язаний із ризиками, такими як: коливання валютних курсів, зміни тарифів, штрафи за скасування бронювань. Для мінімізації ризиків застосовуються механізми страхування, хеджування та договірні фіксовані тарифи з ключовими постачальниками.

Сервісний потік у системі бізнес-подорожей має найбільш динамічний характер і охоплює: консультаційну підтримку, допомогу у виборі маршрутів, оформлення візових документів, страхування, організацію трансферів, бронювання конференц-залів, супровід у надзвичайних ситуаціях. У сучасних умовах сервіс активно переходить у цифровий формат: чат-боти, мобільні додатки чи автоматизовані рекомендаційні системи. Але всеодно людський фактор залишається визначальним у кризових ситуаціях коли потрібні нестандартні

рішення. І якість сервісного потоку вимірюється не лише швидкістю обробки запиту, а й рівнем задоволеності клієнта, що формує довгострокову лояльність.

Людський потік у системі організації бізнес-подорожей охоплює, як переміщення співробітників, так і діяльність персоналу, який забезпечує функціонування системи. Переміщення співробітників пов'язане з питаннями безпеки, продуктивності, адаптації до часових поясів, психологічного комфорту. Компанії дедалі більше впроваджують програми *duty of care* – комплекс заходів із забезпечення безпеки працівників за кордоном, що підтверджується міжнародною практикою управління ризиками у сфері корпоративної мобільності [17]. Вони включають моніторинг політичної ситуації, медичне страхування, екстрену евакуацію. Управління людським потоком також передбачає аналіз ефективності поїздок: чи виправдані витрати, чи досягнуто бізнес-результату.

Окремого розгляду заслуговує цифровий потік, який сьогодні можна виділити як самостійний компонент системи, що охоплює: обробку великих масивів даних, використання алгоритмів штучного інтелекту, інтеграцію з глобальними базами транспортної інформації. Цифрові двійники маршрутів дають можливість моделювати сценарії ще до фактичного бронювання. Аналітичні платформи формують дашборди для керівництва, що відображають структуру витрат, частоту поїздок, динаміку цін. Таким чином, цифровий потік стає основою стратегічного управління.

Екологічний компонент інтегрованих потоків набуває дедалі більшого значення. Компанії аналізують вуглецевий слід кожної поїздки, порівнюють альтернативні маршрути за показниками CO₂, інтегрують екологічні критерії у політику мобільності, а це, у свою чергу, формує новий інформаційно-аналітичний підпотік, що впливає на прийняття управлінських рішень.

Ризиковий вимір потоків також є багатошаровим, де: операційні ризики включають затримки рейсів, страйки, технічні несправності; фінансові – перевищення бюджету, штрафні санкції; інформаційні – кіберзагрози, витік персональних даних; геополітичні – закриття кордонів, зміни візового режиму. Тому сучасна система управління потоками передбачає створення резервних

сценаріїв, страхових механізмів та автоматизованого моніторингу ризиків у реальному часі.

Аналітичний аспект управління потоками полягає у вимірюванні ефективності. Ключовими показниками є середня вартість поїздки, рівень дотримання *travel policy*, відсоток онлайн-бронювань, економія завдяки контрактним тарифам, коефіцієнт задоволеності працівників і інтеграція цих показників у єдину систему дозволяє оцінювати не лише витрати, а й стратегічну доцільність мобільності.

Глобалізація створює додаткові виклики: міжнародні поїздки потребують врахування різних податкових режимів, трудового законодавства, культурних особливостей. І хоча це ускладнює структуру потоків, але водночас стимулює розвиток універсальних цифрових платформ, що здатні працювати у мультинаціональному середовищі.

У підсумку, система організації бізнес-подорожей є чудовим прикладом складної інтегрованої потокової моделі, де кожен вид потоку (матеріальний, інформаційний, фінансовий, сервісний, людський і цифровий) має свою власну структуру, але функціонує лише в умовах повної взаємозалежності. Ефективність цієї системи визначається рівнем інтеграції, гнучкості, цифровізації та стратегічної узгодженості. Саме комплексний підхід до дослідження та управління потоками дозволяє забезпечити конкурентоспроможність компаній у сфері корпоративної мобільності.

Тепер, якщо розглядати моделі у міжнародному контексті, то можемо проаналізувати та наглядно побачити, що світовий ринок бізнес-подорожей протягом останніх десятиліть демонструє складну, але стійку динаміку розвитку, що, безпосередньо, впливає на структуру та характер інтегрованих потоків у системі їх організації та що підтверджується аналітичними звітами міжнародних галузевих асоціацій та дослідницьких центрів [11; 12; 20]. До глобальних кризових потрясінь обсяг світових витрат на ділові поїздки стабільно зростав, а після періоду різкого спаду почалося поступове відновлення з акцентом на цифровізацію, оптимізацію витрат та підвищення стійкості. Тобто сучасні бізнес-

подорожі вже не розглядаються виключно як адміністративна функція забезпечення мобільності, а стають справжнім стратегічним інструментом розвитку міжнародної співпраці, розширення ринків та підтримки партнерських відносин. Відповідно, система потоків у цій сфері ускладнюється та набуває глобального масштабу.

У країнах Європейського Союзу (ЄС) система організації бізнес-подорожей характеризується високим рівнем регуляторної стандартизації та інтеграції з політикою сталого розвитку. І тут можемо побачити, що Європейські компанії активно впроваджують екологічні критерії при виборі перевізників і готелів, формуючи звітність відповідно до сучасних вимог сталого розвитку та ESG-регулювання [19]. Тому в інформаційний потік інтегрується додатковий аналітичний шар – дані про екологічний вплив, які впливають на прийняття рішень. Фінансовий потік при цьому також трансформується: з'являються механізми компенсації викидів, «зелені» договори з перевізниками, стимулювання використання залізничного транспорту замість авіаційного на коротких відстанях. У результаті інтегровані потоки в Європейський Союз мають яскраво виражений нормативно-екологічний вимір.

Американська модель управління бізнес-подорожами історично орієнтована на централізацію та масштабування. Великі корпорації створюють глобальні travel management центри, які консолідують дані з різних регіонів та здійснюють контроль витрат у режимі реального часу. Тут ключову роль відіграє саме фінансова аналітика та договірна оптимізація тарифів. Матеріальний потік організовується з акцентом на швидкість і гнучкість, а сервісний – на персоналізацію через цифрові рішення. Американський ринок буде одним із лідерів у впровадженні автоматизованих систем бронювання, штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування витрат та алгоритмічного управління travel policy compliance. Таким чином інтегровані потоки мають високий рівень технологічної зрілості та фінансової прозорості.

Азійський регіон демонструє іншу специфіку: тут спостерігається швидке зростання корпоративної мобільності на тлі активного економічного розвитку.

Інтегровані потоки формуються в умовах різноманіття правових режимів, культурних відмінностей та технологічних стандартів. У багатьох країнах Азії мобільні додатки та цифрові платформи стали основним інструментом управління подорожами, що формує особливо інтенсивний інформаційний потік, але водночас з цим фінансовий потік може ускладнюватися через валютні обмеження чи специфіку локального оподаткування. Особливістю є також висока роль державного регулювання, що впливає на структуру матеріальних і сервісних потоків.

Тому, по табл. 1.9, можемо наглядно побачити, що моделі організації бізнес-подорожей у ЄС, США та Азії формуються під впливом різних економічних, культурних і регуляторних факторів. Європейська модель характеризується високим рівнем стандартизації, суворим регуляторним контролем та пріоритетністю ESG-підходу, гармонізація правил у межах European Union та вимоги GDPR формують системну, дисципліновану модель з акцентом на контроль витрат і відповідність політикам. Американська модель є більш гнучкою та орієнтованою на результат, адже тут витрати на бізнес-подорожі розглядаються як інвестиція у розвиток бізнесу, а не лише як стаття оптимізації, а високий рівень цифровізації та активне використання AI-рішень роблять систему максимально адаптивною до змін. Щодо азійської моделі, то вона вирізняється інтегрованістю та технологічною насиченістю. У Китаї, Сінгапурі, Японії та інших країнах Азії поєднуються сильна роль держави, високошвидкісна транспортна інфраструктура та цифрові екосистеми., але водночас важливу роль також відіграють репутаційний фактор і статусність сервісу.

Тобто можемо побачити, що європейська модель тяжіє до регламентованості та сталого розвитку, американська – до гнучкості й ефективності, а азійська – до технологічної інтеграції та стратегічного поєднання державного і корпоративного управління. І разом вони наглядно демонструють, що організація бізнес-подорожей – це не просто логістика переміщення, а складна управлінська система, яка відображає економічну філософію регіону.

Таблиця 1.9 – Порівняльна аналітична таблиця моделей організації бізнес-подорожей ЄС, США та Азії

Критерій	Модель ЄС	Модель США	Азійська модель
Регуляторне середовище	Високий рівень регулювання; гармонізація норм через European Union; жорсткі вимоги щодо захисту даних (GDPR)	Ліберальніше регулювання; більша роль корпоративних стандартів; регулювання фрагментоване на рівні штатів	Висока роль держави (Китай, Сінгапур); у Японії – регуляція через галузеві стандарти; активне державно-приватне партнерство
Домінуюча модель управління подорожами	Централізовані TMC + корпоративні тревел-політики; висока стандартизація	Гібридна модель: TMC + self-booking tools; акцент на гнучкість	Часто централізована модель з інтеграцією у корпоративні екосистеми
Рівень цифровізації	Високий; інтеграція ERP, CRM, HRM систем; автоматизований expense management	Дуже високий; розвиток travel-tech, активне використання AI	Надвисокий у Сінгапурі, Південній Кореї, Китаї; мобільні супераплікації
Ключові технологічні платформи	Amadeus IT Group, SAP Concur	Sabre Corporation, Navan	Trip.com Group, Fliggy
Підхід до витрат	Сильний контроль витрат, policy compliance > гнучкість	ROI-підхід; витрати розглядаються як інвестиція у бізнес-розвиток	Баланс між статусністю та економічністю; важливість репутаційного аспекту
Sustainability (ESG)	Один із пріоритетів; декарбонізація, carbon tracking, “зелена” мобільність	Зростає значення ESG, але залежить від галузі	Активно розвивається в Японії та Сінгапурі; у Китаї – через державні програми
Структура витрат	Висока частка залізничних перевезень (внутрішній ЄС)	Переважає авіаперельоти; великі відстані	Комбінація авіа + високошвидкісні поїзди (Японія, Китай)
Роль travel manager	Стратегічна роль, контроль compliance, data analytics	Більше autonomy, акцент на оптимізації процесів	Часто інтегрована з HR та адміністративними функціями
Поведінка бізнес-мандрівника	Чітке дотримання політик; баланс work-life	Орієнтація на швидкість і результат	Висока культура ділового етикету; статусність сервісу
Ризик-менеджмент	Структурований, формалізований; страхування обов’язкове	Сильно розвинений duty of care	Висока увага до безпеки та державних рекомендацій

Джерело: побудовано автором на основі [11; 12; 20]

До того ж, слід провести порівняння домінуючих потоків за регіональною пріоритетністю. І табл. 1.10 наглядно показує, що акценти в управлінні бізнес-подорожами формуються не лише економічними умовами, а й інституційною та

культурною специфікою регіонів. В країнах European Union переважає системний підхід: матеріальні потоки оптимізуються через розвинену залізничну інфраструктуру, інформаційні – через жорсткі вимоги захисту даних (GDPR), а фінансові – через високий рівень прозорості та контролю. Значну роль відіграє ESG-компонент, який робить модель орієнтованою на сталий розвиток. Для США характерна швидкість і результативність: авіацентричність матеріальних потоків, активне використання аналітики й автоматизації в інформаційних процесах, а також домінування ROI-підходу у фінансовому управлінні; безпековий потік реалізується через стандартизовану концепцію duty of care, що інтегрується у корпоративні політики. Азійська модель відзначається технологічною інтегрованістю та державною координацією, де матеріальні потоки поєднують авіаційні перевезення з високошвидкісною залізницею, інформаційні – будуються на мобільних екосистемах і super-app рішеннях, а сервісний потік часто орієнтований на преміальний рівень обслуговування.

Табл. 1.10 підтверджує, що хоча структура потоків у всіх регіонах подібна, їхня пріоритетність і логіка управління суттєво відрізняються: ЄС тяжіє до регламентованості та сталості, США – до ефективності та інвестиційної доцільності, Азія – до цифрової інтеграції та стратегічної координації.

Таблиця 1.10 – Порівняння домінуючих потоків за регіональною пріоритетністю

Вид потоку	ЄС	США	Азія
Матеріальний	Оптимізація через залізничну мобільність	Авіацентричність, швидкість	Комбінація авіа + high-speed rail
Інформаційний	Орієнтація на захист даних (GDPR)	Максимальна аналітика та automation	Мобільна екосистема, super-app
Фінансовий	Контроль витрат, регуляторна прозорість	ROI-підхід	Баланс статусу і вартості
Сервісний	Стандартизований, регламентований	Персоналізований через AI	Орієнтація на сервіс преміум-рівня
ESG-потік	Високий пріоритет	Середній (зростаючий)	Диференційований по країнах
Безпековий	Формалізований	Duty of care як стандарт	Високий вплив державних механізмів

Джерело: побудовано автором на основі [11; 12; 20]

Такі висновки свідчать про необхідність адаптації моделей управління бізнес-подорожами до конкретного інституційного середовища.

У глобальних масштабах ключовою тенденцією стає консолідація даних: компанії прагнуть отримати повну картину витрат, маршрутів, частоти поїздок і результативності мобільності. Такий підхід формує потребу в інтеграції різних потоків у єдину аналітичну систему. Тобто дані про бронювання, платежі, статуси рейсів, рівень задоволеності працівників, екологічні показники об'єднуються в централізовані дашборди. І таким чином, цифровий потік стає надбудовою над усіма іншими потоками, забезпечуючи їх координацію.

Особливе значення має трансформація KPI в системі організації бізнес-подорожей (табл. 1.11). Якщо раніше основним показником була економія витрат, то сьогодні застосовується багатокритеріальна модель оцінювання, де вимірюється середня вартість поїздки, частка дотримання корпоративної політики, рівень автоматизації бронювань, швидкість погодження запитів, коефіцієнт змін або скасування, показник безпеки, а також індекс задоволеності співробітників. Таким чином, управління потоками стає багатовимірним процесом, де фінансовий результат поєднується з якісними характеристиками.

Таблиця 1.11 – Система показників оцінювання ефективності потоків бізнес-подорожей

Група показників	Конкретні метрики	Управлінський рівень
Фінансові	Середня вартість поїздки, економія за контрактами, відхилення від бюджету	Тактичний / стратегічний
Операційні	Час погодження, % онлайн-бронювань, частка змін маршрутів	Операційний
Політика (compliance)	% відповідності travel policy	Тактичний
Безпекові	Кількість інцидентів, швидкість реагування	Стратегічний
ESG	CO ₂ на одну поїздку, частка “зелених” маршрутів	Стратегічний
Людський фактор	Індекс задоволеності, рівень стресу	Стратегічний
Цифровізація	Рівень автоматизації, точність прогнозування	Стратегічний

Джерело: побудовано автором на основі [11; 12; 20]

Окремим напрямом розвитку є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у систему управління потоками. Алгоритми машинного навчання аналізують

історичні дані та прогнозують коливання цін на авіаквитки, визначають оптимальний час бронювання, моделюють сценарії ризиків, що відкриває можливість перейти від реактивного управління до превентивного. Наприклад, система може автоматично рекомендувати альтернативний маршрут у разі високої ймовірності затримки рейсу. При таких результатах інформаційний потік стає не лише передавальним, а й аналітично-прогностичним.

Зростає роль безпекового виміру. У сучасних умовах компанії зобов'язані забезпечити *duty of care* щодо своїх працівників, що включає в себе інтеграцію потоків моніторингу безпеки, геолокаційних даних, аналітики політичних ризиків та медичних рекомендацій. А при випадках надзвичайних ситуацій система повинна оперативно визначити місцезнаходження співробітника та забезпечити координацію з екстреними службами. Саме тому безпековий потік інтегрується з інформаційним і сервісним, створюючи додатковий рівень складності.

Не менш важливим є соціально-психологічний аспект, оскільки часті бізнес-подорожі впливають на продуктивність, рівень стресу та баланс між роботою і особистим життям. Компанії починають враховувати ці фактори при формуванні політики мобільності, де людський потік аналізується не лише з позиції переміщення, а й з точки зору добробуту працівника. З'являються програми підтримки, гнучкі графіки, можливість поєднання відрядження з відпочинком.

Суттєвим викликом є кібербезпека, бо інтеграція численних цифрових платформ підвищує ризик витоку персональних і фінансових даних. Тому управління потоками передбачає використання багаторівневих систем захисту, шифрування інформації та постійного аудиту безпеки. Інформаційний потік стає одночасно ресурсом і об'єктом захисту.

У стратегічному вимірі бізнес-подорожі дедалі частіше оцінюються з точки зору їхнього внеску в досягнення корпоративних цілей. Аналізується які поїздки призвели до укладення контрактів, розширення партнерств або відкриття нових ринків. Таким чином компанія формує новий аналітичний підхід, де інтегровані потоки розглядаються як інструмент створення вартості, а не лише як витратна стаття бюджету.

Тому, підводячи підсумок, сучасна система організації бізнес-подорожей є прикладом високорозвиненої інтегрованої потокової структури глобального масштабу. Кожен вид потоку – матеріальний, інформаційний, фінансовий, сервісний, людський, цифровий, екологічний і безпековий – має свою власну логіку функціонування, але лише при їхній синхронізації забезпечує ефективність. А міжнародний досвід демонструє, що майбутнє цієї сфери пов'язане із подальшою цифровізацією, екологізацією та аналітизацією процесів, а також із посиленням клієнтоцентричності та безпекових механізмів.

Висновки до розділу 1

Отже, даний розділ був присвячений в першу чергу осмисленню бізнес-подорожей як складного багаторівневого явища, що поєднує логістику, управління, цифрові технології, фінанси та людський фактор. У процесі дослідження стало очевидно, що бізнес-подорожі вже давно вийшли за межі допоміжної адміністративної функції. Сьогодні це повноцінна управлінська система, яка інтегрується у стратегічний контур компанії та безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, швидкість прийняття рішень, розширення ринків і якість міжнародної взаємодії.

Тут було уточнено сутність поняття «бізнес-подорож» та розмежовано його з суміжними категоріями – службовими відрядженнями, діловим туризмом, мобільністю персоналу. Такий підхід дозволив закласти чітку концептуальну основу для подальшого аналізу. Бізнес-подорож у сучасному розумінні – це не просто фізичне переміщення працівника, а керований процес створення бізнес-цінності через мобільність. Вона має власну логіку, структуру потоків, систему ризиків, інструменти цифрової підтримки та механізми оцінювання ефективності.

Особливу увагу було приділено потоковому підходу до організації бізнес-подорожей. Доведено, що управління в цій сфері неможливо зводити лише до матеріального потоку. Поряд із ним функціонують інформаційний, фінансовий, сервісний, людський, цифровий, екологічний та безпековий потоки. Кожен із них

має власні параметри та показники результативності. У сукупності вони формують інтегровану систему, де зміни в одному елементі неминуче впливають на інші. Саме ця взаємопов'язаність пояснює, чому управління бізнес-подорожами потребує системного бачення, а не фрагментарних рішень.

І важливим результатом теоретичного аналізу стало обґрунтування трансформації підходів до оцінювання ефективності. Якщо раніше ключовим критерієм вважалася мінімізація витрат, то сьогодні фокус зміщується у бік багатокритеріальної моделі. Ефективність визначається не лише економією бюджету, а й швидкістю процесів, рівнем безпеки, задоволеністю працівників, дотриманням ESG-принципів та рівнем цифровізації. Таким чином, бізнес-подорожі стають індикатором управлінської зрілості компанії.

Також у межах розділу також було обґрунтовано необхідність розглядати бізнес-подорожі як складову логістичної системи підприємства. Вони інтегруються з процесами постачання, міжнародних переговорів, контролю якості, запуску проєктів та розвитку партнерських зв'язків. Фактично мобільність персоналу стає каталізатором руху інших потоків – товарних, фінансових, інформаційних. У цьому полягає їх стратегічна цінність.

Важливо підкреслити, що сучасні виклики суттєво змінили вимоги до організації бізнес-подорожей. Вони повинні бути гнучкими, безпечними, технологічно інтегрованими та екологічно відповідальними. Це вимагає переосмислення традиційних моделей управління та переходу до більш комплексного, системного підходу.

Узагальнюючи, можна стверджувати: бізнес-подорожі це не про квитки й готелі. Це про управління мобільністю як ресурсом розвитку. Про баланс між витратами та цінністю. Про безпеку й довіру. Про цифрові рішення, які працюють непомітно, але ефективно. І про здатність компанії швидко рухатися в глобальному світі, не втрачаючи стратегічної стійкості. Саме в такому вимірі доцільно розглядати їх у подальших розділах дослідження.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» НА РИНКУ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПОДОРОЖЕЙ

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії

ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» функціонує як сучасний суб'єкт ринку бізнес-подорожей, який сформувався в умовах трансформації глобальної індустрії корпоративної мобільності, цифровізації сервісів та зміни підходів до організації ділових поїздок. Компанія була офіційно зареєстрована 29 вересня 2020 року, що дозволяє віднести її до нової хвилі українських тревел-операторів, діяльність яких одразу орієнтована на інтеграцію міжнародних стандартів, цифрових інструментів і клієнтоцентричних моделей управління [22]. Сам факт створення компанії у період глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, є показовим: це свідчить про адаптивний характер бізнесу та його здатність розвиватися в умовах високої невизначеності. Більше того, заснування компанії саме в цей період можна розглядати як стратегічний крок, спрямований на формування бізнес-моделі, яка від самого початку враховує нові реалії ринку – підвищені вимоги до гнучкості подорожей, необхідність оперативного реагування на обмеження, цифровізацію бронювань і посилення ролі аналітики в управлінні витратами.

Юридично компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, можливість масштабування та оптимальну модель розподілу відповідальності між засновниками. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД визначено діяльність туристичних операторів (79.12), однак фактична діяльність компанії значно виходить за межі традиційного туризму, охоплюючи комплексний тревел менеджмент, організацію корпоративних заходів, консалтинг у сфері мобільності та впровадження індивідуальних рішень для бізнес-клієнтів [22]. Така диверсифікація напрямів діяльності відображає загальну тенденцію розвитку індустрії бізнес-подорожей, у якій компанії поступово переходять від ролі

класичних туристичних агентств до ролі інтеграторів сервісів і стратегічних партнерів для корпоративних клієнтів.

Географічно компанія базується у місті Київ – ключовому центрі ділової активності України, що забезпечує доступ до основних корпоративних клієнтів, міжнародних організацій та інфраструктури бізнес-послуг. Розміщення офісу в інноваційному просторі UNIT City додатково підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на технологічний розвиток, партнерство та інтеграцію у сучасні бізнес-екосистеми [23]. Таке середовище формує сприятливі умови для співпраці з ІТ-компаніями, стартапами, міжнародними організаціями та бізнес-спільнотою. Фактично офіс у подібному інноваційному кластері виконує не лише адміністративну функцію, але й сприяє формуванню професійних контактів, партнерських проєктів та обміну експертизою.

Управління компанією здійснюється за моделлю, де ключову роль відіграє директор і керуючий партнер. Такий формат характерний для компаній, що перебувають на етапі активного зростання, оскільки дозволяє поєднувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю. Керівництво компанії відповідає не лише за загальне стратегічне планування, але й за формування партнерських відносин, розвиток нових напрямів діяльності, управління фінансовими потоками та координацію ключових операційних процесів. Водночас організаційна структура компанії демонструє поступовий перехід до більш системної моделі управління, що включає розподіл функцій між напрямками: операційна діяльність, фінанси, технології, робота з клієнтами, організація заходів [24].

Функціонально компанія працює як інтегратор послуг у сфері бізнес-подорожей. Тобто вона не просто продає окремі туристичні продукти, а формує комплексні рішення, які включають транспортну логістику, проживання, супровід, фінансовий контроль, аналітику та сервісну підтримку. У сучасній практиці тревел менеджмент така модель розглядається як найбільш ефективна, оскільки дозволяє клієнтам отримувати повний спектр послуг від одного провайдера. Завдяки цьому клієнтські компанії можуть зосередитися на власній основній діяльності, передаючи управління подорожами спеціальному партнеру.

Основними напрямками діяльності компанії є організація ділових поїздок, MICE-сервіси (meetings (засідання), incentives (заохочувальні заходи), conferences (конференції), events (події, івенти)), консьєрж-супровід, а також destination management. Організація бізнес-подорожей передбачає повний цикл обслуговування – від планування маршруту до повернення співробітника та формування звітності. Такий підхід включає підбір оптимальних авіаційних маршрутів, бронювання готелів, організацію трансферів, оформлення страхування, супровід під час поїздки та післяпоїздковий фінансовий аналіз. MICE-напрямок включає проведення корпоративних заходів різного масштабу – від внутрішніх зустрічей до міжнародних конференцій. Консьєрж-сервіс забезпечує індивідуальний підхід до клієнта, що особливо важливо у преміальному сегменті. Destination management орієнтований на роботу з іноземними партнерами та організацію їх перебування в Україні.

Клієнтська база компанії формується переважно у B2B-сегменті, що визначає специфіку її діяльності. Основними клієнтами є великі корпорації, міжнародні організації, державні установи та фонди. Такий профіль клієнтів передбачає високий рівень вимог до якості послуг, прозорості фінансових операцій, дотримання внутрішніх політик і стандартів. Крім того, це вимагає інтеграції з корпоративними системами клієнтів, такими як ERP або системи управління витратами. У результаті діяльність компанії виходить за межі класичного туристичного сервісу і включає елементи управлінського консалтингу у сфері корпоративної мобільності.

Також особливу увагу варто приділити сервісній моделі компанії. Вона базується на принципах персоналізації, оперативності та відповідальності. Кожен клієнт отримує індивідуального менеджера, який супроводжує його на всіх етапах взаємодії. Наявність підтримки 24/7 дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни або форс-мажори, що є критично важливим у сфері бізнес-подорожей. Подібна модель сервісу забезпечує високий рівень лояльності клієнтів та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Конкурентне середовище у якому працює ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є досить насиченим і різноманітним (табл. 2.1). До основних конкурентів належать як локальні туристичні агентства, що надають послуги з організації ділових поїздок, так і міжнародні компанії, що мають представництва в Україні. Локальні гравці, як правило, виграють за рахунок ціни та гнучкості, але поступаються в рівні цифровізації та аналітики. Міжнародні компанії, навпаки, мають доступ до глобальних ресурсів і технологій, але часто є менш адаптивними до локальних умов. В цьому контексті досліджувана компанія займає проміжну позицію, поєднуючи локальну експертизу з сучасними підходами до управління.

Таблиця 2.1 – Аналіз конкурентного середовища ринку бізнес подорожей в Україні

Тип компаній	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Міжнародні тревел менеджмент компанії	Глобальна мережа партнерів, доступ до великих систем бронювання	Високий рівень технологій, глобальні контракти	Менша адаптивність до локального ринку
Українські туристичні агентства	Робота з локальними клієнтами	Гнучкість, нижча вартість послуг	Менший рівень цифровізації
Онлайн-платформи бронювання	Автоматизовані системи	Швидкість і доступність	Відсутність персоналізованого сервісу
ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»	Інтегрований сервіс для корпоративних клієнтів	Баланс сервісу, технологій і локальної експертизи	Потреба у подальшому масштабуванні

Джерело: побудовано автором на основі даних компаній

Особливу роль у конкурентній боротьбі відіграє технологічний фактор. Компанії, що активно впроваджують цифрові рішення, отримують значну перевагу, оскільки можуть забезпечити швидкість, точність і прозорість процесів. ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» демонструє орієнтацію на цифровізацію, що проявляється у використанні автоматизованих систем бронювання, аналітичних інструментів та інтеграції з клієнтськими системами, що дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й створювати додаткову цінність для клієнтів у вигляді даних і аналітики.

Отже, міжнародні тревел компанії характеризуються наявністю глобальної партнерської мережі, доступом до масштабних систем бронювання та високим рівнем технологічної інфраструктури, що забезпечує їм значні можливості для роботи з великими міжнародними корпораціями. Але водночас такі компанії можуть бути менш гнучкими та адаптивними до специфіки локальних ринків. Українські туристичні агентства, навпаки, мають кращу обізнаність у місцевих умовах та пропонують більш гнучку цінову політику, проте часто поступаються рівнем цифровізації та технологічних рішень. Окрему групу становлять онлайн-платформи бронювання, які роблять акцент на автоматизації та швидкості доступу до послуг. Їх головною перевагою є зручність і оперативність, однак відсутність персоналізованого підходу та професійного супроводу обмежує їх ефективність у сегменті складних корпоративних поїздок. У такому контексті ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» займає проміжну позицію, поєднуючи переваги різних моделей. Компанія пропонує інтегрований сервіс для корпоративних клієнтів, який поєднує персоналізований підхід, використання сучасних технологій та глибоке розуміння локального ринку. Така позиція дозволяє їй ефективно конкурувати як із традиційними туристичними агентствами, так і з міжнародними провайдерами. Водночас подальший розвиток компанії значною мірою залежить від її здатності масштабувати діяльність, розширювати партнерську мережу та посилювати технологічну складову сервісу.

З організаційної точки зору компанія має гнучку структуру, що поєднує функціональний і проєктний підходи. Така модель дозволяє ефективно розподіляти ресурси, швидко реагувати на зміни та забезпечувати високу якість виконання завдань. Наявність спеціалізованих ролей – від тревел-координаторів до фінансових аналітиків – свідчить про високий рівень професіоналізації діяльності (табл. 2.2).

Структура підприємства сформована таким чином, щоб охоплювати всі ключові етапи організації ділових поїздок – від стратегічного управління та роботи з клієнтами до безпосереднього операційного супроводу, фінансового контролю та технічної підтримки цифрових систем.

Таблиця 2.2 – Функціональний аналіз підрозділів ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Підрозділ	Основні функції
Керівництво компанії	Стратегічне управління, формування партнерських відносин, контроль ключових процесів
Відділ корпоративних клієнтів	Управління контрактами, комунікація з клієнтами, координація замовлень
Операційний відділ (travel coordinators)	Бронювання авіаквитків, готелів, трансферів, організація поїздок
MICE-відділ	Організація конференцій, бізнес-заходів, корпоративних подій
Фінансово-аналітичний відділ	Контроль витрат, фінансова звітність, аналіз ефективності подорожей
ІТ та цифрові системи	Підтримка систем бронювання, інтеграція з корпоративними платформами

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Тут центральну роль у системі управління відіграє керівництво компанії, яке визначає стратегічні напрями розвитку, формує партнерські відносини та здійснює контроль над основними бізнес-процесами. Важливе місце займає відділ корпоративних клієнтів, що забезпечує підтримку довгострокових контрактів і виступає ключовою ланкою комунікації між компанією та замовниками. Операційний відділ відповідає за практичну реалізацію подорожей – бронювання транспортних послуг, проживання та організацію логістики поїздок. Окремий MICE-відділ спеціалізується на підготовці та проведенні корпоративних заходів, конференцій і ділових зустрічей. Фінансово-аналітичний підрозділ контролює витрати, забезпечує фінансову прозорість та проводить аналіз ефективності організації подорожей, тоді як ІТ-підрозділ підтримує функціонування цифрових платформ і систем бронювання.

Фінансовий аналіз компанії підтверджує її динамічний розвиток. Зростання доходів з 9,8 млн грн у 2021 році до понад 80 млн грн у 2024 році [25] є показником не лише розширення діяльності, а й ефективності управління. Це також свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін ринку та використовувати нові можливості.

Якщо розглядати діяльність компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» через призму SWOT-аналізу, можна виділити кілька ключових аспектів (табл.

2.3). Сильними сторонами є гнучкість, клієнтоорієнтованість, використання сучасних технологій, а також здатність швидко адаптуватися до змін. До слабких сторін можна віднести відносно невеликий масштаб бізнесу порівняно з міжнародними конкурентами та залежність від зовнішніх факторів, таких як стан ринку або геополітична ситуація. Можливості для розвитку пов'язані з цифровізацією, зростанням попиту на комплексні послуги та інтеграцією у міжнародні ринки. Загрози включають посилення конкуренції, економічну нестабільність і зміни в регуляторному середовищі.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока клієнтоорієнтованість	Порівняно невеликий масштаб бізнесу
Використання цифрових систем бронювання	Залежність від глобального ринку подорожей
Гнучкість у прийнятті управлінських рішень	Обмежені фінансові ресурси порівняно з міжнародними компаніями
Індивідуальний підхід до клієнтів	Висока конкуренція у сегменті
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток ринку бізнес-подорожей	Геополітична нестабільність
Цифровізація процесів бронювання	Коливання валютних курсів
Розширення міжнародних партнерств	Посилення конкуренції
Зростання попиту на комплексні тревел менеджменту послуги	Зміни у регуляторному середовищі

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

По даній таблиці можемо зробити висновок про наявність достатньо збалансованого поєднання внутрішніх переваг компанії та зовнішніх факторів середовища, які впливають на її розвиток. Серед ключових сильних сторін підприємства можна виділити високу клієнтоорієнтованість, використання сучасних цифрових систем бронювання та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Важливим конкурентним фактором також є індивідуальний підхід до клієнтів, що дозволяє формувати довгострокові партнерські відносини та підвищувати рівень задоволеності корпоративних замовників. Але водночас компанія стикається з певними внутрішніми обмеженнями. До них належать

порівняно невеликий масштаб бізнесу та обмежені фінансові ресурси у порівнянні з великими міжнародними тревел-компаніями. Крім того, діяльність підприємства значною мірою залежить від загальної ситуації на глобальному ринку подорожей, що робить його чутливим до зовнішніх економічних і політичних змін. Зовнішнє середовище, у свою чергу, відкриває для компанії значні можливості розвитку. Серед них поступове відновлення та зростання ринку бізнес-подорожей, активна цифровізація процесів бронювання, розширення міжнародних партнерств, а також зростання попиту на комплексні послуги у сфері travel management. Разом з тим існують і певні загрози, зокрема геополітична нестабільність, коливання валютних курсів, посилення конкурентного тиску та можливі зміни у регуляторному середовищі.

Стратегічно компанія орієнтується на розвиток як інтегрованого провайдера послуг у сфері бізнес-подорожей, тобто розширення спектра сервісів, поглиблення аналітичної функції, впровадження нових технологій і вихід на міжнародні ринки. Важливим напрямом є також розвиток партнерських відносин, що дозволяє розширювати можливості компанії без значного збільшення власних ресурсів.

У сучасних умовах особливого значення набуває також аспект сталого розвитку. Компанія поступово інтегрує ESG-підходи у свою діяльність, враховуючи екологічні, соціальні та управлінські фактори, що відповідає глобальним тенденціям і підвищує конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Таким чином, ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є динамічним і перспективним гравцем ринку бізнес-подорожей, діяльність якого базується на сучасних підходах до управління, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Її позиціонування, організаційна структура, фінансові показники та стратегічні орієнтири свідчать про високий потенціал розвитку та здатність ефективно функціонувати в умовах глобальних змін. Компанія не лише адаптується до нових реалій, а й активно формує власну модель розвитку, що відповідає викликам і можливостям сучасного ринку.

2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» дозволяє комплексно оцінити не лише результати функціонування підприємства, а й глибші процеси його становлення, адаптації та розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Враховуючи, що компанія була заснована у 2020 році, її фінансова динаміка фактично відображає трансформацію всієї індустрії бізнес-подорожей – від кризового спаду до етапу активного відновлення та подальшої структурної модернізації.

Початковий період діяльності компанії, що охоплює 2020-2021 роки, характеризується формуванням базових елементів бізнес-моделі. У цей час компанія функціонувала в умовах значного обмеження міжнародної мобільності, що суттєво звужувало потенційний ринок. Проте навіть за таких умов було закладено фундамент подальшого розвитку: сформовано перші корпоративні контракти, налагоджено співпрацю з постачальниками послуг, вибудовано операційні процеси. Дохід у 2021 році на рівні близько 9,8 млн грн [26] свідчить про обережний, але стабільний вихід на ринок. Важливо, що вже на цьому етапі компанія орієнтується не на масовий сегмент, а на корпоративних клієнтів, що передбачає вищий рівень вимог до сервісу, але й більшу стабільність у довгостроковій перспективі.

У 2022 році фінансова динаміка компанії змінюється кардинально. Зростання доходу до 24,6 млн грн [26] (понад 150%) є результатом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. З одного боку, це ефект відновлення ринку після пандемії, коли компанії почали активно відновлювати міжнародні контакти, ділові поїздки та офлайн заходи. З іншого це результат правильно обраної стратегії розвитку самої компанії. ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» змогло швидко адаптуватися до нових умов, запропонувавши клієнтам гнучкі рішення, включаючи можливість швидкої зміни маршрутів, оптимізації витрат та інтеграції цифрових інструментів. Поквартальний аналіз показує, що зростання не було

рівномірним: найбільші обсяги припадали на другий та четвертий квартали, що відповідає сезонним пікам ділової активності.

Аналіз основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023-2025 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства та збереження його прибутковості впродовж досліджуваного періоду. Найбільший обсяг чистого доходу від реалізації послуг спостерігався у 2024 році – 77 938,7 тис. грн, що значно перевищує показник 2023 року (48 799,7 тис. грн) і свідчить про активне розширення обсягів діяльності компанії. У 2025 році чистий дохід дещо зменшився до 70 429,3 тис. грн, однак залишився на високому рівні, що підтверджує стабільність попиту на послуги підприємства та збереження його позицій на ринку організації бізнес-подорожей [26].

Водночас аналіз витрат показує суттєві зміни у їх структурі. Собівартість реалізованих послуг демонструвала значне зростання у 2024 році до 63 177,1 тис. грн, що відповідає збільшенню обсягів реалізації. У 2025 році цей показник значно знизився до 10 908,2 тис. грн, що може свідчити про зміну підходів до формування витрат, оптимізацію процесів або перерозподіл витрат між різними статтями. При цьому у 2025 році істотно зросли інші операційні витрати – до 52 818,8 тис. грн, що вказує на зміну структури витрат і потребує додаткового аналізу з позиції ефективності управління ресурсами.

Аналіз загальних доходів і витрат показує, що протягом усіх трьох років доходи стабільно перевищували витрати, що забезпечувало позитивний фінансовий результат до оподаткування. У 2023 році прибуток до оподаткування становив 10 228,2 тис. грн, у 2024 році він зріс до 14 224,4 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. У 2025 році цей показник дещо зменшився до 13 444,1 тис. грн, однак залишився на високому рівні, що підтверджує здатність підприємства підтримувати стабільні фінансові результати навіть за умов змін у структурі витрат.

Податок на прибуток у досліджуваному періоді зростав пропорційно до фінансових результатів підприємства, що свідчить про збереження прибутковості та відповідність обсягів діяльності чинному податковому законодавству. Чистий

прибуток підприємства демонструє позитивну динаміку: у 2023 році він становив 8 378,7 тис. грн, у 2024 році зріс до 11 662,1 тис. грн, а у 2025 році склав 11 023,9 тис. грн. Незважаючи на незначне зниження у 2025 році порівняно з попереднім роком, підприємство зберегло високий рівень прибутковості, що характеризує його діяльність як фінансово стійку та ефективну.

Таблиця 2.4 – Узагальнена динаміка фінансових показників ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації	48 799,7	77 938,7	70 429,3
Собівартість реалізованої продукції	38 200,0	63 177,1	10 908,2
Інші операційні доходи	2 236,1	2 493,5	4 481,3
Інші операційні витрати	2 757,1	3 299,0	52 818,8
Інші доходи	149,5	268,3	2 275,5
Інші витрати	0,0	0,0	15,0
Разом доходи	51 185,3	80 700,5	77 186,1
Разом витрати	40 957,1	66 476,1	63 742,0
Фінансові результати до оподаткування	10 228,2	14 224,4	13 444,1
Податок на прибуток	1 849,5	2 562,3	2 420,2
Чистий прибуток	8 378,7	11 662,1	11 023,9

Джерело: побудовано автором на основі [26]

В цілому результати аналізу свідчать про стабільний розвиток ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» упродовж 2023-2025 років, збільшення масштабів діяльності та збереження позитивного фінансового результату. Водночас істотні зміни у структурі витрат у 2025 році вказують на необхідність подальшого контролю за їх формуванням і оптимізацією, що є важливою умовою забезпечення довгострокової фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окремого розгляду потребує структура доходів компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». У сфері тревел менеджменту значна частина фінансових потоків має транзитний характер, оскільки компанія виступає посередником між клієнтом і постачальниками послуг, тобто номінальний дохід може включати

значні обсяги коштів, які фактично проходять через компанію, але не є її доданою вартістю. Відповідно, для коректної оцінки ефективності важливо враховувати не лише обсяг доходу, але й структуру маржі, рівень комісійних доходів та операційні витрати.

Витратна структура компанії відображає специфіку сервісного бізнесу. Основними статтями витрат є витрати на персонал, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від кваліфікації співробітників; витрати на технології, включаючи системи бронювання та інтеграцію з платформами; адміністративні витрати та витрати на розвиток бізнесу. Зі зростанням обсягів діяльності спостерігається ефект масштабу: частка постійних витрат у структурі зменшується, що позитивно впливає на рентабельність.

І, як бачимо, фінансові результати компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» (рис. 2.1) свідчать про зміну співвідношення між доходами, витратами та прибутком підприємства протягом трьох років, що дозволяє оцінити не лише абсолютні показники, а й їхню взаємну пропорційність.

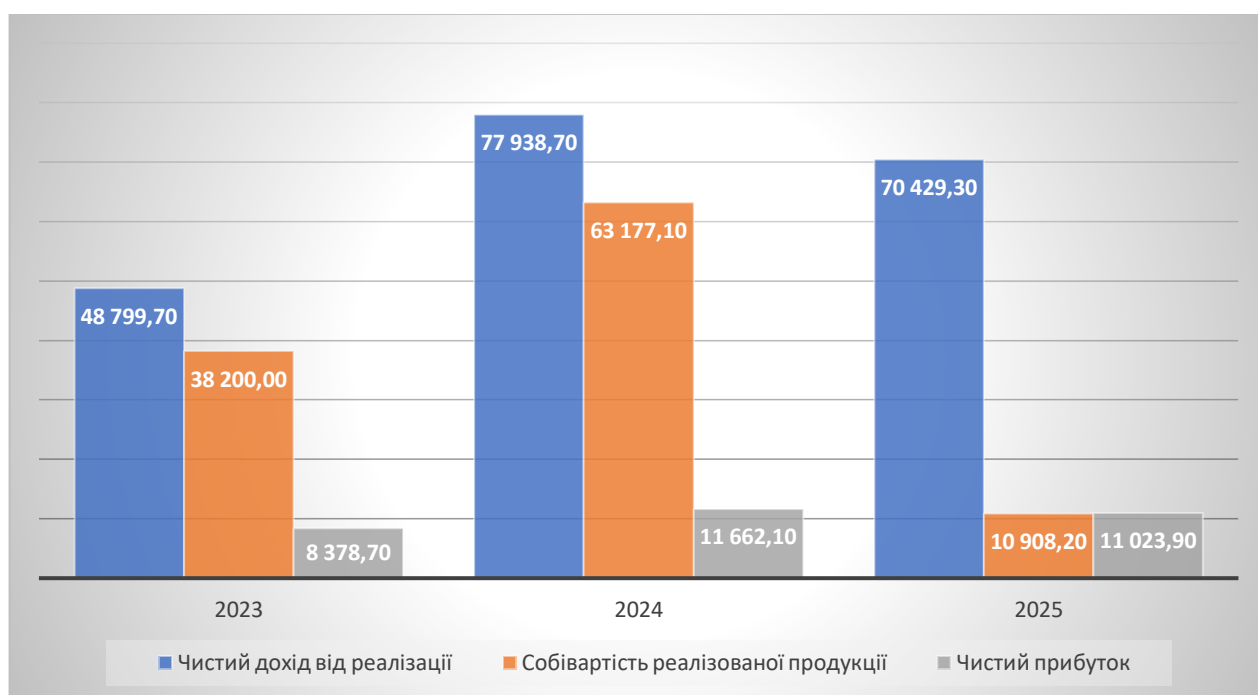


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансовий результатів діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023-2025

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4

Помітно, що у 2025 році суттєво скорочується рівень собівартості порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Водночас стабільно високий рівень доходу підтверджує збереження ринкових позицій підприємства. Загалом на графіку можна побачити тенденцію до фінансової стабілізації та більш збалансованого співвідношення між доходами і витратами, що створює передумови для подальшого стійкого розвитку компанії.

Говорячи про ліквідність підприємства можна оцінити як достатню, що підтверджується стабільністю операційної діяльності. У сфері бізнес-подорожей грошові потоки, як правило, є швидкими, оскільки значна частина послуг оплачується заздалегідь або в короткі строки і дозволяє компанії підтримувати достатній рівень обігових коштів без значної залежності від зовнішнього фінансування.

Фінансова стійкість компанії також проявляється у здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Геополітична нестабільність, валютні коливання та зміни у регуляторному середовищі не призвели до різких спадів у діяльності, що свідчить про ефективне управління ризиками.

Поквартальний аналіз дозволяє зробити ще один важливий висновок: компанія поступово зменшує залежність від сезонних коливань. Якщо на ранніх етапах спостерігалися значні піки та спади, то з часом динаміка вирівнюється, що буде результатом диверсифікації послуг, розширення клієнтської бази та впровадження більш системного підходу до управління.

Також доцільно проаналізувати динаміку структури активів компанії (табл. 2.5). Проаналізувавши дані цифри, можемо зробити висновок, що фінансовий аналіз діяльності ТОВ на основі повної звітності за 2020-2025 роки дозволяє значно глибше зрозуміти не лише динаміку зростання компанії, але й внутрішню логіку її бізнес-моделі, що базується на високій інтенсивності оборотних фінансових потоків. Особливістю досліджуваного підприємства є те, що воно функціонує у сфері тревел менеджменту, де класичні уявлення про структуру активів трансформуються: на перший план виходить не матеріальна база, а оборотні активи, передусім дебіторська заборгованість. Аналіз структури

активів свідчить, що протягом усього періоду діяльності компанії частка необоротних активів залишається незначною.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури активів ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2020-2025 рр.

Рік	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи (ключовий компонент – дебіторка), тис. грн
2020	189	~2 100
2021	543	~4 200
2022	250	~7 600
2023	554	~33 000
2024	451	~50 000
2025	326	~110 000+

Джерело: побудовано автором на основі [26]

У 2020 році їх обсяг становив лише 189 тис. грн, що є типовим для стартапу в сфері послуг, який не потребує значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. У наступні роки спостерігається певне зростання цього показника, зокрема у 2021 році до 543 тис. грн та у 2023 році до 554 тис. грн, однак ці зміни не мають визначального впливу на загальну структуру активів. Більш того, у 2024-2025 роках спостерігається навіть певне зниження вартості необоротних активів, що може свідчити про амортизацію та відсутність значних нових інвестицій у матеріальну базу. Така тенденція є логічною, оскільки компанія орієнтується на цифрові інструменти та партнерські моделі, а не на власні матеріальні ресурси.

Натомість ключовим елементом фінансової структури виступають оборотні активи, серед яких домінує дебіторська заборгованість. Уже у 2021 році її обсяг перевищує 3,5 млн грн, що свідчить про активну роботу з корпоративними клієнтами. У 2022 році цей показник зростає до понад 6,4 млн грн, що відображає ефект відновлення ринку після пандемії та розширення обсягів операцій. Проте найбільш показовим є період 2023-2025 років, коли відбувається експоненційне

зростання дебіторської заборгованості: до 31,8 млн грн у 2023 році, понад 44 млн грн у 2024 році та понад 86 млн грн у 2025 році. Такий стрімкий ріст не слід трактувати як негативне явище. Навпаки, він є індикатором масштабування бізнесу та збільшення обсягів транзакцій. У сфері бізнес-подорожей компанія фактично виступає фінансовим посередником між клієнтом і постачальниками послуг, що зумовлює значні обсяги транзитних коштів. Відповідно, зростання дебіторської заборгованості відображає збільшення портфеля корпоративних контрактів і обсягів обслуговування.

Але водночас така структура активів формує специфічні ризики, пов'язані з ліквідністю. Значна частка дебіторської заборгованості означає, що компанія повинна ефективно управляти строками розрахунків і контролювати платіжну дисципліну клієнтів. У протилежному випадку можливе виникнення касових розривів. Проте аналіз динаміки показує, що компанія успішно справляється з цими викликами, оскільки зростання дебіторки супроводжується загальним зростанням бізнесу без ознак фінансової дестабілізації.

Окремої уваги заслуговує динаміка інших компонентів оборотних активів. Запаси протягом усього періоду залишаються мінімальними, що є характерною ознакою сервісного бізнесу. Відсутність значних складських запасів дозволяє компанії уникати витрат на їх утримання та знижує ризики втрат від знецінення. Інші види дебіторської заборгованості також зростають, особливо у 2024-2025 роках, що свідчить про ускладнення фінансових потоків і розширення спектра операцій.

Узагальнюючи, щодо таблиці, то можна зробити висновок, що фінансова модель ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» є типовою для сучасних сервісних компаній, орієнтованих на B2B-сегмент. Вона характеризується низькою капіталоемністю, високою оборотністю активів і значною роллю дебіторської заборгованості. Така модель забезпечує високу гнучкість і можливість швидкого масштабування, однак водночас вимагає ефективного управління фінансовими потоками. Особливо показовим є те, що зростання активів відбувається синхронно з розширенням операційної діяльності, що свідчить про збалансований розвиток компанії. Відсутність різких дисбалансів у структурі активів

підтверджує ефективність управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища. Таким чином, фінансовий аналіз дозволяє зробити висновок про те, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку з переходом до більш зрілої та стабільної моделі функціонування.

Загалом у стратегічному вимірі фінансова динаміка ТОВ ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ свідчить про перехід від стартапу до компанії зі сформованою бізнес-моделлю. Зростання доходів, стабілізація показників, підвищення ефективності та зниження волатильності є ознаками зрілості. Водночас компанія зберігає потенціал для подальшого розвитку, зокрема через розширення міжнародної діяльності, впровадження нових технологій та розвиток аналітичних сервісів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансовий розвиток компанії має стійкий, поступально-зростаючий характер. Вона успішно пройшла етап становлення, використала можливості відновлення ринку та перейшла до фази стабільного масштабування. Поєднання гнучкої бізнес-моделі, орієнтації на корпоративний сегмент і активного використання цифрових інструментів забезпечує їй конкурентні переваги та створює основу для подальшого зростання.

2.3 Аналіз існуючих потоків при організації бізнес-подорожей

Система організації бізнес-подорожей у сучасних умовах функціонує як багаторівнева інтегрована структура, у якій одночасно взаємодіють матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні та людські потоки. На відміну від традиційних логістичних систем, де ключову роль відіграє переміщення матеріальних ресурсів, у сфері бізнес-мобільності домінує управління комплексом сервісів, що забезпечують переміщення людини як носія інтелектуального ресурсу. Саме тому аналіз потоків у системі організації бізнес-подорожей потребує комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок технологічних, фінансових та організаційних процесів.

Зростання обсягів корпоративних поїздок у світі безпосередньо пов'язане з глобалізацією економіки, розвитком міжнародних ринків і розширенням

мережових структур підприємств. Дослідження у сфері корпоративного тревел-менеджменту підтверджують, що ефективна організація ділових поїздок є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити стабільність бізнес-комунікацій [28].

Важливою особливістю системи організації бізнес-подорожей є її процесний характер. Дослідження сучасних моделей управління показують, що корпоративні подорожі проходять кілька взаємопов'язаних етапів, починаючи від формування travel policy та планування маршруту і завершуючи фінансовою звітністю після завершення поїздки. У сучасних умовах цей процес складається щонайменше з шести ключових фаз, які включають формування політики подорожей, погодження запитів, бронювання послуг, супровід під час поїздки, обробку витрат і подальший аналіз результатів (рис. 2.1) [29].



Рисунок 2.2 – Основні етапи організації бізнес-подорожей ТОВ ІДЕЯ
ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Однією з ключових характеристик сучасної системи бізнес-подорожей є високий рівень інтеграції інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем управління дозволяє забезпечити швидкий обмін даними між учасниками процесу, знизити ймовірність помилок та підвищити прозорість фінансових операцій. Сучасні платформи управління подорожами дозволяють не лише бронювати транспорт і проживання, а й здійснювати контроль відповідності витрат корпоративній політиці, аналізувати структуру витрат і прогнозувати потреби у подорожах [30].

З позиції логістичного підходу всі процеси організації бізнес-подорожей можна розглядати як взаємодію декількох типів потоків, кожен з яких має власні характеристики, інструменти управління та показники ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика основних потоків у системі організації бізнес-подорожей ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Вид потоку	Основний зміст	Основні учасники	Ключові показники ефективності
Матеріальний	Переміщення співробітників між пунктами призначення	Авіакомпанії, залізничні оператори, готелі, служби трансферів	Час переміщення, кількість затримок, виконання графіків
Інформаційний	Передача даних щодо планування та виконання подорожі	Клієнти, travel-менеджери, постачальники послуг	Швидкість обробки даних, точність інформації
Фінансовий	Оплата транспортних, готельних та інших послуг	Фінансові відділи, банки, платіжні системи	Рівень витрат, швидкість платежів
Сервісний	Надання супутніх послуг та підтримки	Travel-менеджери, служби підтримки	Рівень задоволеності клієнтів
Людський	Взаємодія персоналу та клієнтів	Співробітники компаній, менеджери	Продуктивність персоналу
Цифровий	Використання інформаційних технологій	ІТ-системи, програмні платформи	Швидкість доступу до даних

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Матеріальний потік відображає фізичне переміщення співробітника між пунктами призначення. Інформаційний потік забезпечує передачу даних між учасниками процесу. Фінансовий потік відображає рух коштів, пов'язаних з

оплатою послуг. Сервісний потік формує якість обслуговування. Людський потік характеризує переміщення персоналу та взаємодію з клієнтами. Цифровий потік виступає інтегруючим елементом, який забезпечує взаємозв'язок усіх інших компонентів системи [28, 30].

У сучасних умовах особливого значення набуває питання синхронізації потоків. Порушення взаємозв'язку між інформаційним і фінансовим потоками може призвести до затримок бронювання або помилок у розрахунках. Аналогічно, несвоєчасне оновлення інформації про статус рейсів може викликати порушення матеріального потоку, що впливає на виконання ділових завдань. Дослідження показують, що ефективність корпоративного тревел-менеджменту значною мірою залежить від здатності системи забезпечувати безперервність потоків і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Окремої уваги потребує роль інформаційних систем у забезпеченні гнучкості процесів. Використання міжорганізаційних інформаційних платформ дозволяє тревел-компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, інтегрувати нові сервіси та забезпечувати взаємодію з постачальниками послуг у режимі реального часу, що є особливо важливо в умовах нестабільного ринку, коли оперативність прийняття рішень стає ключовим фактором конкурентоспроможності [31].

Сучасні дослідження також підкреслюють, що ефективність потоків у системі бізнес-подорожей безпосередньо пов'язана з рівнем автоматизації процесів. Автоматизовані системи управління дозволяють стандартизувати процедури, скоротити час обробки запитів та підвищити точність фінансових операцій. Крім того, вони забезпечують можливість накопичення великих обсягів даних, які використовуються для аналітики та прогнозування майбутніх потреб у подорожах [31].

У контексті діяльності компаній, що спеціалізуються на організації бізнес-подорожей, аналіз потоків набуває стратегічного значення. Він дозволяє виявити вузькі місця в процесах, визначити напрями оптимізації витрат і підвищити ефективність використання ресурсів. Для підприємств типу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ

СОЛЮШНЗ» це особливо важливо, бо їхня діяльність базується на інтеграції великої кількості сервісів і взаємодії з різними категоріями клієнтів.

Матеріальні потоки в системі організації бізнес-подорожей мають специфічний характер, що суттєво відрізняє їх від класичних логістичних потоків у виробництві або торгівлі. Якщо в традиційних логістичних системах об'єктом переміщення виступає товар або матеріальний ресурс, то в системі бізнес-подорожей ключовим об'єктом переміщення є людина – співробітник компанії, який виконує професійні функції в іншому географічному середовищі. Така особливість змінює саму природу управління матеріальними потоками, оскільки акцент переноситься не лише на швидкість доставки, а й на комфорт, безпеку та безперервність переміщення [32].

Особливу роль у формуванні матеріальних потоків відіграє транспортна інфраструктура. У міжнародних бізнес-подорожах найбільш поширеним видом транспорту залишається авіаційний, що пояснюється високою швидкістю переміщення та можливістю охоплення значних відстаней. Водночас у межах регіональних поїздок дедалі більшої популярності набуває залізничний транспорт, особливо в країнах Європейського Союзу, де розвинена мережа швидкісних поїздів дозволяє скоротити час переміщення між містами та зменшити вуглецевий слід [33].

У контексті діяльності компаній типу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» матеріальні потоки мають інтегрований характер, оскільки включають взаємодію з великою кількістю зовнішніх постачальників послуг. До них належать авіакомпанії, залізничні оператори, служби трансферів, готелі та інші організації, що забезпечують фізичне переміщення співробітників. Взаємодія з такими партнерами здійснюється на договірній основі, що дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність матеріальних потоків [34].

Однією з ключових тенденцій у розвитку матеріальних потоків є їхня цифровізація. Сучасні системи бронювання дозволяють у режимі реального часу отримувати інформацію про доступність рейсів, зміну розкладів або затримки транспорту та забезпечують можливість оперативного коригування маршрутів і

зменшують ризик порушення графіка поїздки. Використання мобільних додатків дозволяє співробітникам отримувати актуальну інформацію безпосередньо під час переміщення [35].

Зростання ролі цифрових технологій також призвело до появи нових інструментів управління матеріальними потоками. Наприклад, використання систем відстеження багажу дозволяє зменшити ризик його втрати, а застосування технологій геолокації забезпечує контроль переміщення транспортних засобів. Такі інструменти сприяють підвищенню рівня безпеки та покращенню загальної ефективності процесів [36].

Для компаній, що організовують бізнес-подорожі, важливим є також аналіз ефективності матеріальних потоків. До основних показників ефективності належать час переміщення, рівень виконання графіків, кількість затримок і рівень задоволеності клієнтів. Систематичний аналіз цих показників дозволяє визначати проблемні ділянки та впроваджувати заходи щодо їх усунення (табл. 2.7) [37].

Таблиця 2.7 – Показники оцінки ефективності матеріальних потоків

Показник	Характеристика	Практичне значення
Час переміщення	Загальна тривалість подорожі	Впливає на продуктивність працівників
Кількість затримок	Випадки відхилення від графіка	Визначає рівень ризиків
Виконання графіків	Відсоток своєчасних прибуттів	Оцінка надійності системи
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості перевезення	Визначає якість сервісу

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Далі, якщо матеріальні потоки формують фізичну основу бізнес-подорожей, то інформаційні потоки можна без перебільшення назвати їхньою нервовою системою. Саме через інформацію відбувається координація дій, прийняття рішень і контроль виконання всіх етапів подорожі. В сучасних умовах інформаційний потік не просто супроводжує процес організації поїздки – він фактично керує ним, визначаючи швидкість, точність і передбачуваність усіх операцій [38].

Будь-яка бізнес-подорож починається не з придбання квитка, а з появи інформаційного сигналу – запиту на поїздки. У корпоративному середовищі цей

процес зазвичай формалізований і проходить через кілька рівнів погодження. Співробітник подає заявку, у якій зазначає мету поїздки, місце призначення, орієнтовні дати та бюджетні параметри. Далі інформація передається керівнику або відповідальному підрозділу для підтвердження доцільності витрат. Саме на цьому етапі формується перший цикл інформаційного потоку, який визначає, чи буде взагалі реалізована подорож [39].

Після погодження заявки інформаційний потік переходить у фазу планування. На цьому етапі здійснюється пошук оптимальних маршрутів, аналіз доступності транспортних засобів і вибір варіантів розміщення. Сучасні системи бронювання дозволяють обробляти величезні масиви даних за лічені секунди. Вони інтегруються з глобальними дистрибутивними системами (GDS), що забезпечують доступ до інформації про тисячі рейсів, готелів і транспортних послуг по всьому світу [40].

Особливістю інформаційних потоків у сфері бізнес-подорожей є їхня багатоканальність. Інформація одночасно циркулює між кількома учасниками процесу: клієнтом, тревел-менеджером, постачальниками послуг, фінансовими підрозділами та зовнішніми партнерами. Кожен із цих учасників формує власні інформаційні сигнали, які повинні бути узгоджені між собою. Наприклад, зміна часу рейсу автоматично генерує повідомлення для клієнта, коригує графік трансферу та оновлює фінансові дані в системі (рис. 2.3) [41].

У діяльності компаній, що організовують бізнес-подорожі, інформаційні потоки часто виступають основою конкурентної переваги. Компанії, які мають доступ до більш повної та актуальної інформації, можуть швидше реагувати на зміни ринку та пропонувати клієнтам більш вигідні рішення, що буде особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли швидкість і точність прийняття рішень стають ключовими факторами успіху [42].

Загалом можна зазначити, що інформаційні потоки в системі організації бізнес-подорожей є найдинамічнішим і найскладнішим компонентом усієї структури. Вони забезпечують координацію дій між усіма учасниками процесу, підтримують стабільність операцій і створюють основу для прийняття стратегічних

рішень. І завдяки ефективному управлінню інформаційними потоками компанії можуть забезпечити високий рівень сервісу та мінімізувати витрати ресурсів.



Рисунок 2.3 – Схема інформаційних потоків у системі бізнес-подорожей
ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Фінансові потоки в системі організації бізнес-подорожей відіграють роль своєрідної кровоносної системи, яка забезпечує життєздатність усіх інших процесів. Саме через рух фінансових ресурсів відбувається реалізація матеріальних, інформаційних і сервісних операцій, а також формується економічна ефективність діяльності компанії. У сфері корпоративних подорожей фінансові потоки мають складну структуру, оскільки включають велику кількість транзакцій, що здійснюються між різними учасниками ринку – клієнтами, постачальниками послуг, фінансовими установами та внутрішніми підрозділами компанії (табл. 2.8) [43].

Таблиця 2.8 – Основні елементи фінансових потоків при організації бізнес-подорожей ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Елемент фінансового потоку	Зміст операції	Особливості
Формування бюджету	Визначення витрат на подорож	Врахування travel policy
Оплата послуг	Бронювання транспорту та готелів	Використання корпоративних карток
Комісійні виплати	Оплата посередницьких послуг	Джерело доходу компанії
Звітність	Аналіз фактичних витрат	Формування фінансових звітів

Джерело: побудовано автором на основі [43]

На початковому етапі організації бізнес-подорожі фінансовий потік формується у вигляді бюджетного запиту. Після погодження необхідності поїздки визначається орієнтовний бюджет, який включає витрати на транспорт, проживання, харчування, трансфери, страхування та інші супутні послуги. У корпоративному середовищі такі витрати, як правило, плануються заздалегідь і включаються до загального бюджету компанії. Такий підхід дозволяє забезпечити контроль витрат і уникнути перевищення встановлених фінансових лімітів [44].

Однією з характерних рис фінансових потоків у сфері бізнес-подорожей є їхня багатоступенева структура. Наприклад, під час бронювання авіаквитка кошти можуть проходити через кілька рівнів: від клієнта до тревел-компанії, далі до глобальної системи бронювання і лише потім до авіаперевізника. Подібний механізм створює складну мережу фінансових взаємодій, яка потребує високого рівня контролю і точності обліку [45; 46].

У діяльності компаній, що спеціалізуються на організації бізнес-подорожей, значна частина фінансових потоків має транзитний характер, тобто допомагає компанії виступати посередником між клієнтом і постачальниками послуг, забезпечуючи організацію процесу, але не завжди є кінцевим отримувачем коштів. У таких умовах важливим показником ефективності стає не лише обсяг доходу, а й розмір комісійної винагороди та рівень операційних витрат [47].

Окрему роль у фінансових потоках відіграють системи централізованих платежів. У сучасних корпоративних структурах широко використовуються корпоративні платіжні картки або віртуальні рахунки, що дозволяють

здійснювати оплату послуг безпосередньо під час бронювання, що значно спрощує процес обліку витрат і дозволяє оперативно формувати фінансову звітність. Крім того, централізація платежів сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і зменшує ризик несанкціонованих витрат [48; 49].

Важливим аспектом аналізу існуючих потоків у системі організації бізнес-подорожей є розуміння того, що кожен потік функціонує не ізольовано, а в умовах постійної взаємодії з іншими. Саме ця взаємодія формує ефект синергії, коли ефективність всієї системи визначається не окремими елементами, а якістю їх координації [50]. У практиці організації корпоративних подорожей можна спостерігати ситуації, коли незначний збій в одному сегменті породжує масштабні наслідки в інших. Наприклад, затримка передачі інформації про зміну рейсу впливає не лише на транспортний сегмент, а й на фінансовий, сервісний та навіть людський потоки [51]. Відповідно, сучасні системи організації бізнес-подорожей дедалі більше орієнтуються на інтегроване управління потоками як єдиним комплексом.

У контексті діяльності компаній, подібних до ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», інформаційний потік виступає центральною ланкою всієї системи. Він починається з моменту виникнення потреби у поїздки та продовжується аж до завершального етапу формування звітності та аналізу результатів [52]. На початковій стадії формується службовий запит, який містить ключові параметри майбутньої подорожі: мету, тривалість, маршрут, бюджетні обмеження та пріоритети клієнта. Важливо, що на цьому етапі вже відбувається перша фільтрація даних відповідно до корпоративної travel policy, яка визначає допустимі межі витрат і рівень сервісу [53].

Наступним етапом є процес погодження, який у сучасних компаніях дедалі частіше автоматизується. Використання цифрових платформ дозволяє скоротити час прийняття рішень і мінімізувати людський фактор [54]. При цьому інформаційний потік набуває властивостей багаторівневості: дані одночасно передаються керівництву, фінансовому відділу та операційним менеджерам. Така структура забезпечує прозорість процесу та знижує ризик виникнення помилок. У

практиці корпоративного тревел-менеджменту має особливе значення, оскільки навіть незначні відхилення можуть призвести до суттєвих фінансових втрат.

Після погодження запиту інформаційний потік переходить у фазу взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг. На цьому етапі ключову роль відіграють глобальні дистрибутивні системи бронювання, які забезпечують доступ до великого обсягу даних про транспортні маршрути, готельні пропозиції та додаткові сервіси [55]. Інформація передається у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміну тарифів або доступності ресурсів. Важливо, що швидкість обробки даних на цьому етапі безпосередньо впливає на фінансовий результат: своєчасне бронювання дозволяє отримати більш вигідні умови.

Особливістю сучасних інформаційних потоків є їхній аналітичний характер. Якщо раніше основною функцією було передавання інформації, то сьогодні дедалі більше значення має її інтерпретація. Аналітичні системи дозволяють оцінювати історичні дані, прогнозувати попит і формувати рекомендації щодо оптимальних маршрутів [56]. І таким чином, інформаційний потік перетворюється на інструмент стратегічного управління.

Матеріальний потік у системі організації бізнес-подорожей має унікальну специфіку, оскільки його об'єктом є не товар, а людина, і управління таким потоком повинно враховувати не лише логістичні параметри, а й фізичний та психологічний комфорт учасника подорожі [57]. У процесі переміщення формується складна мережа мікропотоків, що включає транспортні сегменти, трансфери, перебування в аеропортах, контроль безпеки, розміщення у готелях і пересування між локаціями.

У практиці організації бізнес-подорожей особливо важливим є поняття часової синхронізації, що дозволяє мінімізувати втрати часу і фінансові ризики [58]. Кожен етап маршруту має чітко визначені часові рамки, і будь-яке відхилення може вплинути на подальші етапи. Наприклад, затримка авіарейсу автоматично змінює час заселення до готелю, графік зустрічей і навіть фінансові витрати. Саме тому сучасні системи управління матеріальними потоками активно використовують інструменти прогнозування затримок та альтернативного планування маршрутів.

Не менш важливим є фінансовий потік, який забезпечує ресурсну основу функціонування всієї системи. У сфері бізнес-подорожей він має складну структуру, що включає оплату транспортних послуг, проживання, страхування, комісійні винагороди та адміністративні витрати. Особливістю фінансових потоків є їхня мультивалютність, що створює додаткові ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів [49].

У діяльності компаній, що працюють у сфері корпоративної мобільності, фінансові потоки часто централізуються через єдині платіжні системи, що допомагає забезпечити контроль витрат і підвищити прозорість фінансових операцій. Водночас централізація створює можливість для глибокого аналізу структури витрат, що є основою для оптимізації бюджету подорожей.

Сервісний потік формує якісну складову всієї системи організації бізнес-подорожей та охоплює широкий спектр послуг, починаючи від консультацій щодо вибору маршруту і завершуючи підтримкою у випадку форс-мажорних ситуацій (табл. 2.9) [59]. У сучасних умовах сервісний потік дедалі більше персоналізується і кожен клієнт отримує індивідуальні рекомендації, сформовані на основі його попереднього досвіду.

Таблиця 2.9 – Основні складові сервісного потоку ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Вид сервісу	Опис	Значення для клієнта
Консультаційний	Підбір маршрутів	Оптимізація часу
Організаційний	Бронювання послуг	Спрощення процесу
Супровідний	Підтримка під час подорожі	Підвищення безпеки
Післяпоїздовий	Аналіз результатів	Контроль витрат

Джерело: побудовано автором на основі [59]

Важливим елементом сервісного потоку є оперативна підтримка. У випадку зміни обставин – затримки рейсу або необхідності зміни маршруту – клієнт повинен отримати швидке рішення. Саме швидкість реакції часто стає ключовим фактором задоволеності клієнтів і визначає конкурентоспроможність компанії.

Людський потік у системі організації бізнес-подорожей має подвійний характер. З одного боку, це переміщення працівників компанії, які виконують службові завдання [60]. З іншого це діяльність персоналу, що забезпечує функціонування системи. У сучасних умовах дедалі більше значення набувають аспекти безпеки та добробуту працівників. Компанії впроваджують програми підтримки, що включають медичне страхування, моніторинг ризиків і психологічну підтримку.

Цифровий потік, який у попередні роки розглядався як допоміжний, сьогодні фактично став основою функціонування всієї системи [61]. Він включає використання мобільних додатків, хмарних платформ, систем аналітики великих даних і алгоритмів машинного навчання. Завдяки цьому забезпечується швидкість обробки інформації та підвищується точність прийняття рішень.

Особливо цікавим є розвиток концепції цифрових двійників маршрутів. Така технологія дозволяє створювати віртуальні моделі подорожей і тестувати різні сценарії ще до їх реалізації та значно знижує ризик помилок і підвищує ефективність планування.

Також окрему увагу слід приділити ризиковим потокам, які супроводжують всі інші види потоків. У сучасному світі ризики можуть мати різну природу – від технічних збоїв до геополітичних змін. Відповідно, система управління потоками повинна включати механізми моніторингу та реагування на можливі загрози.

Розвиток технологій значно розширив можливості управління ризиками. Використання систем раннього попередження дозволяє оперативно реагувати на зміни і мінімізувати негативні наслідки. Наприклад, автоматичні сповіщення про зміну погодних умов або транспортної ситуації дозволяють своєчасно скоригувати маршрут.

Ще одним важливим напрямом розвитку потоків є інтеграція екологічного компоненту, що включає оцінку вуглецевого сліду та оптимізацію маршрутів [63]. У сучасних умовах компанії дедалі більше враховують вплив подорожей на навколишнє середовище, що проявляється у виборі більш екологічних маршрутів,

використанні альтернативних видів транспорту і формуванні звітності щодо вуглецевого сліду.

У підсумку можна зазначити, що сучасна система організації бізнес-подорожей є складною багаторівневою структурою, в якій кожен потік виконує власну функцію, але лише їхня взаємодія забезпечує ефективність всієї системи. Аналіз існуючих потоків показує, що ключовими чинниками їхньої ефективності є інтегрованість, цифровізація, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», що дозволило сформувати цілісне уявлення про його функціонування, ресурсний потенціал та особливості управління потоками в сучасних умовах цифровізації та високої конкуренції. Розгляд організаційно-економічних характеристик підприємства дав можливість визначити його місце на ринку послуг ділового туризму, оцінити рівень сформованості управлінської структури та виявити ключові напрями діяльності, що забезпечують стабільність функціонування та розвиток компанії.

Під час процесу дослідження організаційної структури підприємства було встановлено, що діяльність компанії побудована за принципами функціональної спеціалізації, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки між підрозділами та забезпечувати високий рівень координації робіт. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас було визначено, що сучасні умови функціонування ринку бізнес-подорожей потребують постійного вдосконалення організаційних механізмів, зокрема шляхом впровадження цифрових інструментів управління процесами та автоматизації рутинних операцій.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», проведений у межах пункту 2.2, дозволив оцінити динаміку

розвитку компанії за кілька років та визначити основні тенденції зміни її фінансового стану. Було встановлено, що результати діяльності підприємства характеризуються певною варіативністю, яка пояснюється як впливом зовнішніх факторів, так і внутрішніми особливостями організації бізнес-процесів. Разом з тим, у структурі доходів та витрат простежується прагнення до оптимізації витратної частини, підвищення ефективності використання ресурсів і зростання рівня фінансової стабільності. Проведений аналіз дозволив визначити, що для подальшого розвитку підприємства важливим є вдосконалення системи бюджетування, посилення контролю за витратами та впровадження сучасних методів фінансового планування.

Також особлива увага у розділі була приділена аналізу існуючих потоків при організації бізнес-подорожей, що дозволило розглянути діяльність підприємства з позиції логістичного підходу. Було встановлено, що система організації бізнес-подорожей функціонує як складна багаторівнева структура, у якій одночасно взаємодіють матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні, людські та цифрові потоки. Кожен із цих потоків виконує власну функцію, однак лише їхня узгоджена взаємодія забезпечує ефективність функціонування всієї системи. У ході дослідження було визначено, що інформаційні потоки виступають центральним елементом системи, оскільки саме вони забезпечують координацію дій між учасниками процесу та формують основу для прийняття управлінських рішень.

І узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що діяльність підприємства ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» характеризується достатнім рівнем організаційної та фінансової стійкості, а також наявністю потенціалу для подальшого розвитку. Разом з тим, виявлені особливості функціонування потоків свідчать про необхідність удосконалення окремих аспектів управління, зокрема підвищення рівня інтеграції інформаційних систем, оптимізації фінансових процесів і впровадження сучасних методів аналізу даних.

3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПОДОРОЖЕЙ

3.1 Визначення можливих напрямків вдосконалення управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес подорожей

Розвиток системи управління інтегрованими потоками в організації бізнес-подорожей для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» доцільно розглядати не як точкове вдосконалення окремих процесів, а як цілісну трансформацію всієї операційної моделі компанії. Попередній аналіз показав, що підприємство вже функціонує в межах класичної сервісно-логістичної архітектури з високим рівнем інтеграції інформаційних і фінансових потоків, однак ключовим викликом залишається синхронізація цих потоків у режимі реального часу та їх адаптивність до змін середовища. Фактично мова йде про перехід від лінійної моделі управління до динамічної, де всі потоки функціонують як взаємопов'язана система, здатна самостійно перебудовуватись під впливом зовнішніх факторів. Саме тому одним із базових напрямів удосконалення є перехід від реактивної моделі управління до проактивної, коли система не лише реагує на події, а й передбачає їх.

У сучасних умовах подібне означатиме впровадження інструментів предиктивної аналітики, які дозволяють прогнозувати попит на бізнес-подорожі, зміну тарифів, сезонні коливання та навіть ризики зриву маршрутів. При цьому важливо, що аналітика повинна базуватись не лише на загальноринкових даних, а й на внутрішніх масивах інформації компанії, включаючи історію замовлень, поведінку клієнтів та фінансові показники. Для компанії таким чином відкривається можливість формувати більш гнучкі пропозиції для клієнтів, оптимізувати витрати ще на етапі планування та мінімізувати залежність від зовнішніх факторів. Особливо актуальним є використання історичних даних клієнтів для формування індивідуалізованих сценаріїв подорожей, що дозволяє не

просто обслуговувати запит, а фактично передбачати його, пропонуючи рішення ще до моменту формування офіційного запиту.

Водночас значний потенціал вдосконалення пов'язаний із поглибленням інтеграції інформаційних систем. Попри наявність сучасних платформ бронювання, у більшості компаній зберігається фрагментарність даних між різними модулями: фінансовим, операційним, клієнтським. Для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» доцільним є формування єдиного цифрового середовища, в якому всі потоки об'єднуються через централізовану data-платформу, що допоможе забезпечити прозорість усіх процесів, скоротити час обробки інформації та підвищити точність управлінських рішень. Важливо, що така інтеграція повинна відбуватись не лише на внутрішньому рівні, а й у взаємодії з постачальниками послуг, що допоможе створити ефект наскрізної цифрової екосистеми, де інформація циркулює без затримок і втрат.

Для наочності доцільно узагальнити ключові напрями цифрової інтеграції у вигляді таблиці. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями цифрової інтеграції потоків у ТОВ «ІДЕА ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Напрямок	Сутність	Очікуваний ефект
Інтеграція даних	Об'єднання всіх систем у єдину платформу	Прозорість процесів
API-взаємодія з партнерами	Автоматичний обмін даними з постачальниками	Скорочення часу бронювання
Аналітичні модулі	Використання BI-систем	Покращення управлінських рішень
Автоматизація звітності	Генерація звітів у реальному часі	Зниження навантаження на персонал

Джерело: побудовано автором

Окремим напрямом вдосконалення є трансформація фінансових потоків у бік більшої гнучкості та керованості. З огляду на мультивалютність операцій і складність транзакційних ланцюгів, компанії доцільно впроваджувати інструменти динамічного бюджетування, які зможуть коригувати фінансові параметри подорожей у реальному часі, що відкриє можливість не лише

контролювати витрати, а й активно впливати на їхню структуру, обираючи найбільш вигідні варіанти. Додатково варто розглянути використання інтелектуальних систем контролю витрат, які автоматично аналізують відповідність транзакцій корпоративній політиці та сигналізують про відхилення, що значно знижує ризики фінансових втрат.

Не менш важливим буде вдосконалення матеріальних потоків через підвищення їхньої адаптивності. Традиційно маршрути бізнес-подорожей формуються за принципом оптимальності на момент бронювання, однак у сучасних умовах цього недостатньо. Необхідно впроваджувати механізми динамічного перепланування маршрутів, які враховують поточну ситуацію в режимі реального часу: затримки рейсів, зміни погодних умов, обмеження на кордонах, що фактично переходить до концепції «живого маршруту», який постійно оновлюється. Цей процес можна представити у вигляді логічної моделі. (рис. 3.1).

Загалом, дана модель показує, що під впливом нестабільності ринку, змін попиту та зростання рівня цифровізації компанія переходить до використання централізованих інформаційних систем, предиктивної аналітики та інтегрованого управління фінансовими, матеріальними, сервісними й інформаційними потоками. Важливу роль у системі відіграє адаптивно-організаційний блок, який забезпечує автоматизацію процесів, гнучке прийняття рішень і динамічне перепланування маршрутів. У результаті впровадження такої моделі підприємство отримує можливість скоротити витрати, підвищити швидкість обробки запитів, оптимізувати маршрути та зміцнити власну конкурентоспроможність на ринку бізнес-подорожей.

Суттєвий резерв підвищення ефективності криється у розвитку сервісного потоку, зокрема у переході від стандартизованого обслуговування до глибокої персоналізації. І в цьому контексті важливо не лише враховувати попередній досвід клієнта, а й аналізувати його поведінкові патерни, вподобання та навіть контекст поїздки. Таким чином формується не просто маршрут, а комплексний досвід подорожі, що підвищує лояльність клієнтів і створює додану вартість для компанії. Особливу роль тут відіграє розвиток цифрових каналів взаємодії,

включаючи мобільні додатки та чат-інтерфейси, які забезпечують постійний зв'язок із клієнтом і формують ефект «супроводу 24/7».

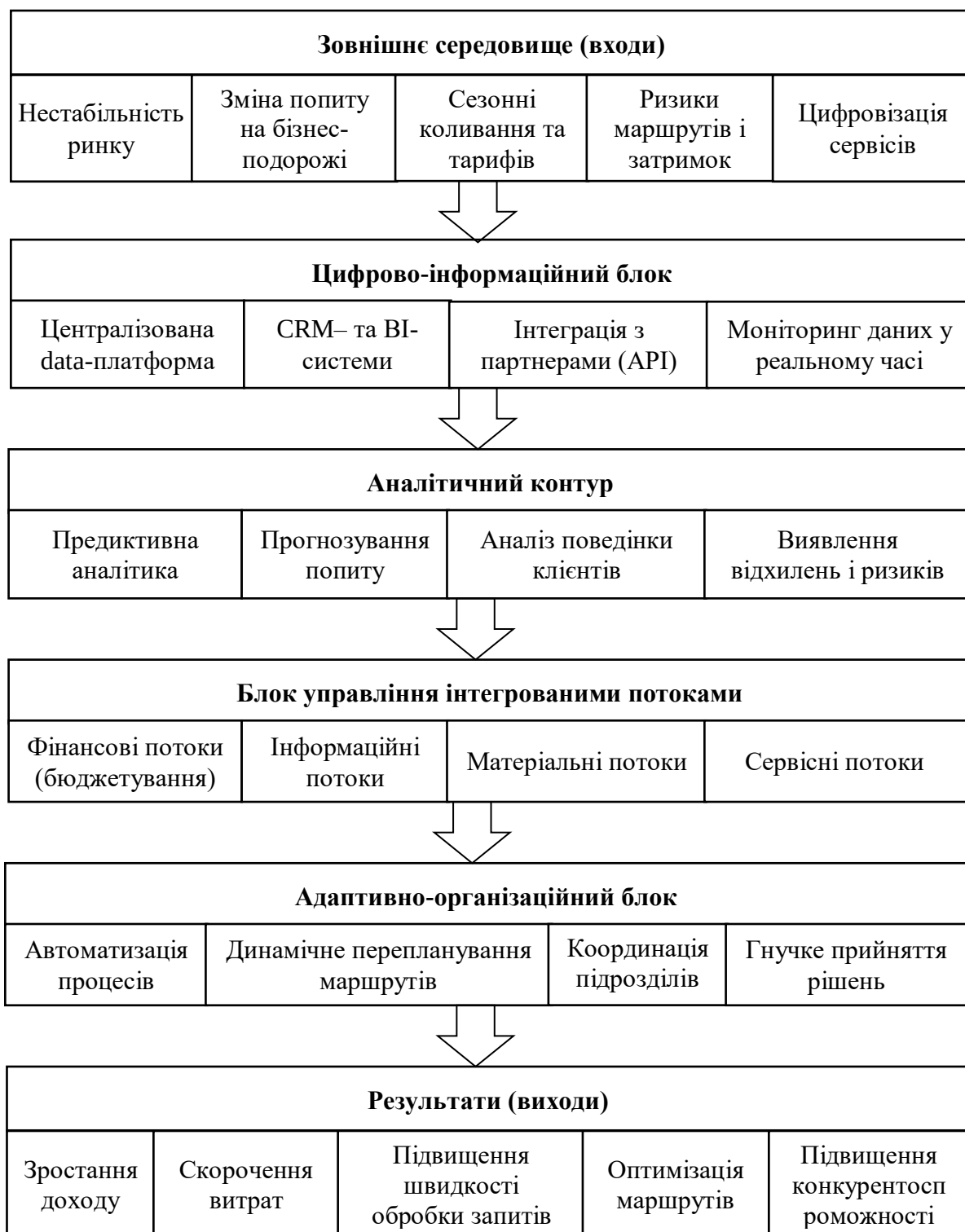


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення системи управління інтегрованими потоками в ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Джерело: побудовано автором

Людський потік у системі також потребує переосмислення, оскільки в сучасних умовах ефективність компанії значною мірою залежить від здатності персоналу працювати в умовах високої динаміки та невизначеності і вимагатиме необхідність переходу від вузькоспеціалізованих ролей до універсальних компетенцій, де працівник одночасно володіє знаннями у сфері логістики, аналітики та клієнтського сервісу. Водночас важливою є оптимізація внутрішніх комунікацій, що дозволяє скоротити час прийняття рішень і підвищити узгодженість дій між підрозділами.

І окремої уваги заслуговує розвиток цифрового потоку як інтегруючого елемента всієї системи. У сучасних умовах цифровізація виходить за межі автоматизації і перетворюється на інструмент створення нових бізнес-моделей. Для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» перспективним є впровадження концепції «розумних подорожей», де всі етапи організації поїздки підтримуються цифровими сервісами, а дані використовуються для постійного вдосконалення процесів.

Важливим напрямом є також інтеграція ризик-менеджменту в систему управління потоками. У сучасному середовищі ризики стають невід'ємною частиною бізнес-подорожей, тому їх необхідно враховувати на всіх етапах процесу, що передбачає створення системи раннього попередження, яка аналізує зовнішні фактори та формує рекомендації щодо мінімізації ризиків. Такий підхід допоможе не лише реагувати на проблеми, а й запобігати їх виникненню.

Не менш актуальним є врахування екологічного аспекту в управлінні потоками. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, і сфера бізнес-подорожей не є винятком. ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» слід звернути увагу на впровадження інструментів оцінки вуглецевого сліду подорожей, оптимізацію маршрутів з урахуванням екологічних критеріїв та співпрацю з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Загалом можна зазначити, що вдосконалення управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей повинно базуватись на

поєднанні технологічних інновацій, аналітичних інструментів і нових підходів до управління сервісами. Для компанії це можна вважати фактично перехід до більш гнучкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої моделі діяльності, яка дозволяє не лише ефективно функціонувати в умовах постійних змін і високої конкуренції, а й формувати власні стандарти ринку.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності компанії

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» базується не лише на усуненні виявлених недоліків, а й на формуванні нової логіки функціонування всієї системи бізнес-подорожей як адаптивної, самонавчальної та клієнтоорієнтованої екосистеми. Попередній аналіз показав, що ключовим викликом для компанії є не відсутність інструментів, а недостатній рівень їх синхронізації, що призводить до втрати швидкості реакції, дублювання операцій і потенційних фінансових втрат. Саме тому запропоновані рекомендації спрямовані на побудову узгодженої системи управління потоками, в якій кожен елемент працює не ізольовано, а як частина єдиного цифрового середовища.

Одним із фундаментальних напрямів вдосконалення є створення єдиного цифрового ядра управління потоками, що базується на централізованій data-платформі. У поточних умовах фрагментація інформаційних потоків призводить до ситуацій, коли різні підрозділи працюють із несинхронізованими даними, що, своєю чергою, створює ризики помилок і затримок. Формування єдиного інформаційного середовища дозволить об'єднати всі джерела даних – від систем бронювання до фінансових модулів і клієнтських сервісів – у межах однієї платформи. Такий підхід забезпечить прозорість операцій, скоротить час доступу до інформації та створить основу для більш якісного аналітичного супроводу управлінських рішень. Важливо, що ця система повинна підтримувати інтеграцію

з зовнішніми контрагентами, включаючи авіаперевізників, готелі та транспортні компанії, що дозволить створити ефект наскрізної цифрової взаємодії.

Наступним логічним етапом розвитку є впровадження предиктивної аналітики, як інструменту стратегічного управління потоками. У традиційній моделі компанія реагує на запити клієнтів і зміни ринку постфактум, що обмежує можливості оптимізації. Використання алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних дозволяє перейти до моделі, в якій рішення приймаються на основі прогнозів, що відкриває можливість передбачати попит на подорожі, аналізувати тенденції зміни тарифів, враховувати сезонні коливання та навіть оцінювати ймовірність виникнення ризиків. Для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» таким чином з'явиться здатність формувати більш точні бюджети, пропонувати клієнтам оптимальні варіанти ще до виникнення запиту та ефективніше управляти ресурсами. Додатковим ефектом стане підвищення рівня персоналізації послуг, оскільки система зможе враховувати індивідуальні поведінкові патерни клієнтів.

Удосконалення фінансових потоків має здійснюватися через перехід до гнучких механізмів управління витратами. З огляду на мультивалютний характер операцій і постійну зміну ринкових умов, традиційні підходи до бюджетування втрачають актуальність. Запровадження динамічного бюджетування дозволить адаптувати фінансові параметри подорожей у режимі реального часу, враховуючи актуальні тарифи, валютні курси та інші фактори. Паралельно доцільно впровадити автоматизовані системи контролю витрат, які забезпечують постійний моніторинг фінансових операцій і перевіряють їх відповідність корпоративній політиці, що допоможе не лише знизити ризик перевитрат, а й підвищити рівень фінансової дисципліни в компанії. Важливим доповненням є централізація платіжних інструментів, що сприятиме підвищенню прозорості та спрощенню обліку.

Матеріальні потоки потребують трансформації в напрямі підвищення їхньої гнучкості та адаптивності. При сучасних умовах статичне планування маршрутів уже не забезпечує належного рівня ефективності, оскільки транспортне середовище характеризується високим рівнем невизначеності. Впровадження

систем динамічного управління маршрутами відкриє можливість у режимі реального часу враховувати зміни в розкладі, погодні умови, обмеження на кордонах та інші фактори. На основі цих даних система зможе автоматично генерувати альтернативні варіанти переміщення, що мінімізує ризики зриву подорожей. І такий підхід дозволяє перейти від жорстко фіксованих маршрутів до гнучких сценаріїв переміщення, що значно підвищує надійність логістичних процесів.

Сервісний потік у діяльності компанії повинен трансформуватися у напрямі створення комплексного клієнтського досвіду. У сучасному середовищі конкуренція відбувається не лише на рівні вартості послуг, а й на рівні якості взаємодії з клієнтом. Тому важливим буде перехід від стандартизованого обслуговування до індивідуалізованих рішень, які враховують не лише формальні параметри поїздки, а й особисті вподобання клієнтів. Використання даних про попередній досвід, поведінкові характеристики та контекст подорожі дозволяє формувати унікальні пропозиції, що підвищують рівень задоволеності та лояльності. Додатково необхідно розвивати цифрові канали взаємодії, які забезпечують постійний контакт із клієнтом і дозволяють оперативно вирішувати будь-які питання.

Людський потік у системі управління інтегрованими процесами потребує особливої уваги, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію всіх операцій. Зараз ключовим фактором ефективності є здатність працівників працювати з цифровими інструментами та аналітичними системами, тому компанії доцільно інвестувати в розвиток компетенцій, пов'язаних із обробкою даних, управлінням ризиками та використанням сучасних інформаційних технологій. Водночас важливо оптимізувати внутрішні процеси комунікації, зменшуючи залежність від ручних операцій і підвищуючи швидкість обміну інформацією, таким чином відкривається можливість забезпечити узгодженість дій між підрозділами та скоротити час прийняття рішень.

Цифровий потік виступає інтегруючим елементом усієї системи і потребує подальшого розвитку. В нинішніх умовах цифровізація виходить за межі

автоматизації окремих процесів і стає основою формування нових бізнес-моделей. Тому для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» перспективним буде впровадження концепції «розумних подорожей», яка передбачає використання цифрових технологій на всіх етапах організації поїздки, що включає автоматичне планування маршрутів, прогнозування ризиків, персоналізацію сервісів і використання мобільних додатків для взаємодії з клієнтами. Додатково доцільно розглянути використання технологій цифрових двійників, які дозволяють моделювати різні сценарії подорожей і обирати оптимальний варіант.

Узагальнення відповідності запропонованих заходів типам потоків наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Відповідність запропонованих рекомендацій типам потоків

Тип потоку	Поточні проблеми	Запропоновані рішення	Очікуваний ефект
Інформаційний	Фрагментація даних, затримки	Єдина data-платформа, інтеграція систем	Прискорення обробки даних
Фінансовий	Складність контролю, перевитрати	Динамічне бюджетування, автоматичний контроль витрат	Зниження витрат, прозорість
Матеріальний	Негнучкість маршрутів	Динамічне перепланування, моніторинг транспорту	Скорочення затримок
Сервісний	Стандартизованість послуг	Персоналізація, цифрові канали	Зростання лояльності клієнтів
Людський	Обмежені цифрові компетенції	Навчання персоналу, оптимізація комунікацій	Підвищення продуктивності
Цифровий	Часткова автоматизація	Концепція «розумних подорожей», цифрові двійники	Підвищення ефективності системи
Ризиковий	Реактивне реагування	Система раннього попередження	Зниження операційних ризиків
Екологічний	Відсутність оцінки впливу	Облік CO ₂ , екологічні маршрути	Покращення іміджу

Джерело: побудовано автором

Окремим напрямом вдосконалення є інтеграція ризик-менеджменту в систему управління потоками. В сучасному середовищі ризики є невід’ємною частиною бізнес-подорожей, тому їх необхідно враховувати на всіх етапах процесу. Створення системи раннього попередження, яка аналізує зовнішні фактори та формує рекомендації щодо мінімізації ризиків, дозволить підвищити

стійкість системи до зовнішніх впливів, що допоможе забезпечити не лише оперативне реагування на проблеми, а й їх запобігання.

І також не менш важливим буде впровадження екологічного компоненту в управління потоками. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, що вимагає врахування екологічних аспектів у процесі організації подорожей. Говорячи безпосередньо про ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», то сюди можемо віднести необхідність оцінки вуглецевого сліду, оптимізації маршрутів з урахуванням екологічних критеріїв та співпраці з відповідальними постачальниками, що дозволить не лише відповідати глобальним тенденціям, а й навіть формувати позитивний імідж компанії.

Узагальнюючи запропоновані напрями вдосконалення, слід сказати, що їх реалізація матиме комплексний вплив на діяльність ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Зокрема впровадження інтегрованої цифрової платформи та предиктивної аналітики сприятиме зростанню чистого доходу за рахунок підвищення якості сервісу та залучення клієнтів, тоді як оптимізація фінансових і матеріальних потоків дозволить знизити собівартість реалізованих послуг і операційні витрати. Розвиток сервісного та цифрового потоків, у свою чергу, формує передумови для підвищення рівня клієнтської лояльності, що має довгостроковий ефект для фінансових результатів компанії. Очікуваний вплив основних заходів на ключові показники діяльності компанії наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вплив рекомендацій на ключові показники діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ»

Напрямок впровадження	Вплив на дохід	Вплив на витрати	Вплив на прибуток
Data-платформа	↑	↓	↑
Предиктивна аналітика	↑	↓	↑
Динамічне бюджетування	-	↓	↑
Оптимізація маршрутів	↑	↓	↑
Персоналізація сервісу	↑	-	↑
Навчання персоналу	↑	↑ (короткострок.)	↑ (довгострок.)
Ризик-менеджмент	-	↓	↑
Екологічні ініціативи	↑ (репутац.)	-	↑ (опосередк.)

Джерело: побудовано автором

Дана таблиця наочно демонструє, що запропоновані напрями вдосконалення мають комплексний і взаємопов'язаний вплив на ключові фінансові показники діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Переважна більшість заходів спрямована одночасно на зростання доходів і скорочення витрат, що формує прямий позитивний ефект для прибутку компанії. Зокрема впровадження єдиної data-платформи, предиктивної аналітики та оптимізації маршрутів дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й покращити якість управлінських рішень, що безпосередньо трансформується у фінансові результати. Водночас окремі заходи, такі як динамічне бюджетування та ризик-менеджмент, не генерують прямого приросту доходів, однак суттєво знижують витрати і тим самим підвищують загальну прибутковість.

Особливу увагу привертають напрями, ефект від яких має відкладений характер. Наприклад, інвестиції у навчання персоналу можуть тимчасово збільшити витрати, проте в довгостроковій перспективі забезпечують підвищення продуктивності праці та якості обслуговування, що позитивно впливає на прибуток. Аналогічно, екологічні ініціативи формують опосередкований ефект через зміцнення репутації компанії та підвищення її привабливості для клієнтів.

І з метою практичної реалізації запропонованих заходів доцільно визначити їх пріоритетність впровадження з урахуванням складності та очікуваного ефекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Пріоритетність впровадження рекомендацій

Захід	Складність впровадження	Ефект	Пріоритет
Єдина data-платформа	Висока	Високий	1
Предиктивна аналітика	Висока	Високий	2
Динамічне бюджетування	Середня	Високий	3
Персоналізація сервісу	Середня	Середній	4
Навчання персоналу	Низька	Середній	5
Екологічні рішення	Низька	Довгостроковий	6

Джерело: побудовано автором

Як видно, найвищий пріоритет мають заходи, що формують основу всієї системи управління потоками, зокрема створення єдиної data-платформи та

впровадження предиктивної аналітики. Попри високу складність їх реалізації, саме вони забезпечують найбільший стратегічний ефект, оскільки створюють технологічну базу для всіх інших змін і дозволяють перейти до якісно нового рівня управління. Наступну групу складають заходи середньої складності, такі як динамічне бюджетування та персоналізація сервісу, які мають значний прикладний ефект і можуть бути впроваджені після формування базової цифрової інфраструктури. Водночас менш складні заходи, зокрема навчання персоналу та екологічні ініціативи, розміщені в нижній частині пріоритетності не через їхню незначущість, а через допоміжний або довгостроковий характер впливу.

І також для забезпечення послідовної та ефективної реалізації запропонованих рекомендацій доцільно структурувати процес їх впровадження за окремими етапами. Такий підхід дозволяє поетапно сформувати цифрову основу управління інтегрованими потоками, забезпечити адаптацію персоналу до нових умов роботи та мінімізувати ризики організаційних змін. Основні етапи впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» наведено на рис. 3.2.

Отже, запропоновані заходи безпосередньо впливають на ключові показники діяльності підприємства, зокрема чистий дохід від реалізації, витрати та чистий прибуток, динаміка яких була проаналізована у розділі 2, що створює підґрунтя для кількісної оцінки ефективності впровадження рекомендацій, що передбачає визначення економічного ефекту та обґрунтування доцільності їх реалізації. Також запропоновані рекомендації формують основу для переходу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» до більш гнучкої, цифровізованої та ефективної моделі управління інтегрованими потоками. Їх реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення фінансових результатів, що підтверджує доцільність їх впровадження.

І в наступному підрозділі буде здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів із використанням фактичних показників діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» за 2023-2025 роки.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками

Джерело: побудовано автором

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій

Отже, в попередньому розділі було проаналізовано, що основними проблемами діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» залишаються високий рівень операційних витрат, недостатня синхронізація інформаційних і фінансових потоків, а також обмежена адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. Водночас проведений аналіз фінансових результатів підприємства за 2023-2025 роки продемонстрував позитивну динаміку розвитку компанії та наявність потенціалу для подальшого зростання. Саме тому основною метою економічного обґрунтування є визначення того, наскільки впровадження запропонованих заходів здатне підвищити ефективність діяльності підприємства та покращити його фінансові результати.

Базовим періодом для проведення розрахунків обрано 2025 рік, оскільки саме він найбільш повно відображає поточний масштаб діяльності компанії та структуру її доходів і витрат. Відповідно до проведеного аналізу у розділі 2, у 2025 році чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» становив 70 429,3 тис грн, собівартість реалізованих послуг – 10 908,2 тис. грн, інші операційні витрати – 4 481,3 тис. грн, а чистий прибуток – 11 023,9 тис. грн. Саме ці показники приймаються як базові для подальших розрахунків економічного ефекту.

Насамперед необхідно оцінити вплив запропонованих рекомендацій на дохідну частину діяльності підприємства. Як було обґрунтовано у підрозділі 3.2, впровадження єдиної цифрової data-платформи, предиктивної аналітики, персоналізації сервісів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами створює передумови для підвищення рівня клієнтської лояльності, збільшення кількості повторних замовлень та розширення клієнтської бази. Крім того, автоматизація процесів бронювання і супроводу подорожей дозволяє компанії обслуговувати більшу кількість клієнтів без суттєвого збільшення адміністративного навантаження.

З урахуванням поточної динаміки ринку бізнес-подорожей та помірно-консервативного підходу до прогнозування доцільно прийняти прогнозоване зростання чистого доходу на рівні 8%. Подібне припущення було обране з урахуванням того, що запропоновані рекомендації спрямовані переважно на підвищення ефективності існуючих процесів, покращення якості сервісу та збільшення рівня утримання клієнтів, а не на масштабне розширення діяльності підприємства, для розрахунків доцільно прийняти помірно-консервативний прогноз приросту чистого доходу на рівні 8%. Такий показник є реалістичним для компанії сервісного сектору в умовах цифрової трансформації та відповідає наявній позитивній динаміці фінансових результатів ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

І тоді прогнозний обсяг чистого доходу становитиме:

$$\text{ЧД}_{\text{прогн}} = 70\,429,3 * (1 + 0,08) = 76\,063,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, приріст чистого доходу складе:

$$\Delta \text{ЧД} = 76\,063,6 - 70\,429,3 = 5\,634,3 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про те, що навіть помірне підвищення ефективності управління інтегрованими потоками здатне забезпечити суттєвий фінансовий ефект для підприємства. Приріст доходу на 5 634,3 тис грн фактично означає розширення обсягів реалізації без необхідності пропорційного збільшення ресурсної бази ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», що особливо важливо для сфери організації бізнес-подорожей, де конкурентна перевага формується не стільки за рахунок матеріальних активів, скільки завдяки швидкості обробки інформації, якості сервісу та ефективності координації потоків.

Важливо й те, що прогнозоване зростання доходу досягається не через екстенсивний розвиток, а переважно завдяки внутрішній оптимізації процесів. Впровадження єдиної цифрової платформи, автоматизація погоджень, розвиток персоналізованих сервісів і використання предиктивної аналітики дозволяють значно скоротити час реагування на запити клієнтів, підвищити точність підбору маршрутів та покращити загальний клієнтський досвід. В результаті компанія отримує можливість обслуговувати більшу кількість замовлень при збереженні високого рівня сервісу.

Окремо слід відзначити вплив персоналізації послуг на формування повторних звернень клієнтів. Для ринку корпоративних подорожей характерна висока залежність від довгострокових відносин із замовниками, тому навіть незначне підвищення рівня лояльності безпосередньо впливає на стабільність доходів. Завдяки використанню аналітичних інструментів компанія зможе точніше враховувати індивідуальні потреби клієнтів, формувати більш релевантні пропозиції та підвищувати середню цінність кожної угоди. Для більшої наочності прогноз зміни доходу доцільно подати у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз зміни чистого доходу ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» після впровадження рекомендацій

Показник	2025 рік (база), тис. грн	Прогноз після впровадження, тис. грн	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	70 429,3	76 063,6	+ 5 634,3
Темп зростання доходу	-	108%	+ 8%

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Далі необхідно оцінити вплив запропонованих заходів на витратну частину діяльності підприємства. У підрозділі 3.2 було визначено, що основними напрямками оптимізації витрат є автоматизація операційних процесів, централізація фінансових потоків, скорочення ручної обробки даних, оптимізація маршрутів та інтеграція інформаційних систем. Реалізація цих заходів дозволяє суттєво скоротити часові витрати персоналу, зменшити кількість помилок у процесі бронювання та мінімізувати дублювання операцій.

Для розрахунку приймаємо прогнозоване зниження собівартості реалізованих послуг на рівні 6%, що є помірно-консервативним показником для сервісних компаній у процесі цифрової трансформації. Такий ефект очікується внаслідок автоматизації операційних процесів, оптимізації маршрутів, скорочення дублювання функцій і підвищення ефективності координації інтегрованих потоків. Водночас обраний показник враховує поступовий характер впровадження нових систем та необхідність адаптації персоналу до змін.

У такому випадку прогнозна собівартість становитиме:

$$C_{\text{прогн}} = 10\,908,2 * (1 - 0,06) = 10\,253,71 \text{ тис грн.}$$

І економія витрат складе:

$$\Delta C = 10\,908,2 - 10\,253,71 = 654,49 \text{ тис. грн.}$$

Крім собівартості, важливим є скорочення інших операційних витрат, до яких належать адміністративні витрати, витрати на координацію процесів, ручну обробку запитів та внутрішні комунікації. Завдяки автоматизації та впровадженню цифрових інструментів прогнозується їх скорочення на 7%.

$$IOB_{\text{прогн}} = 4\,481,3 * (1 - 0,07) = 4\,167,61 \text{ тис. грн.}$$

Економія становитиме:

$$\Delta IOB = 4\,481,3 - 4\,167,61 = 313,69 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення прогнозованого скорочення витрат наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз скорочення витрат після впровадження проєктних рекомендацій

Показник	2025 рік (база), тис. грн	Прогноз, тис. грн	Економія
Собівартість реалізованих послуг	10 908,2	10 253,71	654,49
Інші операційні витрати	4 481,3	4 167,61	313,69
Разом економія витрат	-	-	968,18

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Отримані результати підтверджують, що основний економічний ефект формується не лише за рахунок збільшення доходів, а й через оптимізацію структури витрат. Особливо важливим є скорочення непродуктивних витрат, пов'язаних із ручною обробкою інформації, дублюванням функцій і затримками в координації потоків. Зниження собівартості на 654,49 тис грн демонструє, що компанія зможе забезпечувати той самий або навіть більший обсяг послуг із меншими ресурсними витратами. Для сервісної сфери подібне є особливо важливим, оскільки значна частина собівартості формується не матеріальними ресурсами, а витратами часу, координації та операційної взаємодії між учасниками процесу.

Основний ефект очікується за рахунок автоматизації рутинних операцій, скорочення дублювання функцій між підрозділами та більш ефективного управління маршрутами й бронюваннями. Завдяки інтеграції інформаційних систем працівники компанії витратимуть менше часу на ручну обробку даних, повторне внесення інформації та координацію дій між різними сервісними платформами. Крім того, використання предиктивної аналітики дозволить раніше реагувати на зміни тарифів і обирати більш економічно вигідні варіанти організації подорожей.

Говорячи про скорочення інших операційних витрат, до яких належать адміністративні витрати, витрати на координацію процесів, ручну обробку запитів та внутрішні комунікації, то хоча абсолютний розмір економії інших операційних витрат є меншим порівняно зі зниженням собівартості, він також має важливе значення для загальної ефективності діяльності підприємства. Скорочення адміністративних витрат на 313,69 тис. грн свідчить про підвищення продуктивності внутрішніх процесів і зменшення залежності від ручного управління операціями, що демонструє нам можливість компанії поступово переходити до більш гнучкої та цифрової орієнтованої моделі управління.

А в сукупності отримані результати демонструють, що впровадження запропонованих рекомендацій забезпечує комплексний ефект не лише через збільшення доходів, а й через суттєве покращення структури витрат. Загальна економія за собівартістю та іншими операційними витратами становить = 968,18 тис. грн, що є вагомим показником для компанії сервісного сектору та підтверджує, що цифровізація й інтеграція потоків мають прямий вплив на фінансову стійкість і прибутковість діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ».

Після визначення прогнозних доходів і витрат доцільно розрахувати прогнозний фінансовий результат підприємства.

$$\Pi_{\text{до опод.}} = 76\,063,6 - 10\,253,72 - 4\,167,61 = 61\,642,27 \text{ тис. грн.}$$

Тут можемо побачити суттєве покращення фінансової ефективності компанії порівняно з базовим періодом. Зростання фінансового результату до оподаткування формується одночасно за двома напрямками: за рахунок збільшення

доходів і завдяки скороченню витратної частини. Така структура позитивних змін є особливо важливою, оскільки свідчить не лише про розширення обсягів діяльності, а й про підвищення внутрішньої ефективності бізнес-процесів.

Для визначення чистого прибутку необхідно врахувати податок на прибуток підприємств за ставкою 18%, відповідно до чинного законодавства.

$$\text{Податок} = 61\,642,27 * 0,18 = 11\,095,61 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозний чистий прибуток становитиме:

$$\text{ЧП}_{\text{прогноз}} = 61\,642,27 - 11\,095,61 = 50\,546,66 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект визначимо як приріст чистого прибутку:

$$E = 50\,546,66 - 11\,023,9 = 39\,522,76 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів чистий прибуток ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» може зрости з 11 023,9 тис. грн до 50 546,66 тис. грн. Абсолютний приріст становитиме 39 522,76 тис. грн достатньо високий для підприємства сфери бізнес-подорожей та підтверджує практичну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Важливо, що цей ефект має не лише короткостроковий фінансовий характер. У довгостроковій перспективі компанія також отримує стратегічні переваги: підвищення гнучкості управління, зростання конкурентоспроможності, покращення клієнтського досвіду та посилення стійкості до зовнішніх ризиків. Саме тому впровадження запропонованих заходів можна розглядати не як окрему модернізацію процесів, а як перехід ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» до більш сучасної, адаптивної та ефективної моделі управління бізнес-подорожами.

Особливо важливо, що отримане зростання прибутку формується не через одноразові фактори чи штучне скорочення витрат, а внаслідок системних змін у моделі функціонування компанії. Впровадження єдиного цифрового середовища, автоматизація операційних процесів, використання предиктивної аналітики та динамічного управління маршрутами дозволяють підвищити продуктивність роботи без збільшення навантаження на персонал. Водночас персоналізація сервісів і швидкість обробки запитів створюють додаткову цінність для клієнтів, що позитивно впливає на повторні звернення та рівень клієнтської лояльності.

Розрахований приріст чистого прибутку також демонструє, що найбільший економічний ефект формується саме за рахунок синергетичного впливу запропонованих заходів. Кожна окрема рекомендація сама по собі не забезпечила б такого результату, однак їх інтегроване впровадження створює комплексний ефект, коли покращення одного потоку автоматично підвищує ефективність інших. Наприклад, оптимізація інформаційних потоків скорочує час обробки замовлень, що позитивно впливає як на сервісний рівень, так і на фінансові показники компанії.

Для більшої наочності результати розрахунків доцільно узагальнити у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз фінансових результатів після впровадження рекомендацій

Показник	2025 рік, тис. грн	Прогноз, тис. грн	Відхилення
Чистий дохід	70 429,3	76 063,6	+ 5 634,3
Собівартість	10 908,2	10 253,71	– 654,49
Інші операційні витрати	4 481,3	4 167,61	-313,69
Чистий прибуток	11 023,9	50 546,66	+ 39 522,76

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Окремої уваги потребує аналіз рентабельності діяльності підприємства, оскільки саме цей показник найбільш повно відображає ефективність використання ресурсів та здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності. У межах проведеного дослідження краще оцінити зміну рентабельності продажів до та після впровадження запропонованих проєктних рекомендацій.

У базовому періоді рентабельність продажів становила:

$$R_0 = \frac{11\,023,9}{70\,429,3} * 100\% = 15,65\%.$$

Після впровадження заходів:

$$R_1 = \frac{50\,546,66}{76\,063,6} * 100\% = 66,45\%.$$

Таким чином, рентабельність продажів зростає не просто майже вдвічі, а на 50,8 відсоткових пункти (з 15,65% до 66,45%), що свідчить про надзвичайно суттєве покращення фінансової ефективності діяльності підприємства. Фактично після впровадження запропонованих рекомендацій ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» зможе отримувати близько 66 грн чистого прибутку з кожних 100 грн чистого доходу. Для сфери організації бізнес-подорожей це є дуже високим показником, оскільки він демонструє не лише зростання прибутку, а й комплексну оптимізацію всієї структури управління інтегрованими потоками.

Особливо важливо, що підвищення рентабельності досягається одночасно за рахунок кількох взаємопов'язаних факторів. З одного боку, прогнозний чистий дохід підприємства збільшується з 70 429,3 тис. грн до 76 063,6 тис. грн, тобто на 5 634,3 тис. грн, що яскраво відображає те, що впровадження цифрових сервісів, персоналізації обслуговування та предиктивної аналітики дозволяє компанії не лише утримувати існуючих клієнтів, а й розширювати обсяги реалізації послуг. З іншого боку, одночасно відбувається скорочення витратної частини: собівартість зменшується на 654,49 тис. грн, а інші операційні витрати ще на 313,69 тис. грн. Така динаміка підтверджує, що цифровізація процесів та автоматизація управління потоками дозволяють підприємству більш ефективно використовувати ресурси, скорочувати непродуктивні витрати та підвищувати швидкість виконання операцій.

У результаті чистий прибуток підприємства прогнозовано зростає з 11 023,9 тис. грн до 50 546,66 тис. грн, тобто на 39 522,76 тис. грн. Подібний приріст надзвичайно ваговий і свідчить про високий потенціал запропонованих заходів. Важливо, що зростання прибутковості формується не шляхом короткострокового скорочення витрат, а через системну оптимізацію управління інтегрованими потоками, покращення координації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних цифрових інструментів. Саме тому отриманий економічний ефект має не ситуативний, а стратегічний характер.

Крім безпосереднього економічного ефекту, важливо врахувати й інвестиційну складову проєкту. Впровадження цифрової платформи, аналітичних

інструментів, систем автоматизації та навчання персоналу потребує певних капіталовкладень. Для розрахунків приймаємо обсяг інвестицій на рівні 10 000 тис. грн, оскільки така сума найбільш повно відповідає масштабу запропонованої цифрової трансформації системи управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». І навіть за такого обсягу вкладень проєкт залишається високоефективним, оскільки прогнозований приріст чистого прибутку суттєво перевищує обсяг інвестицій, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих рекомендацій та їхню фінансову ефективність для підприємства.

Тоді строк окупності проєкту становитиме:

$$T = \frac{10\,000}{39\,522,76} = 0,25 \text{ роки.}$$

Отже, інвестиції окупляться приблизно за 3 місяці, що є надзвичайно високим показником ефективності для проєктів цифрової трансформації. Навіть попри суттєве збільшення обсягу інвестицій до 10 000 тис. грн, строк окупності залишається мінімальним, що свідчить про потужний економічний потенціал запропонованих рекомендацій. Для більшості цифрових проєктів у сфері сервісного бізнесу характерним є повернення вкладених коштів у межах 1,5-3 років, тоді як у випадку ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» ефект формується значно швидше за рахунок комплексної оптимізації всіх інтегрованих потоків.

Така динаміка пояснюється тим, що впровадження запропонованих заходів одночасно впливає на декілька ключових напрямів діяльності підприємства. З одного боку, компанія отримує приріст чистого доходу завдяки покращенню сервісу, персоналізації обслуговування та підвищенню швидкості обробки запитів. З іншого боку, цифровізація процесів дозволяє скоротити собівартість послуг і зменшити адміністративне навантаження, що безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат. В результаті навіть значні інвестиційні витрати не створюють критичного навантаження на фінансову систему підприємства, а навпаки формують основу для швидкого масштабування діяльності.

Навіть після покриття інвестиційних витрат компанія зберігає високий рівень прибутковості та позитивний грошовий потік, тобто реалізація

рекомендацій не потребує тривалого періоду фінансової адаптації й не створює ризику втрати ліквідності. Економічний ефект починає формуватися вже на початкових етапах впровадження за рахунок автоматизації операцій, скорочення частки ручної роботи, зменшення дублювання функцій і прискорення внутрішніх комунікацій. Особливо важливо, що оптимізація управління потоками дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити продуктивність без пропорційного збільшення ресурсного навантаження.

З метою узагальнення ефективності впровадження рекомендацій доцільно також розрахувати коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_{\text{еф}} = \frac{39\,522,76}{10\,000} = 3,95.$$

Отриманий коефіцієнт говорить про те, що на кожен 1 грн вкладених інвестицій підприємство потенційно отримає 3,95 грн додаткового прибутку. Подібний показник є дуже високим і підтверджує значну фінансову доцільність реалізації запропонованих заходів. Тому фактично інвестування у цифрову трансформацію системи управління інтегрованими потоками створює для підприємства не лише короткостроковий фінансовий ефект, а й формує довгострокову основу для підвищення конкурентоспроможності.

І крім прямого фінансового результату, необхідно враховувати стратегічний ефект інвестицій. Впровадження сучасної цифрової платформи, аналітичних інструментів, систем автоматизації та предиктивного управління дозволяє компанії значно підвищити швидкість адаптації до змін ринкового середовища, покращити якість клієнтського сервісу та мінімізувати ризики операційних помилок. В довгостроковій перспективі для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» з'являються додаткові конкурентні переваги та забезпечує стійкі передумови для подальшого розвитку на ринку організації бізнес-подорожей.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих у підрозділі 3.2 рекомендацій забезпечує комплексний позитивний ефект для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» та створює передумови для суттєвого підвищення ефективності

діяльності підприємства. Оптимізація управління інтегрованими потоками дозволяє компанії не лише вдосконалити окремі операційні процеси, а й трансформувати загальну модель функціонування у більш гнучку, цифровізовану та адаптивну систему управління бізнес-подорожами.

Насамперед позитивний ефект проявляється у покращенні фінансових результатів підприємства. Прогнозний чистий дохід збільшується з 70 429,3 тис. грн до 76 063,6 тис. грн, тобто на 5 634,3 тис. грн або 8%. Подібна динаміка свідчить про потенціал компанії до розширення обсягів реалізації послуг за рахунок підвищення якості сервісу, швидкості обробки запитів, персоналізації обслуговування та розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Одночасно спостерігається скорочення витратної частини: собівартість реалізованих послуг зменшується на 654,49 тис. грн, а інші операційні витрати ще на 313,69 тис. грн, що підтверджує що автоматизація процесів і цифровізація управління потоками дозволяють підприємству більш ефективно використовувати ресурси та мінімізувати непродуктивні витрати.

Найбільш показовим результатом є динаміка чистого прибутку підприємства. Після впровадження запропонованих заходів прогнозний чистий прибуток зростає з 11 023,9 тис. грн до 50 546,66 тис. грн. Абсолютний приріст прибутку становить 39 522,76 тис. грн, що свідчить про надзвичайно високий рівень ефективності запропонованих рішень. Особливо важливо, що таке зростання формується не за рахунок короткострокового скорочення витрат, а внаслідок системної оптимізації управління інтегрованими потоками, підвищення продуктивності та покращення координації між усіма елементами бізнес-процесів.

Проведений аналіз також підтвердив суттєве підвищення рентабельності діяльності підприємства. Якщо у базовому періоді рентабельність продажів становила 15,65%, то після впровадження рекомендацій вона зростає до 66,45%. Тобто підприємство потенційно отримуватиме понад 66 грн чистого прибутку з кожних 100 грн доходу, що є надзвичайно високим показником для сфери організації бізнес-подорожей. Подібна динаміка свідчить про суттєве покращення

структури витрат, зростання ефективності використання ресурсів і підвищення загальної фінансової стійкості компанії.

Важливим аргументом на користь реалізації проекту є й високий рівень інвестиційної ефективності. За умови інвестицій у розмірі 10 000 тис. грн строк окупності становить лише 0,25 року, тобто приблизно три місяці. Крім того, коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 3,95, що означає отримання 3,95 грн додаткового прибутку на кожному 1 грн вкладених коштів, тому запропоновані рекомендації є не лише організаційно доцільними, а й фінансово вигідними для підприємства.

На останок слід підкреслити, що отриманий ефект матиме не тільки короткостроковий, а й стратегічний характер. Впровадження єдиної цифрової платформи, систем предиктивної аналітики, динамічного управління маршрутами та персоналізованого сервісу формує основу для довгострокового розвитку компанії. В результаті ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» отримує можливість швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше управляти ризиками, підвищувати рівень клієнтської лояльності та зміцнювати свої конкурентні позиції у сфері організації бізнес-подорожей.

Висновки до розділу 3

Отже, в третьому розділі роботи було досліджено перспективи вдосконалення управління інтегрованими потоками в системі організації бізнес-подорожей ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», а також розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах розвитку ринку корпоративної мобільності. Проведене дослідження дозволило перейти від аналізу поточного стану компанії, здійсненого у попередньому розділі, до формування конкретних управлінських рішень, орієнтованих на довгострокове підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Під час процесу дослідження було встановлено, що сучасна система організації бізнес-подорожей функціонує як складна багаторівнева структура, в якій інформаційні, фінансові, матеріальні, сервісні, людські та цифрові потоки постійно взаємодіють між собою. Саме тому ефективність діяльності компанії визначається не лише якістю окремих операцій, а насамперед рівнем їх синхронізації та здатністю системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» ключовим викликом було визначено недостатню інтегрованість окремих процесів, що створює ризики затримок, дублювання операцій, втрати оперативності управління та зростання витрат.

В підрозділі 3.1 було визначено основні напрями вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності підприємства. Встановлено, що стратегічним напрямом розвитку компанії має стати перехід від традиційної реактивної моделі управління до проактивної цифрової системи, здатної прогнозувати зміни, оперативно реагувати на ризики та забезпечувати гнучке управління всіма елементами бізнес-процесів. Особливу увагу було приділено необхідності розвитку єдиного цифрового середовища, впровадженню предиктивної аналітики, автоматизації фінансових потоків, динамічному управлінню маршрутами та розвитку персоналізованих сервісів. Водночас було обґрунтовано важливість інтеграції ризик-менеджменту та екологічного компонента в систему управління бізнес-подорожами, що відповідає сучасним глобальним тенденціям розвитку сервісного сектору.

Також надалі, в підрозділі 3.2 було здійснено розробку конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Запропоновані заходи базуються на принципах цифровізації, адаптивності, інтегрованості та клієнтоорієнтованості. Було доведено, що створення єдиного цифрового ядра управління потоками дозволить забезпечити прозорість процесів і підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Впровадження предиктивної аналітики створює можливість прогнозувати попит, зміну тарифів і потенційні ризики, що особливо важливо для сфери бізнес-подорожей, яка характеризується високим рівнем

динамічності. Значну увагу приділено оптимізації фінансових потоків через впровадження динамічного бюджетування та автоматизованого контролю витрат, що дозволяє знизити ризик неефективного використання ресурсів.

Надалі були проведені розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій на основі фактичних показників діяльності підприємства за 2025 рік. Проведені розрахунки підтвердили високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та їхній комплексний позитивний вплив на результати діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Було встановлено, що внаслідок впровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів та оптимізації управління інтегрованими потоками прогнозний чистий дохід підприємства може зрости на 8% (з 70 429,3 тис. грн до 76 063,6 тис. грн). Одночасно прогнозується скорочення собівартості реалізованих послуг на 654,49 тис. грн та зменшення інших операційних витрат на 313,69 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зниження частки непродуктивних витрат у структурі діяльності підприємства. Найбільш вагомий ефект спостерігається у зміні фінансового результату компанії. Згідно з проведеними розрахунками, прогнозний чистий прибуток підприємства зростає з 11 023,9 тис. грн до 50 546,66 тис. грн, тобто на 39 522,76 тис. грн.

Загалом отримані результати підтверджують, що вдосконалення управління інтегрованими потоками є не лише інструментом оптимізації окремих бізнес-процесів, а й важливою умовою стратегічного розвитку підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» підвищити швидкість адаптації до змін ринкового середовища, покращити якість сервісу, знизити рівень операційних ризиків і зміцнити свої позиції на ринку організації бізнес-подорожей. У довгостроковій перспективі це створює основу для формування більш стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної моделі функціонування компанії, орієнтованої на сучасні тенденції цифрового розвитку та потреби клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, в сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та активного розвитку корпоративної мобільності управління інтегрованими потоками стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємств у сфері організації бізнес-подорожей. Проведене дослідження підтвердило, що сучасна система бізнес-подорожей являє собою складну багаторівневу модель, у межах якої взаємодіють матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні, цифрові та людські потоки. Саме рівень їхньої інтеграції, узгодженості та цифрової координації визначає швидкість обслуговування клієнтів, рівень витрат, якість сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

В процесі дослідження було визначено, що інтегровані потоки формують основу сучасного логістичного управління, оскільки дозволяють об'єднати всі елементи діяльності підприємства в єдину систему. Встановлено, що інформаційні потоки виконують центральну координуючу функцію, забезпечуючи обмін даними між усіма учасниками процесу організації бізнес-подорожей. Водночас фінансові потоки забезпечують економічну основу функціонування системи, сервісні – формують клієнтський досвід, а цифрові – створюють можливості для автоматизації, прогнозування та аналітичного управління.

У роботі було проаналізовано особливості функціонування інтегрованих потоків у сфері бізнес-подорожей та визначено, що сучасна система корпоративної мобільності значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів. Використання ERP-систем, автоматизованих платформ бронювання, аналітики Big Data, хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, зменшити кількість операційних помилок і забезпечити більш ефективне управління ресурсами підприємства.

У межах аналітичного розділу було здійснено дослідження діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» як сучасного підприємства у сфері організації бізнес-подорожей. Аналіз показав, що компанія демонструє стабільний розвиток

та позитивну динаміку фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс з 48 799,7 тис. грн у 2023 році до 77 938,7 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році становив 70 429,3 тис. грн. Чистий прибуток компанії у 2025 році склав 11 023,9 тис. грн, що свідчить про збереження прибутковості та фінансової стійкості підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дозволив встановити, що діяльність компанії характеризується високою інтенсивністю фінансових та інформаційних потоків, а також значною залежністю від швидкості координації процесів. Було виявлено, що основними проблемами системи управління інтегрованими потоками є недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, значна частка ручної обробки даних, дублювання окремих операційних функцій, потреба у вдосконаленні аналітичних інструментів та підвищенні рівня автоматизації бізнес-процесів.

У результаті дослідження було обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інтегрованими потоками в діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ». Основними напрямками вдосконалення визначено впровадження єдиної цифрової data-платформи, інтеграцію інформаційних систем, використання предиктивної аналітики, автоматизацію процесів погодження та бронювання, оптимізацію маршрутів, розвиток персоналізованого сервісу, посилення системи ризик-менеджменту та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу.

Особливо важливим результатом дослідження стало прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства. Згідно з проведеними розрахунками, після впровадження рекомендацій чистий прибуток ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ» може зрости з 11 023,9 тис. грн до 50 546,66 тис. грн, тобто на 39 522,76 тис. грн, що яскраво відображає про потужний синергетичний ефект від комплексного вдосконалення системи управління інтегрованими потоками та підтверджує високу економічну доцільність цифрової трансформації підприємства.

Проведений аналіз також дозволив оцінити інвестиційну ефективність запропонованого проєкту. Для впровадження цифрової платформи, аналітичних інструментів, систем автоматизації та навчання персоналу було прийнято прогнозний обсяг інвестицій на рівні 10 000 тис. грн. Незважаючи на значний масштаб вкладень, проєкт демонструє високий рівень ефективності, оскільки прогнозований приріст чистого прибутку суттєво перевищує обсяг інвестицій. Розрахунки показали, що строк окупності проєкту становитиме приблизно 3 місяці, що є надзвичайно високим показником для проєктів цифрової трансформації та підтверджує стратегічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

У процесі дослідження було встановлено, що найбільший ефект формується не окремо від кожного заходу, а саме в результаті їх комплексного інтегрованого впровадження. Вдосконалення інформаційних потоків позитивно впливає на швидкість обробки запитів і сервісний рівень, автоматизація фінансових процесів знижує операційні витрати, а персоналізація сервісу сприяє формуванню довгострокової клієнтської лояльності. Таким чином, усі потоки функціонують як єдина взаємопов'язана система, де оптимізація одного елемента автоматично підвищує ефективність інших.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління інтегрованими потоками є одним із ключових чинників розвитку сучасних підприємств у сфері бізнес-подорожей. Комплексна цифровізація процесів, інтеграція інформаційних систем, використання аналітичних інструментів і вдосконалення сервісної моделі управління дозволяють не лише підвищити фінансові результати діяльності підприємства, а й сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ», оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню позицій компанії на ринку корпоративної мобільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О. М. Підручник «Логістика»: об'єкти логістичного управління. (Розділ 5. ОБ'ЄКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ. *TextBook*. URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450861/s-9>)
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. Логістика: інформаційні потоки. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14580/>
4. An Interdisciplinary Survey on Information Flows in Supply Chains. URL: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3606693>
5. Молодик, М., & Яновська, В. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-40>
6. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/MV-01-2020.pdf?> URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/MV-01-2020.pdf>
7. Hryhorak M. Yu. (2025). Evolution of logistics definitions and concepts: between functionality, integration and globality. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal*, vol. 32, p. 8-31. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-32-1>
8. З.О. Тягунова, І.А. Хмарська та С.Ю. Сойма «Аналіз викликів та можливостей управління логістичними потоками в умовах глобалізації»
9. Dorofeev, A.; Kurganov, V.; Filippova, N.; Petrov, A.; Zakharov, D.; Iarkov, S. Improving Transportation Management Systems (TMSs) Based on the Concept of Digital Twins of an Organization. *Appl. Sci.* 2024, 14, 1330. <https://doi.org/10.3390/app14041330>
10. Yakushev O., Trushkina N., Tabachkova N. Theory of corporate integration and effective partnership of logistics chain entities joint-stock companies // *Joint-Stock Companies*.

11. GBTA Business Travel Index Outlook. – Alexandria, VA: GBTA, 2023–2024.
12. Economic Impact Reports 2023. – London: WTTC, 2023.
13. Air Passenger Market Analysis. – Montreal; Geneva: IATA, 2023.
14. Global Business Travel Survey Report. – Bellevue: SAP Concur, 2023.
15. Corporate Travel Study 2023. – London: Deloitte Insights, 2023.
16. The Future of Business Travel: Digital Transformation and Resilience. – New York: McKinsey Global Institute, 2022.
17. Risk Outlook Report 2023. – London: International SOS, 2023.
18. Digital Transformation and the Future of Mobility. – Paris: OECD Publishing, 2022.
19. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). – Brussels: European Commission, 2022.
20. World Tourism Barometer 2023. – Madrid: UNWTO, 2023.
21. 43844810 – ТОВ ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ УКРАЇНА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України.* URL: <https://opendatabot.ua/c/43844810>
22. ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ УКРАЇНА" 43844810. *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43844810/
23. IDEA Travel Solutions | Архітектори бізнес подій та подорожей. *IDEA travel solutions.* URL: <https://ideatravel.solutions/>
24. Команда – IDEA travel solutions. *IDEA travel solutions.* URL: <https://ideatravel.solutions/team/>
25. ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ". *UKRAINE hosting.* URL: <https://www.ukraine.com.ua/ru/egrpou/43609903/>
26. 43609903 – ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" – Фінансова аналітика – Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів – аналітична платформа Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/43609903/finances>

27. 43609903 – ТОВ "ІДЕЯ ТРЕВЕЛ СОЛЮШНЗ" – Clarity Project. *Перевірка компаній та контрагентів – аналітична платформа Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/43609903/treasury>
28. IATA's Annual Review. IATA – Home. URL: <https://www.iata.org/en/publications/annual-review/>
29. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR). *World Travel & Tourism Council (WTTC).* URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>
30. Deloitte | Аудит, консалтинг, фінанси, управління ризиками, податкові послуги. *Deloitte.* URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>
31. Blog | Amadeus. *Amadeus | The leading travel technology company.* URL: <https://amadeus.com/en/blog>
32. SAP Concur. *SAP Concur | SAP Concur US.* URL: <https://www.concur.com/>
33. Home. *Skift Research.* URL: <https://research.skift.com/>
34. International Civil Aviation Organization. *International Civil Aviation Organization.* URL: <https://www.icao.int/>
35. Themenseite: Audi AG. *Statista.* URL: <https://de.statista.com/themen/1391/audi-ag/>
36. World Bank Group – International Development, Poverty and Sustainability. *World Bank Group – International Development, Poverty and Sustainability.* URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
37. Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders. *Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders.* URL: <https://hbr.org/>
38. Перевірка компаній та контрагентів – аналітична платформа Clarity Project. *Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/>
39. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Про туризм. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
41. Про захист персональних даних. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
42. Page S. *Tourism Management.* – London: Routledge, 2022.

43. Holloway J., Humphreys C. The Business of Tourism. – London: Pearson Education, 2020.
44. Cooper C., Fletcher J. Tourism Principles and Practice. – London: Pearson Education, 2021.
45. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Логістика: теорія та практика. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019.
46. Смирнов І.Г. Логістика туристичних послуг. — Київ: Центр учбової літератури, 2020.
47. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегрований ланцюг постачання. — Київ: Олімп-Бізнес, 2018.
48. Окландер М.А. Фінансова логістика підприємства. — Одеса: Астропринт, 2017.
49. Національний банк України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/>
50. Крикавський Є.В. Інтегровані логістичні системи. — Львів: Львівська політехніка, 2020.
51. Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні підприємством. — Харків: ХНЕУ, 2019.
52. Балабанова Л.В. Управління бізнес-процесами підприємства. — Київ: Центр учбової літератури, 2021.
53. Мазаракі А.А. Менеджмент підприємства. — Київ: КНТЕУ, 2020.
54. Міністерство цифрової трансформації України. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
55. Amadeus | It's how travel works. *Amadeus | The leading travel technology company*. URL: <https://amadeus.com/en>
56. Коваленко О.О. Аналітичні системи в логістиці. — Київ: КНЕУ, 2019.
57. Смирнов І.Г. Логістика туризму. — Київ: Кондор, 2018.
58. Державне агентство розвитку туризму України. *#Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

59. Любіцева О.О. Організація туристичного обслуговування. — Київ: Альтерпрес, 2019.

60. Список «Всі документи» / Законодавство України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

61. Цифровізація бізнес-процесів. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

62. UN Tourism | Bringing the world closer. *UN Tourism | Bringing the world closer*. URL: <https://www.untourism.int/>