

Микола В. Зось-Кіор¹, Ірина А. Гнатенко², Сергій В. Рабчук³
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЕРЕПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА

В статті досліджено організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в умовах управління змінами під час воєнного стану є вкрай актуальним. Туристична галузь зазнає значних трансформацій через зміну споживчих потреб, обмеження мобільності, економічну нестабільність та ризики, пов'язані з безпекою. У таких умовах необхідність адаптації бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень та підвищення стійкості компаній до зовнішніх викликів стає критичною. Дослідження цього питання дозволяє розробити ефективні інструменти для збереження конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів і забезпечення довгострокового розвитку галузі навіть в умовах високої невизначеності. В умовах воєнного стану туристична галузь стикається з безпрецедентними викликами. Обмеження мобільності, зниження платоспроможності населення, загрози безпеці, а також загальна економічна нестабільність змушують компанії переглядати свої бізнес-моделі. У таких умовах організаційне перепроєктування бізнес-процесів стає не лише інструментом адаптації, але й необхідною умовою для виживання та подальшого розвитку галузі. Доведено, що організаційне перепроєктування бізнес-процесів у туристичній галузі під час воєнного стану є багатограним завданням, яке охоплює адаптацію послуг до нових реалій, впровадження технологічних інновацій та оптимізацію внутрішніх і зовнішніх процесів. Завдяки цим змінам компанії можуть не лише вижити, але й закласти основу для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Це свідчить про важливість системного підходу до управління змінами, що базується на гнучкості, креативності та співпраці. Перспективи дослідження організаційного перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній у контексті управління змінами в умовах воєнного стану охоплюють розвиток інноваційних підходів до адаптації галузі до кризових умов. Аналіз трансформаційних стратегій дозволяє вдосконалити управлінські моделі, що підвищують гнучкість та стійкість компаній. Вивчення цього питання сприяє формуванню нових підходів до взаємодії зі споживачами, партнерствами та цифровізації, що забезпечує конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах. Окрім того, дослідження відкриває можливості для інтеграції соціально відповідальних практик та посилення ролі туристичних компаній у підтримці місцевих економік і спільнот у період криз.

Ключові слова. Організаційне перепроєктування, бізнес-процеси, туристичні компанії, управління змінами, суб'єкти економіки, туристична галузь, інноваційне підприємництво, військовий стан.

Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-238-244

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Kyiv National University of Technologies and Design. Ukraine.

³ Kyiv National University of Technologies and Design. Ukraine.

Mykola Zos-Kior, Iryna Hnatenko, Serhii Rabchuk

ORGANIZATIONAL REDESIGN OF BUSINESS PROCESSES OF TOURISM COMPANIES IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

The article examines the organizational redesign of business processes in tourism companies in the context of change management during martial law. The tourism industry is undergoing significant transformations due to changing consumer needs, mobility restrictions, economic instability and security risks. In such conditions, the need to adapt business processes, implement innovative solutions and increase the resilience of companies to external challenges becomes critical. Researching this issue allows developing effective tools to maintain competitiveness, optimize resources and ensure long-term development of the industry even in conditions of high uncertainty. Under martial law, the tourism industry faces unprecedented challenges. Mobility restrictions, reduced solvency, security threats, and general economic instability are forcing companies to rethink their business models. In such conditions, organizational redesign of business processes becomes not only a tool for adaptation, but also a necessary condition for the survival and further development of the industry. It is proven that organizational redesign of business processes in the tourism industry during martial law is a multifaceted task that includes adapting services to new realities, introducing technological innovations and optimizing internal and external processes. Thanks to these changes, companies can not only survive, but also lay the foundation for further development in the post-war recovery. This indicates the importance of a systemic approach to change management, based on flexibility, creativity and collaboration. The prospects for studying the organizational redesign of business processes of tourism companies in the context of change management under martial law include the development of innovative approaches to adapting the industry to crisis conditions. The analysis of transformational strategies allows improving management models that increase the flexibility and resilience of companies. The study of this issue contributes to the formation of new approaches to interaction with consumers, partnerships and digitalization, which ensures competitiveness even in unstable conditions. In addition, the study opens up opportunities for the integration of socially responsible practices and strengthening the role of tourism companies in supporting local economies and communities during crises.

Keywords. Organizational redesign, business processes, tourism companies, change management, economic entities, tourism industry, innovative entrepreneurship, martial law.

Peer-reviewed, approved and placed: 18.09.2024.

Постановка проблеми. Дослідження організаційного перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в умовах управління змінами під час воєнного стану є вкрай актуальним. Туристична галузь зазнає значних трансформацій через зміну споживчих потреб, обмеження мобільності, економічну нестабільність та ризику, пов'язані з безпекою. У таких умовах необхідність адаптації бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень та підвищення стійкості компаній до зовнішніх викликів стає критичною. Дослідження цього питання дозволяє розробити ефективні інструменти для збереження конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів і забезпечення довгострокового розвитку галузі навіть в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В рамках зазначеної тематики дослідниками проведено моделювання системи маркетингового та технологічного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в

контексті забезпечення фінансово–економічної безпеки [1]; визначено вплив російсько–української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому [2]; проаналізовано кризовий реінжиніринг бізнес–процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг [3]; визначені збитки культури та туризму від війни [4]; проведено аналіз особливостей формування системи реінжинірингу бізнес–процесів підприємств з використанням цифрових технологій [5]; систематизовані адаптивні підходи до менеджменту у час війни [6]; актуалізовано диджитал–трансформаційні бізнес–процеси адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами [7]; визначені стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні [8]; узагальнені трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни [9]; охарактеризована диджиталізація бізнес–процесів та бізнес–планування потенційно агресивних підприємств в умовах знанневої економіки [10]; проведено моделювання комплексної оцінки ефективності управління фінансовим станом суб’єктів господарювання [11]; визначено особливості управління проектуванням середовища розвитку інноваційного підприємництва на інтегрованих структурах в умовах післявоєнної відбудови [12]. Проте, питання організаційного перепроєктування бізнес–процесів туристичних компаній потребують подальшого дослідження.

Метою даної статті є дослідження організаційного перепроєктування бізнес–процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах військового стану.

Основні результати дослідження. В умовах воєнного стану туристична галузь стикається з безпрецедентними викликами. Обмеження мобільності, зниження платоспроможності населення, загрози безпеці, а також загальна економічна нестабільність змушують компанії переглядати свої бізнес–моделі. У таких умовах організаційне перепроєктування бізнес–процесів стає не лише інструментом адаптації, але й необхідною умовою для виживання та подальшого розвитку галузі.

Туристичні компанії зазнають значних змін у ключових процесах, таких як організація турів, маркетинг, комунікація з клієнтами та управління персоналом. Перепроєктування цих процесів дає змогу підвищити ефективність діяльності та адаптуватися до нових реалій. Наприклад, під час війни багато компаній були змушені швидко змінювати фокус своєї діяльності. Туроператори, які раніше пропонували міжнародні тури, почали концентруватися на внутрішньому туризмі, пропонуючи безпечні маршрути в регіонах, де немає бойових дій.

Одним із прикладів таких змін є діяльність українських туристичних компаній, які створювали програми екскурсій для переселенців. Це дозволяло не лише підтримувати бізнес, але й надавати соціальну підтримку людям, які змушені були залишити свої домівки. Такі тури сприяли інтеграції переселенців у нові громади та знайомству з історією і культурою регіонів, де вони тимчасово оселилися. Це стало яскравим прикладом того, як соціальна відповідальність може бути інтегрована в бізнес–процеси.

Ще одним важливим аспектом є впровадження цифрових рішень. Багато компаній, які раніше залежали від фізичних офісів і особистого контакту з

клієнтами, перейшли на онлайн-формати. Використання платформ для бронювання, онлайн-консультацій та віртуальних екскурсій дозволило компаніям зберегти доступ до аудиторії навіть в умовах воєнних дій. Наприклад, одна з провідних туристичних агенцій України почала пропонувати віртуальні тури історичними пам'ятками, що дало змогу залучити міжнародних клієнтів і підтримати інтерес до української культури.

Особливу роль у перепроєктуванні відіграє також оптимізація внутрішніх процесів. Багато компаній змушені були зменшити витрати, скоротити штат або перевести співробітників на дистанційну роботу. Це стимулювало перегляд методів управління персоналом, зокрема впровадження гнучких графіків і автоматизацію рутинних завдань. Наприклад, одна з туристичних фірм у Львові оптимізувала роботу свого офісу, впровадивши систему CRM для автоматизації обробки заявок і бронювань, що дозволило зменшити залежність від ручної праці та підвищити точність виконання замовлень.

Крім того, компанії почали активно співпрацювати з іншими бізнесами та державними структурами. Туристичні оператори часто інтегрують свої послуги з іншими галузями, такими як готельний бізнес, транспорт і громадське харчування, що дозволяє створювати комплексні продукти навіть за обмежених ресурсів. Наприклад, спільна ініціатива декількох туристичних компаній і готельного сектору в Києві дозволила організувати тимчасові житлові програми для переселенців, що стало важливим гуманітарним рішенням.

Реінжиніринг бізнес-процесів став ключовим напрямком для багатьох європейських туристичних компаній, які прагнуть адаптуватися до нових умов ринку та змінюваних очікувань клієнтів.

TUI Group (Німеччина), одна з найбільших туристичних компаній у світі, зосередила свої зусилля на впровадженні цифрових технологій. Вони інтегрували штучний інтелект для персоналізації туристичних послуг, автоматизували процес бронювання та впровадили мобільні застосунки для полегшення взаємодії з клієнтами. Крім того, компанія оптимізувала свої авіаційні та готельні операції, що дозволило значно знизити витрати.

Thomas Cook (Велика Британія) після рестарту у 2020 році сфокусувалася на побудові бізнесу як цифрового турагента. Вони перейшли на повністю онлайн-модель, усунувши необхідність фізичних офісів. Компанія активно використовує аналітичні дані для визначення популярних напрямків і розробки пакетних турів, що відповідають сучасним потребам клієнтів.

Jet2holidays (Велика Британія) змінила свою бізнес-модель, приділяючи особливу увагу динамічному ціноутворенню та гнучкості бронювань. Компанія також інвестувала у вдосконалення своїх каналів підтримки клієнтів, впровадивши чат-боти та системи автоматизованого обслуговування для швидкого вирішення запитів.

Club Med (Франція) реорганізувала свої процеси, впровадивши концепцію «гнучкого відпочинку». Це включає індивідуальні пакети, які можна адаптувати під потреби клієнтів у режимі реального часу. Компанія також активно працює над зменшенням впливу на довкілля, інтегруючи принципи сталого розвитку в управління курортами.

Europanundo Vacations (Іспанія), спеціалізуючись на автобусних турах, впровадила системи автоматизації маршрутизації для оптимізації транспортних витрат. Компанія також переглянула свою стратегію в напрямку співпраці з локальними гідами та постачальниками послуг, що дозволило розширити асортимент турів і зменшити залежність від глобальних партнерів [2-4].

Ці кейси демонструють, як використання цифрових технологій, автоматизації, гнучкого підходу до клієнтів і сталого розвитку допомагає компаніям не лише адаптуватися до змін, але й закріплювати свої позиції на ринку.

Українські туристичні компанії активно адаптують свої бізнес-моделі до умов війни, застосовуючи реінжиніринг для підтримки діяльності та пошуку нових можливостей. Ось кілька кейсів, які демонструють успішну адаптацію:

Туроператор Join UP! швидко переорієнтував свою діяльність під час війни. Компанія почала зосереджуватися на внутрішньому туризмі, пропонуючи безпечні маршрути в західних регіонах України. Вони впровадили інтерактивні онлайн-інструменти для бронювання, що дало змогу клієнтам планувати подорожі без відвідування офісу. Крім того, Join UP! активізувала співпрацю з місцевими готелями, створюючи нові партнерські програми для підтримки внутрішнього ринку.

Travel Professional Group (TPG) адаптувала свій підхід до організації турів, запустивши спеціальні програми для українців за кордоном, які шукали безпечні місця для проживання під час війни. Компанія також впровадила систему гнучкого бронювання, яка дозволяє клієнтам змінювати дати або напрямки подорожей без штрафів. Це підвищило довіру клієнтів і допомогло компанії втриматися на ринку.

Chornobyl Tour, що спеціалізувалася на екскурсіях до Чорнобильської зони, переорієнтувалася на створення віртуальних турів. Вони розробили 3D-екскурсії, які дозволяють клієнтам з усього світу віртуально відвідувати історичні місця України. Це рішення дозволило не лише підтримувати інтерес до української культури й історії, а й зберегти робочі місця для працівників компанії.

Active Ukraine, що раніше спеціалізувалася на еко-туризмі, під час війни зосередилася на організації турів для внутрішньо переміщених осіб. Вони почали пропонувати програми адаптації переселенців у нових регіонах через ознайомчі екскурсії та культурні заходи. Це допомогло підтримати соціальну інтеграцію та забезпечило нові джерела доходу.

Туроператор Феєрія Мандрів запровадила нові маршрути, які акцентують увагу на історико-культурній спадщині безпечних регіонів України. Компанія також організувала благодійні тури для військових і волонтерів, забезпечуючи їм психологічну підтримку через подорожі. Крім того, вони розробили мобільний застосунок для швидкого бронювання турів і отримання актуальної інформації про маршрути [2-4].

Українські туристичні компанії демонструють високу адаптивність, впроваджуючи технологічні інновації, соціальні ініціативи та гнучкі стратегії. Це не лише допомагає їм залишатися конкурентоспроможними, але й робить вагомий внесок у підтримку економіки та соціальної стабільності країни під час війни.

Таким чином, організаційне перепроєктування бізнес-процесів у туристичній галузі під час воєнного стану є багатограним завданням, яке охоплює адаптацію послуг до нових реалій, впровадження технологічних інновацій та оптимізацію внутрішніх і зовнішніх процесів. Завдяки цим змінам компанії можуть не лише вижити, але й закласти основу для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Це свідчить про важливість системного підходу до управління змінами, що базується на гнучкості, креативності та співпраці.

Висновки. Перспективи дослідження організаційного перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній у контексті управління змінами в умовах воєнного стану охоплюють розвиток інноваційних підходів до адаптації галузі до кризових умов. Аналіз трансформаційних стратегій дозволяє вдосконалити управлінські моделі, що підвищують гнучкість та стійкість компаній. Вивчення цього питання сприяє формуванню нових підходів до взаємодії зі споживачами, партнерствами та цифровізації, що забезпечує конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах. Окрім того, дослідження відкриває можливості для інтеграції соціально відповідальних практик та посилення ролі туристичних компаній у підтримці місцевих економік і спільнот у період криз.

1. Антипенко Н. В., Вовк М. О., Бучнев М. М., Зось-Кіор М. В. Моделювання системи маркетингового та технологічного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Ефективна економіка. 2024. №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2861>

2. Барвінок Н.В., Барвінок М.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural, educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 24-32.

3. Бондаренко Л. А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпечення якості туристичних послуг. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 22-33.

4. Вторгнення росії – збитки культури та туризму склали понад 19 млрд доларів. Слово і діло. URL: <https://www.slovovidio.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultury-taturyzmu-cherez-vijnu>

5. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Цатурян Р.О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. Економічний вісник Донбасу. 2023. Вип. 2(72). С. 40-47.

6. Кошеленко К. Менеджмент у час війни. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.

7. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. Агросвіт. 2024. № 13. С. 4-13.

8. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 2 (223). С. 108-114.

9. Семенчук Т. Б., Кушнір А. В. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 291-297.

10. Федірець О. В., Гук О. В., Зось-Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знанневої економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 43-46.

11. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 1(42). pp. 259–270.

12. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., R. bilas R. Management of environment design of the development of innovative entrepreneurship at integrated structures under the conditions of post-war reconstruction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5(52). pp. 341–352.

1. Antypenko N. V., Vovk M. O., Buchniev M. M., Zos–Kior M. V. Modeliuvannya systemy marketingovoho ta tekhnolohichynoho menedzhmentu konkurentospromozhnoho pidpriemstva v konteksti zabezpechennia finansovo–ekonomichnoi bezpeky. *Efektivna ekonomika*. 2024. №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2861>

2. Barvinok N.V., Barvinok M.V. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maibutnomu. *The RussianUkrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. S. 24-32.

3. Bondarenko L. A. Kryzovyi reinzhynirynh biznes-protseviv yak suchasnyi metod zabezpechennia yakosti turystychnykh posluh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*. 2024. № 1. S. 22-33.

4. Vtorhennia rosii – zbytky kultury ta turyzmu sklaly ponad 19 mlrd dolariv. Slovo i dilo. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultury-taturyzmu-cherez-vijnu>

5. Hutsaliuk O.M., Bondar Yu.A., Tsaturian R.O. Osoblyvosti formuvannya systemy reinzhynirynhu biznes-protseviv pidpriemstv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2023. Vyp. 2(72). S. 40-47.

6. Koshelenko K. Menedzhment u chas viiny. Kyiv: Kintsevyi benefitsiar, 2024. 320 c.

7. Lepeiko T. I., Zos–Kior M. V., Fedirets O. V. Dydzhital-transformatsiia biznes-protseviv adaptyvnykh pidpriemstv v konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia zminamy. *Ahrosvit*. 2024. № 13. S. 4-13.

8. Pryhara O., Yarosh–Dmytrenko L. Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2023. № 2 (223). S. 108–114.

9. Semenчук Т. В., Кущнір А. В. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. S. 291–297.

10. Fedirets O. V., Huk O. V., Zos–Kior M. V. Dydzhitalizatsiia biznes-protseviv ta biznes-planuvannya potentsiino ahresyvnykh pidpriemstv v umovakh znannievoi ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. S. 43-46.

11. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1(42). pp. 259–270.

12. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., R. bilas R. Management of environment design of the development of innovative entrepreneurship at integrated structures under the conditions of post-war reconstruction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5(52). pp. 341–352.