



УДК 338.48:656.7:005.591.6:005.21

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1442-1457](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1442-1457)

Живко Зінаїда Богданівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Панченко Володимир Анатолійович доктор економічних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційного менеджменту, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

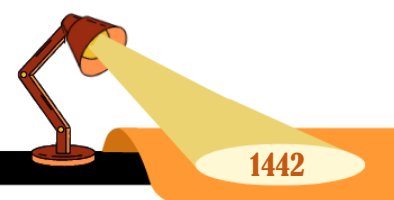
Шегинська Анастасія Іванівна магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія, <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ТА АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗЯХ

Анотація. Статтю присвячено поглибленому аналізу оптимізації операційних процесів як ключового чинника антикризового управління підприємствами туристичної та авіаційної галузей. Розкрито, що висока турбулентність зовнішнього середовища, коливання платоспроможного попиту, сезонність, значна капіталомісткість, технологічна залежність та жорсткі регуляторні вимоги формують підвищену чутливість цих галузей до кризових шоків і структурних змін. Обґрунтовано, що зосередження управлінських рішень лише на фінансовій реструктуризації, скороченні витрат чи перегляді стратегічних орієнтирів є недостатнім без глибокої трансформації операційної діяльності, спрямованої на підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності бізнес-процесів.

Операційні процеси розглянуто як центральний об'єкт антикризового впливу, що визначає рівень операційних витрат, якість і безперервність надання послуг, швидкість реагування на зміни попиту та здатність до впровадження інноваційних рішень. Запропоновано галузеву диференційований підхід до оптимізації операційних процесів туристичних і авіаційних підприємств, який враховує специфіку їх бізнес-моделей, структури витрат, рівень цифровізації, інтеграцію з глобальними ланцюгами створення цінності та чутливість до регуляторних, геополітичних і соціально-економічних ризиків.

Сформовано концептуальні засади прикладної моделі антикризової оптимізації операційної діяльності, орієнтованої на підвищення фінансової, організа-





ційної та ринкової стійкості, мінімізацію втрат у кризові періоди, збереження конкурентних переваг і створення основ для стійкого посткризового розвитку підприємств туристичної та авіаційної сфер.

Наукова новизна статті полягає в доведенні операційної оптимізації як провідного чинника антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях, що реалізується через галузево диференційований підхід до формування управлінських рішень. Удосконалено теоретико-методичні засади антикризового управління шляхом виокремлення операційних процесів як центрального об'єкта управлінського впливу та розроблення концептуальних моделей їх оптимізації з урахуванням бізнес-моделей, структури витрат і впливу на фінансову, організаційну та ринкову стійкість підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, операційний менеджмент, оптимізація процесів, туристична галузь, авіаційна галузь, операційна ефективність.

Zhyvko Zinaida doctor of economic sciences, professor, professor of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Panchenko Volodymyr doctor of economic sciences, professor, head of the department of aviation management, Ukrainian State Aviation Academy, Kropyvnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

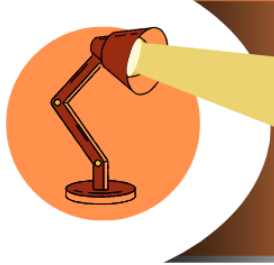
Shehynska Anastasiia Junior Researcher, Scientific Center of Innovative Research, Pussi, Estonia, <https://orcid.org/0009-0007-5785-6730>

OPTIMIZATION OF OPERATIONAL PROCESSES AS A KEY FACTOR OF CRISIS MANAGEMENT IN THE TOURISM AND AVIATION INDUSTRIES

Abstract. The article provides an in-depth analysis of operational process optimization as a key factor of crisis management in tourism and aviation enterprises. It is shown that the high turbulence of the external environment, fluctuations in solvent demand, pronounced seasonality, substantial capital intensity, technological dependence and strict regulatory requirements significantly increase the vulnerability of these industries to crisis shocks and structural changes. It is substantiated that managerial focus limited to financial restructuring, cost cutting or strategic reorientation is insufficient without a profound transformation of operational activities aimed at enhancing the flexibility, adaptability and efficiency of business processes.

Operational processes are considered as the core object of anti-crisis influence that determines the level of operating costs, the quality and continuity of service





delivery, the speed of response to demand changes and the ability to implement innovative solutions. The article proposes an industry-differentiated approach to the optimization of operational processes in tourism and aviation enterprises, taking into account the specifics of their business models, cost structure, level of digitalization, integration into global value chains and sensitivity to regulatory, geopolitical and socio-economic risks.

Conceptual foundations of an applied model of anti-crisis optimization of operational activities are developed. This model is oriented towards strengthening financial, organizational and market resilience, minimizing losses during crisis periods, preserving competitive advantages and creating prerequisites for sustainable post-crisis development of tourism and aviation enterprises.

The scientific novelty of the article lies in substantiating operational optimization as a core driver of crisis management in the tourism and aviation industries, implemented through an industry-differentiated approach to managerial decision-making. Theoretical and methodological foundations of crisis management are advanced by positioning operational processes as the central object of managerial influence and by developing conceptual models of their optimization that incorporate business model specifics, cost structures and the impact of operational changes on the financial, organizational and market resilience of enterprises.

Keywords: crisis management, operations management, process optimization, tourism industry, aviation industry, operational efficiency.

Постановка проблеми. Туристична та авіаційна галузі характеризуються високою чутливістю до економічних криз, пандемій, геополітичної нестабільності та змін у споживчій поведінці. Зниження пасажиропотоків, обмеження мобільності, зростання операційних витрат і коливання попиту призводять до значних фінансових втрат підприємств. У таких умовах антикризове управління набуває критичного значення, а оптимізація операційних процесів стає одним із найбільш дієвих інструментів швидкого реагування на кризу та відновлення стійкості діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження в галузі антикризового управління зосереджені переважно на фінансовій стабілізації підприємств, державній підтримці та стратегічному відновленні ринку авіаперевезень і туризму. Водночас операційні аспекти подолання криз, зокрема оптимізація внутрішніх процесів авіакомпаній і туристичних підприємств, залишаються недостатньо розкритими, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Chan E. S. W. & Lam D. (2020) – автори аналізують антикризові стратегії готелів Макао на різних етапах пандемії COVID-19, порівнюючи початкову фазу кризи та фазу її поглиблення. Дослідження доводить, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності готелів швидко





адаптувати операційні процеси, кадрову політику та комунікацію зі стейкхолдерами [1]. Mărgulescu-Michailidis T. (2020) – запропоновано інтегровану модель антикризового управління для готельної індустрії, яка поєднує управління ризиками, операційними процесами та відносинами зі стейкхолдерами. Автор наголошує, що зниження кризової вразливості можливе лише за умови системної оптимізації внутрішніх бізнес-процесів [2]. Sánchez-García I. & Currás-Pérez R. (2013) – дослідження присвячене взаємозв'язку інноваційної діяльності готелів та їхньої операційної результативності в періоди криз. Автори доводять, що підприємства, які впроваджують процесні та сервісні інновації, демонструють вищу фінансову стійкість і швидше відновлюються після криз [3]. WHO (2020) – епідеміологічний звіт ВООЗ окреслює масштаби та динаміку поширення COVID-19, що стало глобальним тригером кризи для туризму й авіації. Документ слугує емпіричною основою для обґрунтування необхідності антикризового управління та оперативної перебудови операційних процесів у галузях гостинності й перевезень [4].

Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. (2020) – автори розглядають організаційні підходи до оптимізації антикризового управління бізнес-процесами підприємств. У центрі уваги – процесний підхід, який дозволяє зменшити втрати, підвищити керованість операцій і забезпечити стабілізацію діяльності в умовах кризи [5]. Громко Л.С. (2025) – у дослідженні аналізується роль ESG-стратегій в управлінні готельно-ресторанним бізнесом. Автор доводить, що екологічні, соціальні та управлінські практики можуть виступати інструментом довгострокової антикризової стійкості та підвищення довіри споживачів і партнерів [6]. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів (2025) – збірник матеріалів комплексно висвітлює сучасний стан індустрії гостинності в умовах євроінтеграційних та військових викликів. Особливу увагу приділено адаптації операційних моделей, відновленню попиту та антикризовим управлінським рішенням [7].

Кобзар О.М. (2025) – розкриває екосистемний підхід в екологічному менеджменті, який передбачає інтеграцію підприємства в ширшу систему взаємодії з довіллям та стейкхолдерами. Такий підхід є релевантним для антикризового управління, оскільки сприяє підвищенню стійкості операційних процесів [8]. Коцупей В.М. (2021) – досліджується роль тайм-менеджменту в системі управління підприємством. Автор підкреслює, що раціональна організація часу управлінського та операційного персоналу є важливим фактором підвищення ефективності в кризових умовах [9]. Ліпич Л. та ін. (2021) – автори аналізують напрями вдосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі, акцентуючи увагу на оптимізації операційних процесів, управлінні витратами та підвищенні якості сервісу [10].





Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук П. (2024) – дослідження присвячене оптимізації інформаційних і фінансових потоків як інструменту антикризового управління. Автори доводять, що ефективне управління потоками є критично важливим для стабілізації операційної діяльності підприємств [11]. Нечипоренко К.В., Іщенко М.О. (2025) – розглянуто оперативне управління виробничою діяльністю в умовах мінливого ринкового середовища. Автори підкреслюють значення гнучкості операційних рішень та швидкої адаптації процесів [12]. Перегуда Ю.А. (2021) – висвітлює специфіку антикризового управління в туристичній галузі, зокрема вплив криз на попит, пропозицію та структуру туристичних потоків. Наголошується на необхідності системних управлінських і операційних змін [13].

Свидрук І.І. (2021) – аналізує методи соціальної взаємодії у креативному менеджменті, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень у кризових умовах, зокрема через командну роботу та комунікації [14]. Топорницька М.Я. (2021) – досліджено вплив пандемії COVID-19 на міжнародні туристичні потоки. Авторка доводить, що різке скорочення мобільності стало ключовим чинником кризи туристичної індустрії [15]. Шалева О.І. (2021) – присвячене антикризовому мерчендайзингу як інструменту підтримки попиту в умовах пандемії. Авторка показує, що адаптація маркетингових та операційних рішень може частково компенсувати кризові втрати [16]. Шпарик Я.Я. (2021) – розглядає державне регулювання в контексті використання європейського досвіду. Хоча дослідження не є галузевим, воно формує теоретичне підґрунтя для аналізу ролі державної політики в антикризовому управлінні [17].

Аналіз наведених досліджень свідчить, що антикризове управління в туристичній, готельній та суміжних галузях здебільшого зосереджується на стратегічних, фінансових і маркетингових аспектах, тоді як операційні процеси розглядаються фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оптимізації операційних процесів, їх цифровізації, інтеграції з ESG-підходами та оцінювання їх впливу на стійкість підприємств у кризових умовах. Це зумовлює необхідність подальших науково-прикладних досліджень, спрямованих на розроблення галузевих моделей оптимізації операційної діяльності як ключового інструменту антикризового управління.

Метою статті є обґрунтування ролі оптимізації операційних процесів у системі антикризового управління туристичних та авіаційних підприємств і розроблення прикладної моделі її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасних наукових досліджень і практичних напрацювань у сфері антикризового управління свідчить, що в туристичній, готельній та суміжних галузях основна увага зосереджується переважно на стратегічних, фінансових і маркетингових інструментах реагування на кризові явища. Такі підходи охоплюють питання реструктуризації бізнесу, управління ліквідністю, диверсифікації ринків, брендингу та адаптації маркетингових стратегій до змін попиту. Водночас операційні процеси підприємств – зокрема, процеси надання послуг, управління ресурсами, логістики, сервісного обслугово-





вування та взаємодії з клієнтами – здебільшого розглядаються фрагментарно або як допоміжний елемент антикризових заходів.

Недостатній рівень систематизації досліджень у цій площині зумовлює прогалини в розумінні потенціалу операційної оптимізації як самостійного та дієвого інструменту антикризового управління. Зокрема, малодослідженими залишаються питання комплексної оптимізації операційних процесів із урахуванням галузевої специфіки туристичної та авіаційної діяльності, впровадження цифрових технологій (автоматизація, аналітика даних, платформи управління сервісами), а також інтеграції принципів ESG (екологічна відповідальність, соціальна складова, корпоративне управління) в операційну діяльність підприємств.

Крім того, у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділяється оцінюванню впливу оптимізованих операційних процесів на рівень стійкості та адаптивності підприємств у кризових умовах, зокрема під час пандемій, геополітичних потрясінь, енергетичних криз або різких коливань попиту на туристичні та авіаційні послуги. Відсутність комплексних моделей оцінки не дозволяє повною мірою визначити взаємозв'язок між операційною ефективністю, витратною оптимізацією, якістю сервісу та довгостроковою конкуренто-спроможністю.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність подальших науково-прикладних досліджень, спрямованих на розроблення галузевих моделей оптимізації операційної діяльності як ключового чинника антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях. Такі моделі мають поєднувати процесний підхід, цифрові рішення та ESG-орієнтовані практики, забезпечуючи підвищення стійкості підприємств, ефективне використання ресурсів і здатність швидко адаптуватися до кризових викликів сучасного бізнес-середовища.

Антикризове управління в туристичній та авіаційній галузях має низку специфічних рис, серед яких (рис.1):

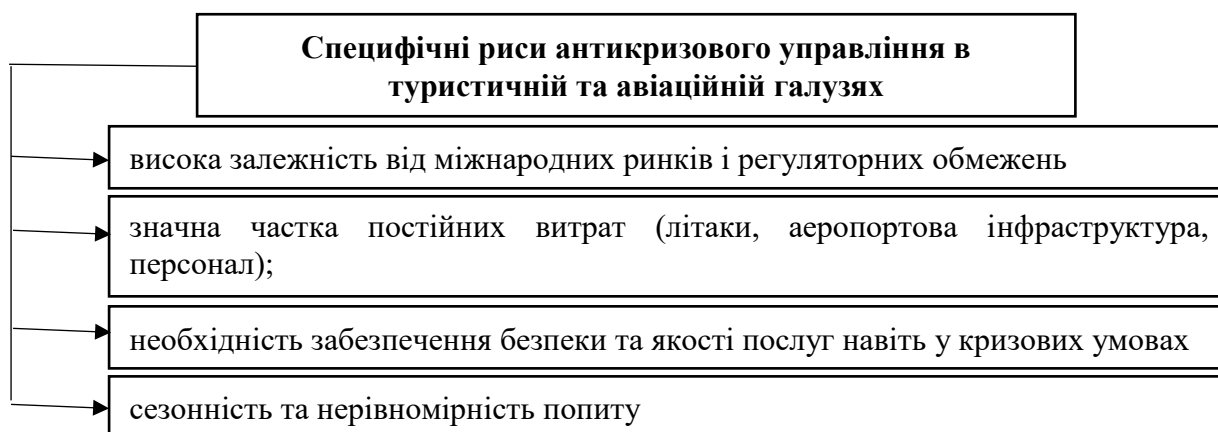


Рис. 1. Специфічні риси антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях*

*Сформовано авторами





Ці особливості зумовлюють потребу у швидких і гнучких управлінських рішеннях, спрямованих передусім на операційний рівень.

Оптимізація операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях полягає у вдосконаленні процесів надання послуг, управління ресурсами, логістики, обслуговування клієнтів і внутрішніх управлінських процедур. У кризових умовах вона спрямована на (рис.2):

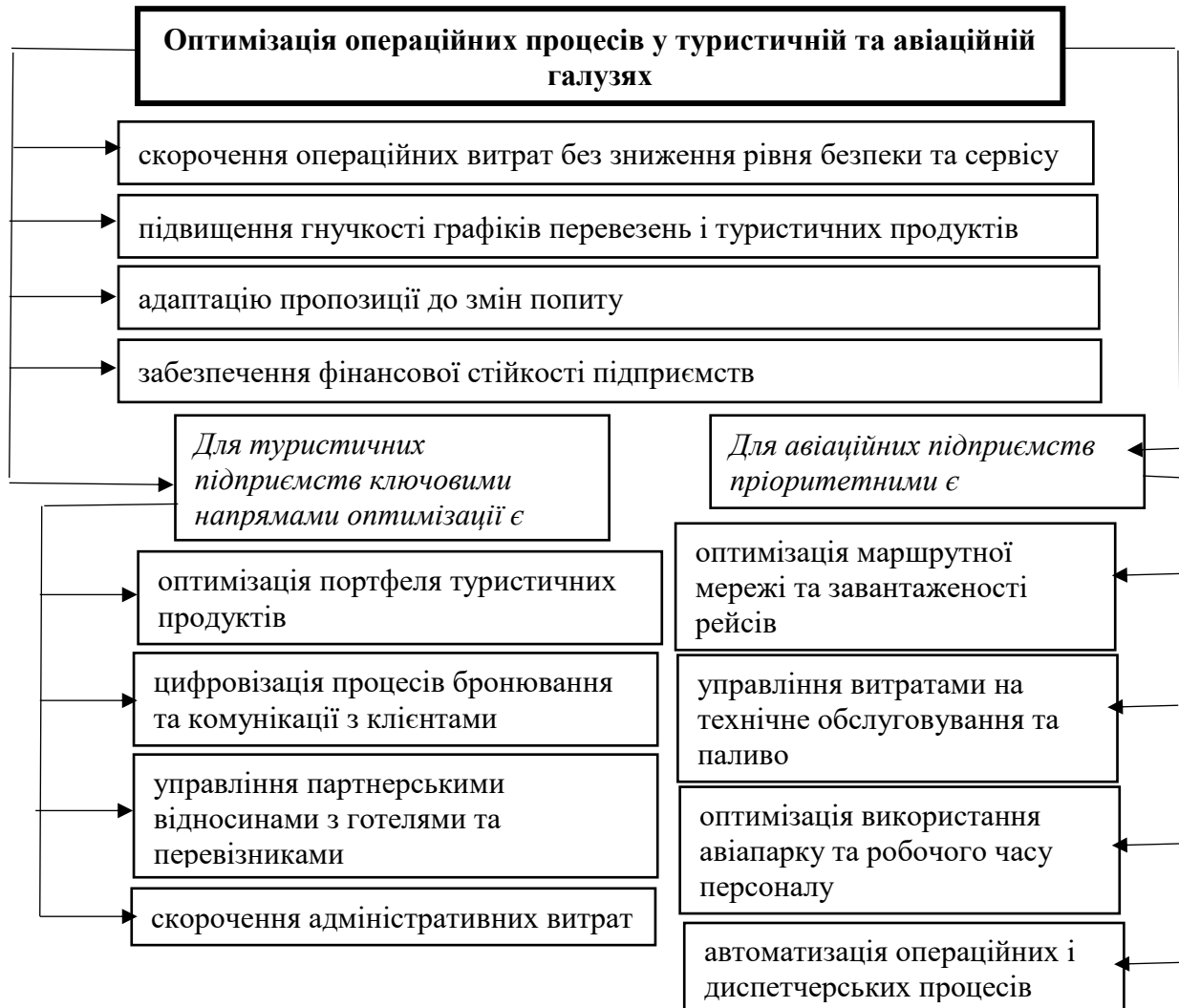
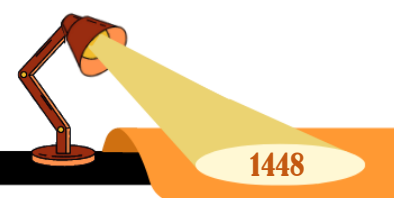


Рис. 2. Оптимізація операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях*

*Сформовано авторами

Операційні процеси в туристичній та авіаційній галузях мають різну структуру, рівень капіталомісткості та чутливість до кризових чинників, однак саме їх ефективність значною мірою визначає здатність підприємств зберігати стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у періоди нестабільності.





Галузевий аналіз дозволяє виокремити специфічні напрями оптимізації, які мають ключове значення для антикризового управління.

Для туристичних підприємств характерна висока залежність від попиту, сезонності, партнерських мереж і якості сервісу, що зумовлює необхідність гнучкого та клієнтоорієнтованого управління операційною діяльністю.

Оптимізація портфеля туристичних продуктів передбачає системний перегляд асортименту турів і послуг з урахуванням їх рентабельності, стабільності попиту та операційної складності. В умовах кризи доцільним є скорочення низькомаржинальних або ресурсомістких продуктів, фокусування на нішевих, внутрішніх або короткострокових турах, а також розроблення модульних туристичних продуктів, які легко адаптуються до змін ринкової кон'юнктури. Такий підхід дозволяє зменшити операційні ризики та підвищити гнучкість бізнес-моделі.

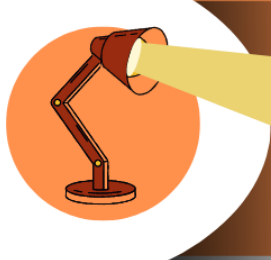
Цифровізація процесів бронювання та комунікації з клієнтами є одним із найефективніших інструментів операційної оптимізації. Впровадження CRM-систем, онлайн-платформ бронювання, чат-ботів і мобільних застосунків знижує навантаження на персонал, скорочує час обробки замовлень і мінімізує людський фактор. У кризових умовах цифрові канали також забезпечують безперервність комунікації з клієнтами, швидке інформування про зміни та підвищення рівня довіри до бренду.

Управління партнерськими відносинами з готелями та перевізниками набуває стратегічного значення, оскільки значна частина витрат туристичних підприємств формується саме на етапі взаємодії з партнерами. Оптимізація в цьому напрямі передбачає укладання гнучких контрактів, спільне планування попиту, перегляд комісійних схем та інтеграцію інформаційних систем. Ефективне партнерське управління дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити надійність ланцюга створення туристичної послуги та швидше реагувати на кризові обмеження.

Скорочення адміністративних витрат реалізується шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу непрофільних функцій, впровадження електронного документообігу та оптимізації організаційної структури. У контексті антикризового управління це дає змогу вивільнити фінансові ресурси для підтримки ключових операційних процесів і збереження якості обслуговування клієнтів.

Авіаційна галузь характеризується високою капіталомісткістю, жорсткими вимогами безпеки та значною часткою постійних витрат, що робить операційну оптимізацію критично важливою для виживання в кризових умовах.

Оптимізація маршрутної мережі та завантаженості рейсів є ключовим напрямом підвищення операційної ефективності. Вона включає аналіз прибутковості маршрутів, тимчасове скорочення або консервацію нерентабельних напрямків, використання динамічного ціноутворення та адаптацію частоти рейсів до реального попиту. Такий підхід дозволяє зменшити збитки та забезпечити раціональне використання авіапарку.



Управління витратами на технічне обслуговування та паливо має безпосередній вплив на фінансову стійкість авіапідприємств. Оптимізація в цьому напрямі передбачає впровадження прогнозного технічного обслуговування, використання аналітики великих даних для планування ремонтів, а також застосування паливоективних технологій і маршрутів. У кризових умовах це сприяє зниженню змінних витрат без компромісу щодо безпеки польотів.

Оптимізація використання авіапарку та робочого часу персоналу полягає у гнучкому плануванні графіків польотів, багатофункціональності персоналу та оптимізації змінності. Раціональне використання людських і матеріальних ресурсів дозволяє зменшити простої, підвищити продуктивність праці та знизити навантаження на фонд оплати праці.

Автоматизація операційних і диспетчерських процесів забезпечує підвищення точності планування, зменшення операційних збоїв і швидке реагування на нестандартні ситуації. Впровадження цифрових систем управління польотами, диспетчеризації, обліку ресурсів і взаємодії з аеропортами підвищує прозорість процесів і сприяє формуванню більш стійкої операційної моделі авіаційних підприємств.

Таким чином, галузевий аналіз свідчить, що оптимізація операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях має бути комплексною, системною та інтегрованою в загальну модель антикризового управління. Для туристичних підприємств ключовим є підвищення гнучкості, цифрової зрілості та ефективності партнерських взаємодій, тоді як для авіаційних — раціональне управління високовартісними активами, витратами та складними операційними системами. Саме така диференційована, але узгоджена оптимізація створює передумови для підвищення стійкості підприємств у кризових умовах.

До ефективних інструментів антикризової оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях належать (рис.3):

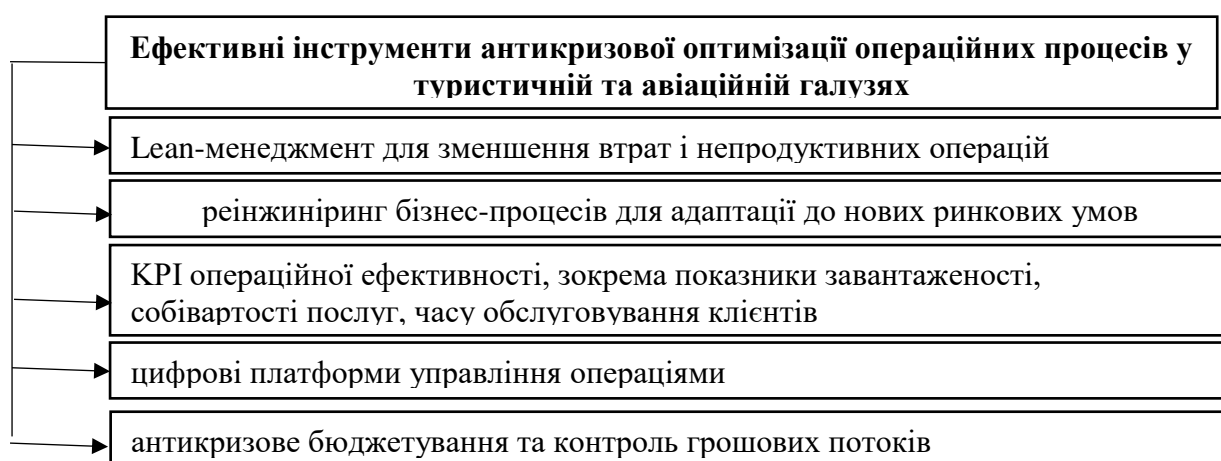
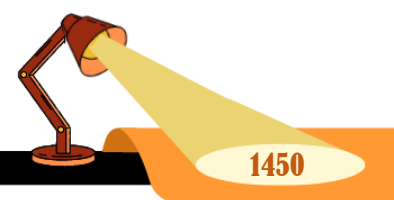
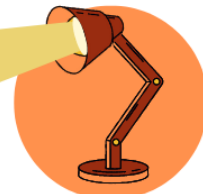


Рис. 3. Ефективні інструменти антикризової оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях*

*Сформовано авторами





Таблиця узагальнює ефективні інструменти антикризової оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях. У ній представлено ключові управлінські підходи, спрямовані на зниження витрат, підвищення операційної ефективності та адаптацію підприємств до кризових умов. Зокрема, акцент зроблено на впровадженні lean-менеджменту для усунення втрат, реінжинірингу бізнес-процесів як відповіді на зміну ринкового середовища, використанні КРІ для контролю операційної результативності, цифрових платформ управління операціями, а також антикризового бюджетування й контролю грошових потоків. Як висновки, можемо запропонувати:

1. Антикризова оптимізація операційних процесів потребує комплексного поєднання організаційних, фінансових і цифрових інструментів, а не застосування окремих заходів.
2. Використання lean-менеджменту та реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до кризових змін, зменшуючи непродуктивні витрати та підвищуючи гнучкість операцій.

Загалом, представлені інструменти формують основу системного антикризового управління, у якому оптимізація операційних процесів виступає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Сформуємо прикладну модель оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях (рис.4).

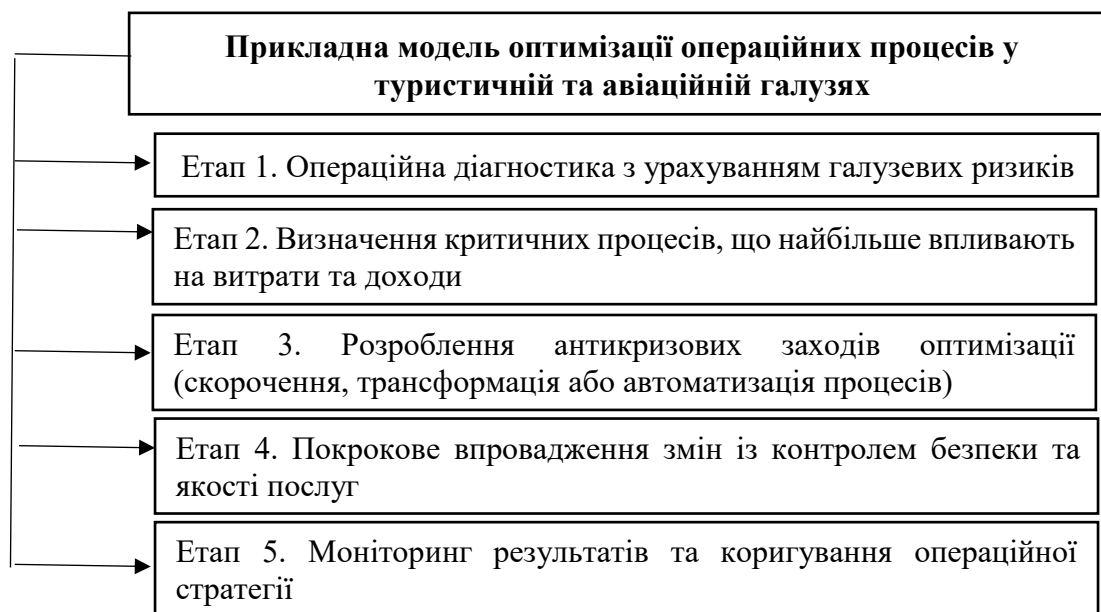
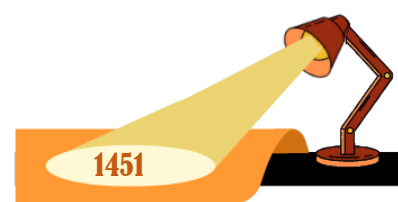
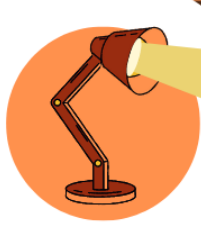


Рис. 4. Прикладна модель оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях*

*Сформовано авторами





Застосування моделі дозволяє підприємствам туристичної та авіаційної галузей знизити негативний вплив кризових явищ і сформувати передумови для відновлення та сталого розвитку.

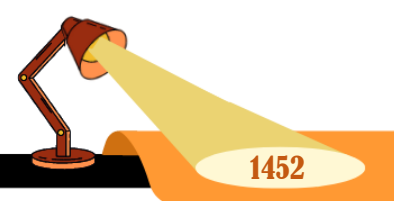
Оптимізація операційних процесів є ключовим чинником антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях. Вона забезпечує оперативне реагування на кризові виклики, зниження витрат, підвищення гнучкості діяльності та збереження конкурентних позицій підприємств. Запропонована прикладна модель може бути використана як практичний інструмент антикризового менеджменту з урахуванням галузевої специфіки.

Туристична та авіаційна галузі відрізняються рівнем капіталомісткості, структурою витрат і характером операційних ризиків, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до оптимізації операційних процесів у межах антикризового управління (табл.1).

Таблиця 1

Відмінності туристичної та авіаційної галузей*

1	Туристичні підприємства
	<i>Специфіка бізнес-моделі:</i>
	орієнтація на сервіс, висока частка змінних витрат, залежність від попиту, сезонності та партнерських мереж (готелі, перевізники, екскурсійні служби).
	<i>Структура витрат</i>
	переважання агентських комісій, маркетингових витрат, витрат на персонал і адміністративне управління; відносно низька капіталомісткість
	<i>Чутливість до зовнішніх шоків:</i>
	пандемії, геополітична нестабільність, обмеження мобільності, коливання споживчого попиту
2	<i>Основні напрями оптимізації:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • оптимізація портфеля туристичних продуктів (фокус на рентабельних, гнучких і внутрішніх турах); • цифровізація процесів продажу, бронювання та комунікації з клієнтами; • оптимізація управління партнерськими відносинами та ланцюгами створення туристичної послуги; • реінжиніринг сервісних і адміністративних бізнес-процесів; • гнучке управління персоналом і скорочення непродуктивних витрат.
	Авіаційні підприємства
	<i>Специфіка бізнес-моделі:</i>
	висока капіталомісткість, жорстке регуляторне середовище, критичні вимоги до безпеки та безперервності операцій
	<i>Структура витрат:</i>
	значна частка постійних витрат (лізинг або амортизація повітряних суден, технічне обслуговування, паливо, персонал, аеропортові збори)
<i>Чутливість до зовнішніх шоків:</i>	
паливні та енергетичні кризи, закриття повітряного простору, пандемії, коливання валютних курсів	





Основні напрями оптимізації:

- оптимізація маршрутної мережі та частоти рейсів відповідно до реального попиту;
- управління завантаженістю рейсів і доходністю маршрутів;
- оптимізація використання авіапарку та скорочення простоїв;
- зниження витрат на технічне обслуговування та паливо через цифрову аналітику й прогнозування;
- автоматизація диспетчерських, операційних і планових процесів;
- оптимізація робочого часу та функціональної структури персоналу.

*Сформовано авторами

У межах дослідження систематизація напрямів оптимізації базується на трьох ключових вимірах: операційна гнучкість (критична для туристичних підприємств); ефективність використання капіталомістких активів (визначальна для авіаційних підприємств); адаптивність до зовнішніх шоків, що досягається через цифровізацію, реінжиніринг процесів і антикризове бюджетування.

Запропонована галузева систематизація дозволяє: обґрунтувати диференційовані пріоритети операційної оптимізації залежно від типу підприємства; інтегрувати операційні рішення в систему антикризового управління; сформулювати основу для розроблення галузевих моделей оцінювання стійкості підприємств у кризових умовах.

Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні операційної оптимізації як ключового чинника антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях на основі галузево-диференційованого підходу. У межах дослідження:

1. Удосконалено теоретичний підхід до антикризового управління, у якому операційні процеси розглянуто не як допоміжний елемент, а як центральний об'єкт управлінського впливу в умовах кризових трансформацій туристичних і авіаційних підприємств.

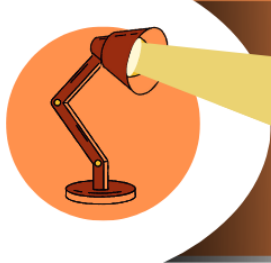
2. Запропоновано галузеву систематизацію напрямів оптимізації операційних процесів для туристичних та авіаційних підприємств з урахуванням специфіки їх бізнес-моделей, структури витрат і чутливості до зовнішніх шоків.

3. Сформовано концептуальні засади галузевих моделей оптимізації операційної діяльності, орієнтованих на оцінювання впливу операційних змін на фінансову, організаційну та ринкову стійкість підприємств.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності оптимізації операційних процесів у туристичній та авіаційній галузях, а також на аналіз впливу цифрових технологій на антикризове управління.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах посилення кризових явищ туристична та авіаційна галузі є одними з найбільш уразливих до зовнішніх шоків, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до антикризового управління. Доведено, що домінування фінансових і





стратегічних інструментів без належної уваги до операційних процесів суттєво обмежує здатність підприємств забезпечувати стійкість і адаптивність у кризових умовах.

Обґрунтовано, що оптимізація операційних процесів виступає ключовим чинником антикризового управління, оскільки безпосередньо впливає на рівень витрат, якість послуг, швидкість управлінських рішень і ефективність використання ресурсів. Галузевий аналіз засвідчив, що для туристичних підприємств пріоритетними є оптимізація портфеля туристичних продуктів, цифровізація взаємодії з клієнтами, розвиток партнерських відносин та скорочення адміністративних витрат, тоді як для авіаційних підприємств визначальними є оптимізація маршрутної мережі, управління витратами на технічне обслуговування і паливо, ефективне використання авіапарку та автоматизація операційних і диспетчерських процесів.

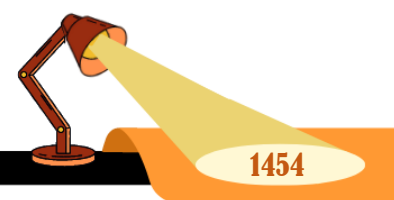
Виявлено, що застосування сучасних інструментів антикризової оптимізації, зокрема lean-менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, систем КРІ операційної ефективності, цифрових платформ управління операціями та антикризового бюджетування, дозволяє знизити непродуктивні витрати, підвищити прозорість процесів і забезпечити більш обґрунтоване управління грошовими потоками. Це створює передумови для підвищення операційної та фінансової стійкості підприємств у періоди нестабільності.

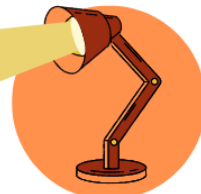
Доведено доцільність інтеграції цифрових рішень і ESG-підходів в операційну діяльність підприємств туристичної та авіаційної галузей як чинника довгострокової конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку. Така інтеграція сприяє не лише подоланню кризових наслідків, а й формуванню більш гнучких і стійких бізнес-моделей.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів і напрямів оптимізації операційних процесів у діяльності туристичних та авіаційних підприємств для підвищення ефективності антикризового управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих моделей оцінювання впливу операційної оптимізації на рівень стійкості підприємств та емпіричною перевіркою їх результативності в різних кризових сценаріях.

Література:

1. Chan E. S. W. & Lam D. (2020). Crisis management strategy: Comparing initial and pandemic stages of COVID-19 in hotels in Macau. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325> (accessed: 22.08.2025)
2. Mărgulescu-Michailidis T. (2020). The integrated crisis management model for the hotel industry: Lowering crisis susceptibility and strengthening stakeholder relationship management. *Expert Journal of Business and Management*, Vol. 8(2), 169-176. URL: <https://business.expertjournals.com/23446781-404/> (accessed: 22.08.2025).





3. Sánchez-García, I., & Currás-Pérez, R. (2013). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25(5), 709-734. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373> (accessed: 22.08.2025).

4. Weekly epidemiological update – 17 November 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>

5. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організація оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємствами. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.11

6. Громко Л.С. ESG-стратегії в управлінні готельно-ресторанним бізнесом: виклики та можливості. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С.39-41.

7. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів : III-ій Міжнародний науково-практичний форум, 23–24 квітня 2025 року, Україна, Львів : зб. матер. – Електрон. дан. – Львів: «Камула», 2025. – 327 с. – on-line.

8. Кобзар О.М. Екосистемний підхід в екологічному менеджменті. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С.149-153.

9. Коцупей В. М. Тайм-менеджмент в системі управління підприємством. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С.160-162.

10. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Удосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4, № 2. С. 248-267

11. Михайлова, Є., Савіна, Н., & Радовенчук, П. (2024). Оптимізація інформаційних та фінансових потоків як інструмент антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-60>

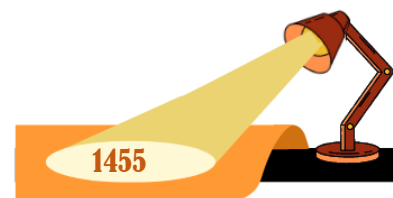
12. Нечипоренко К.В., Іщенко М.О. Оперативне управління виробничою діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С.60-63.

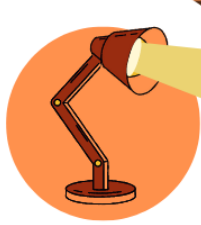
13. Перегуда, Ю. А. (2021). Антикризове управління в туристичній галузі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (3), 33-38. <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-3-5>

14. Свидрук І.І. Методи соціальної взаємодії у креативному менеджменті організації. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С.154-156.

15. Топорницька М. Я. Вплив світової пандемії COVID-19 на туристичні потоки міжнародного в'їзного і виїзного туризму. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С.167-169.

16. Шалева О. І. Антикризовий мерчендайзинг: напрями застосування в умовах пандемії. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 46-48.

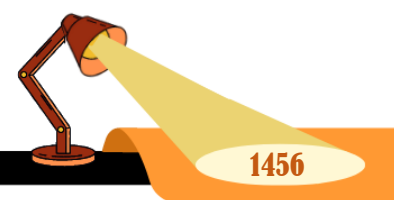


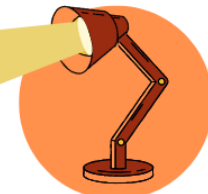


17. Шпарик Я. Я. Державне регулювання відтворення землі: застосування європейського досвіду. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С.65-67.

References:

1. Chan E. S. W. & Lam D. (2020). Crisis management strategy: Comparing initial and pandemic stages of COVID-19 in hotels in Macau. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325> (accessed: 22.08.2025)
2. Mărgulescu-Michailidis T. (2020). The integrated crisis management model for the hotel industry: Lowering crisis susceptibility and strengthening stakeholder relationship management. *Expert Journal of Business and Management*, Vol. 8(2), 169-176. URL: <https://business.expertjournals.com/23446781-404/> (accessed: 22.08.2025).
3. Sánchez-García, I., & Currás-Pérez, R. (2013). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25(5), 709-734. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373> (accessed: 22.08.2025).
4. Weekly epidemiological update – 17 November 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>
5. Bavyko O.Ye., Bavyko O.O., Kozakov I.O. Orhanizatsiia optymizatsiia antykryzovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstvamy [Organización y optimización de la gestión anticrisis de los procesos de negocio por parte de las empresas]. *Efektivna ekonomika*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.11
6. Hromko L.S. ESG-strategii v upravlinni hotelno-restorannym biznesom: vyklyky ta mozhlyvosti. [Estrategias ESG en la gestión hotelera y de restauración: retos y oportunidades]. *Menedzhment KhKhI stolittia : hlobalizatsiini vyklyky : materialy IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 15 travnia 2025 r. Poltava : PDAU, 2025. S.39-41.
7. Industriia hostynnosti: stan, tendentsii rozvytku ta perspektyvy haluzi v umovakh yevrointehratsiinykh ta viiskovykh vyklykiv [Industria hotelera: situación, tendencias de desarrollo y perspectivas del sector en el contexto de la integración europea y los retos militares]: III-ii Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi forum, 23–24 kvitnia 2025 roku, Ukraina, Lviv : zb. mater. – *Elektron. dan.* – Lviv: «Kamula», 2025. – 327 s. – on-line.
8. Kobzar O.M. Ekosystemnyi pidkhid v ekolohichnomu menedzhmenti. *Menedzhment KhKhI stolittia : hlobalizatsiini vyklyky [Enfoque ecosistémico en la gestión ambiental]: materialy IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 15 travnia 2025 r. Poltava : PDAU, 2025. S.149-153.
9. Kotsupej V. M. Taim-menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia [La gestión del tiempo en el sistema de gestión empresarial]: *materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / □vidpovid. za vyp. : prof. Semak B. B.□. □ Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 2021. S.160-162.
10. Lypych L., Khilukha O., Kushnir M., Matviichuk I. Udoskonalennia systemy antykryzovoho upravlinnia v hotelnomu biznesi. Restoranni i hotelnyi konsaltnyh. Innovatsii. [Mejora del sistema de gestión anticrisis en la hostelería. Consultoría para restaurantes y hoteles. Innovaciones.]. 2021. T. 4, № 2. S. 248-267





11. Mykhailova, Ye., Savina, N., & Radovenchuk, P. (2024). Optymizatsiia informatsiinykh ta finansovykh potokiv yak instrument antykryzovoho upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*, [Optimización de los flujos de información y financieros como herramienta de gestión anticrisis]. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-60>

12. Nechyporenko K.V., Ishchenko M.O. Operatyvne upravlinnia vyrobnychoiu diialnistiu pidpriemstva za umov minlyvosti rynkovoho seredovyshcha. *Menedzhment KhKhI stolittia : hlobalizatsiini vyklyky* [Gestión operativa de las actividades productivas de la empresa en un entorno de mercado volátil]: materialy IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 15 travnia 2025 r. Poltava : PDAU, 2025. S.60-63.

13. Perehuda, Yu. A. (2021). Antykryzove upravlinnia v turystychnii haluzi. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, [Crisis management in the tourism industry]. (3), 33-38. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-5>

14. Svydruk I.I. Metody sotsialnoi vzaiemodii u kreatyvnomu menedzhmenti orhanizatsii. Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia [Methods of social interaction in creative management of an organization]: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / vidpovid. za vyp. : prof. Semak B. B. □. □ Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 2021. S.154-156.

15. Topornytska M. Ya. Vplyv svitovoi pandemii COVID-19 na turystychni potoky mizhnarodnoho viznoho i vyiznoho turyzmu. Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia [Impact of the global COVID-19 pandemic on international inbound and outbound tourism flows]: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / □vidpovid. za vyp. : prof. Semak B. B. Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 2021. S.167-169.

16. Shaleva O. I. Antykryzovyi merchendaizynh: napriamy zastosuvannia v umovakh pandemii. Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia [Anti-crisis merchandising: application directions in a pandemic]: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / vidpovid. za vyp. : prof. Semak B. B. □. □ Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 2021. S. 46-48.

17. Shparyk Ya. Ya. Derzhavne rehuliuвання vidtvorennia zemli: zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu. Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia [State regulation of land reproduction: application of European experience]: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / vidpovid. za vyp. : prof. Semak B. B. Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 2021. S.65-67.

