

Саркісян Норайр Арменович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
e-mail: monogu2020@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-5387-7455
+380983371680

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Sarkisian Norair
PhD student
Institution of Higher Education «International Scientific and Technical University
named after Academician Yuriy Bugay»
e-mail: monogu2020@gmail.com
ORCID: 0009-0003-5387-7455

RESILIENCE AND ADAPTABILITY OF TOURISM ENTERPRISES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Анотація. У статті концептуалізовано стійкість і адаптивність туристичних підприємств у цифровому середовищі не як сукупність реактивних антикризових дій, а як інтегровану управлінську спроможність, що формується системно і підтримується на постійній основі. Обґрунтовано, що в умовах тривалої нестабільності, глобальної невизначеності та високого рівня ризику, особливо в українському контексті воєнного часу, конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається не лише фінансовими показниками чи операційною безперервністю, а й здатністю зберігати та відновлювати довіру клієнтів як стратегічний нематеріальний актив.

Стійкість пропонується трактувати як керовану безперервність створення цінності — здатність підприємства підтримувати рівень сервісу, виконувати контрактні зобов'язання, забезпечувати прозору комунікацію з клієнтами та партнерами навіть у кризових або форс-мажорних ситуаціях, не допускаючи репутаційних втрат. Натомість адаптивність визначається як управлінська готовність до оперативного перепроєктування продукту, логістичних схем, каналів комунікації та політики компенсацій у режимі реального часу, що базується на відстеженні слабких сигналів середовища, поведінкової аналітики споживачів і динаміки попиту.

Методично дослідження узагальнює управлінські підходи малих і середніх туристичних підприємств, інтегруючи їх із концепцією *smart tourism*, яка включає багатоканальну взаємодію, використання даних для моніторингу процесів і цифрові протоколи сервісу. Це дозволяє поєднати стратегії антикризового управління з цифровими рішеннями, спрямованими на підвищення прозорості, персоналізації та клієнтоорієнтованості.

Практична значущість статті полягає у визначенні напрямів цифрової трансформації, здатних зміцнити стійкість бізнес-моделей у сфері туризму. Окреслено також необхідність розроблення системи вимірюваних індикаторів стійко-адаптивної спроможності, які можуть стати основою майбутніх галузевих стандартів надійності, соціальної відповідальності та якості управління у туристичній індустрії.

Ключові слова: стійкість; адаптивна спроможність; туристичні підприємства; цифрове середовище; антикризове управління.

Abstract. The article develops an expanded interpretation of resilience and adaptability of tourism enterprises operating in a digital environment under conditions of chronic uncertainty and elevated risk. Resilience is defined not as a post-crisis recovery function, but as governed continuity of value delivery: the ability of a tourism enterprise to maintain service, fulfill obligations, provide transparent communication, and prevent reputational collapse even in stress situations. Adaptability is treated as the capacity to rapidly reconfigure products, logistics, communication channels, and compensation policies in real time based on weak signals from the external environment.

The study argues that, especially for small and medium-sized tourism enterprises, digital infrastructure is no longer a support tool but a direct carrier of business stability. Systems such as multichannel communication, incident tracking, structured client response protocols, and proactive information disclosure become mechanisms that preserve client trust. Trust, in turn, is positioned as a managed strategic resource equal in importance to financial liquidity or operational capacity.

Methodologically, the paper systematizes managerial practices of tourism enterprises and links them with elements commonly associated with smart tourism, including data-driven monitoring of the environment and personalization of service. The article proposes the concept of a «resilient–adaptive cycle,» understood as a continuous managerial routine rather than an emergency procedure. This cycle includes monitoring emerging risks, diagnosing vulnerabilities, designing and implementing scenario-based responses, and evaluating the effect of these responses through the dynamics of client trust and perceived reliability.

Finally, the work highlights the absence of an agreed measurement framework for resilient–adaptive capacity in tourism. It is proposed that the development of such measurable indicators should become the basis for future industry standards of reliability, accountability, and responsible communication in tourism markets characterized by instability.

Key words: resilience; adaptive capacity; tourism enterprises; digital environment; crisis management.

JEL codes: L83; O33; M21.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація сфери туризму радикально змінила характер функціонування туристичних підприємств і водночас загострила вимоги до їхньої життєздатності. Туристичний бізнес більше не може розглядатися як лінійна діяльність із продажу готового туру. Фактичний продукт підприємства тепер складається з декількох взаємопов'язаних компонентів: гарантованої логістики, передбачуваності умов поїздки, оперативної інформаційної підтримки клієнта, прозорої політики скасування й повернень, публічно підтвердженої безпеки маршруту, репутації бренду та здатності супроводжувати клієнта до, під час і після подорожі. Руйнування будь-якої з цих ланок миттєво перетворюється на втрату довіри клієнта й, відповідно, на втрату продажу. Саме тому класичне трактування стійкості підприємства як його здатності «пережити шок і відновитися» уже є недостатнім. Сьогодні стійкість у туризмі набуває змісту керованої безперервності створення цінності для клієнта за умов постійної турбулентності.

Сучасне туристичне підприємство змушене діяти не в режимі епізодичних криз, а в умовах тривалої невизначеності, яка стала фоном ринку. Йдеться про нестабільність логістичних маршрутів, можливі обмеження мобільності, регуляторні зміни, коливання попиту, загрози безпеці, ризики інформаційних атак та

публічних репутаційних конфліктів. До цього додається фактор цифрової відкритості: будь-який збій сервісу, конфлікт із клієнтом або затримка виконання обіцянок стають миттєво видимими й тиражованими у цифрових каналах. У такій ситуації підприємство вже не може «погасити» інцидент у приватній розмові. Якість пояснення, швидкість реакції, тональність комунікації та прозорість рішень стають так само важливими, як здатність фактично організувати поїздку. Тобто репутаційна поведінка є не наслідком управління, а його частиною.

Це означає, що стійкість туристичного підприємства перестає бути пасивною характеристикою і перетворюється на активну управлінську властивість. Йдеться не лише про те, щоб «вистояти» під тиском зовнішнього шоку, а про те, щоб зберегти контроль над бізнес-процесами, виконати зобов'язання перед клієнтом у змінених умовах, не допустити руйнування довіри і не втратити можливості працювати економічно. Іншими словами, підприємство має не просто повернутися до функціонування після кризи, а залишатися керованим і конкурентоспроможним під час самої кризи.

Паралельно зі стійкістю виникає друга категорія — адаптивність. Якщо стійкість описує здатність утримати цілісність і працездатність, то адаптивність описує здатність перебудуватися до того, як зовнішній ризик повністю реалізується. Туристичне підприємство має вміти розпізнати слабкі сигнали змін попиту, ускладнення регуляторного режиму, логістичні загрози чи зростання занепокоєння безпекою, і відкоригувати продукт, маршрут, комунікацію та сервісну модель до того, як ситуація стане некерованою. Ця здатність діяти на випередження вже не є опцією, вона стає умовою виживання. Зміна маршруту, введення альтернативного пакету послуг, оновлення політики скасування, формування зрозумілої для клієнта позиції щодо ризиків мають відбуватися не як «аварійне рішення», а як підготовлений сценарій.

В українському контексті проблема ускладнюється тим, що фактор безпеки є інтегральною складовою туристичного продукту. Клієнт приймає рішення не лише на основі ціни й емоційної привабливості поїздки, а на основі відчуття захищеності, передбачуваності й контрольованості ситуації з боку організатора. Внутрішні подорожі коротшої тривалості, гнучкі в логістиці та психологічно комфортні у сприйнятті безпеки поступово витісняють традиційні довгі відпочинкові тури. Туристичне підприємство, яке не вміє працювати з цією чутливістю, не здатне утримати клієнта навіть за умов адекватної ціни. Це безпосередньо переводить питання стійкості з економічної площини у площину довіри.

Проблема полягає в тому, що переважна частина підприємств малого і середнього туристичного бізнесу досі мислить стійкість у фінансово-операційних категоріях: резерви ліквідності, запас партнерських домовленостей, гнучкість у побудові маршруту, особистий досвід менеджера. У цифровому середовищі цього недостатньо. Цифрова інфраструктура (сайт бронювання, CRM, платіжні рішення, офіційні канали комунікації), інформаційна прозорість (здатність чесно і швидко пояснити зміни умов подорожі без репутаційного самогубства), збереження клієнтської бази і знань усередині компанії, а не лише в «голові» окремого менеджера, — усе це стало прямими елементами стійкості. Втрата будь-якого з цих елементів дорівнює втраті контролю над попитом.

Таким чином, дослідницька проблема полягає у тому, що сучасне туристичне підприємство вимушене одночасно бути стійким і адаптивним у цифровому

середовищі, але на практиці ці дві властивості часто сприймаються як різні та працюють розірвано. Бізнес або намагається «вистояти», накопичуючи операційні й фінансові буфери, але реагує повільно і втрачає клієнта інформаційно; або постійно перебудовує продукт і комунікацію в режимі ручного пожежогашіння, але не має запасу керованості, щоб витримати довгу турбулентність. У результаті немає інтегрованої моделі, яка одночасно описує, як підприємство зберігає безперервність сервісу, і як воно змінює себе, не руйнуючи довіру. Саме відсутність такої моделі, адаптованої до умов українського ринку та до логіки цифрової взаємодії з клієнтом, і формує наукову та практичну актуальність теми.

Аналіз досліджень і публікацій. У наукових підходах до управління підприємствами вже склалося розуміння стійкості як здатності організації не просто відновлюватися після зовнішнього шоку, а зберігати контрольованість, життєздатність і довіру клієнтів у момент турбулентності. У цьому баченні стійкість у туризмі виходить за межі суто фінансових або логістичних резервів і розглядається як здатність компанії залишатися передбачуваною для клієнта: виконати зобов'язання, пояснити зміни, не допустити руйнування репутації (Holling, 1973; Hamel & Välikangas, 2003). Для туристичного бізнесу це критично, оскільки довіра клієнта фактично є частиною продукту.

Паралельно сформувалася лінія досліджень, що стосується адаптивності. Вона описується як спроможність підприємства діяти на випередження: виявляти слабкі сигнали змін попиту, ризиків безпеки, регуляторних обмежень і змінювати свою поведінку до того, як ситуація стає кризовою. Такий підхід закріплено в концепції динамічних спроможностей, де організація постійно переналаштовує ресурси, процеси й продукт, щоб утримати конкурентну позицію в умовах невизначеності (Ansoff, 1975; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). У термінах туризму це означає готовність швидко змінювати маршрут, формат туру, політику скасування і публічну комунікацію, не втрачаючи лояльності клієнта.

Окрема група досліджень пов'язана з цифровою трансформацією туризму і концепцією *smart tourism*. У цих працях туристичне підприємство і туристична дестинація розглядаються як елементи «розумної» екосистеми, де ІТ-платформи, CRM, аналітика поведінки клієнтів у реальному часі, інтегровані канали комунікації та персоналізований сервіс утворюють основну цінність для споживача, а не просто допоміжний інструмент продажу (Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel, Fuchs, & Baggio, 2020; Xiang & Fesenmaier, 2017). Цифрові інструменти в такому розумінні забезпечують не лише маркетинг, а й операційну безперервність: підтримку клієнта до, під час і після подорожі, прозорість умов і оперативне реагування в разі відхилень.

Українські дослідження додають важливий акцент: безпека і довіра клієнта стають самостійною економічною категорією туристичного ринку. Туристична послуга оцінюється не тільки за програмою туру і ціною, а за тим, наскільки організатор є відкритим, передбачуваним, здатним оперативно інформувати про ризики, запропонувати корекцію маршруту, не залишити клієнта наодинці з проблемою. Цифрові канали при цьому виступають не просто середовищем реклами, а простором публічної відповідальності бренду (Зінчук & Кравчук, 2023). Це узгоджується з ширшим підходом до цифровізації бізнесу як умови конкурентної стійкості у змінному глобальному середовищі, де не виживає той,

хто має лише досвід, а той, хто має керовані цифрові процеси, прозорість і швидку реакцію (Garafonova et al., 2025).

Таким чином, у наявних дослідженнях уже описані ключові компоненти проблеми: стійкість як здатність утримувати безперервність діяльності й довіру, адаптивність як здатність швидко перебудовуватися, і цифрова трансформація як середовище, у якому ці властивості стають операційно можливими. Водночас ці елементи зазвичай аналізуються окремо: технологічна складова — в дослідженнях smart tourism, управлінська — в дослідженнях динамічних спроможностей, репутаційно-довірча — у вітчизняних роботах про безпеку й прозорість у туризмі. Потреба полягає в інтеграції цих підходів у єдину модель стійко-адаптивного туристичного підприємства у цифровому середовищі.

Методика дослідження. Методологічно стаття базується на теоретико-аналітичному підході. Насамперед було здійснено змістовний аналіз наукових праць, що описують стійкість підприємства, адаптивність, динамічні спроможності бізнесу та цифрову трансформацію туристичних послуг. Такий аналіз був спрямований не стільки на огляд термінів, скільки на виявлення елементів, які є критично важливими саме для туристичного підприємства: безперервність сервісу, керованість у кризі, довіра клієнта, безпека маршруту, відкритість комунікації.

Далі ключові поняття були уточнені й операціоналізовані. Під стійкістю туристичного підприємства у дослідженні розуміється здатність забезпечувати безперервність ціннісної пропозиції клієнту (тобто виконувати обіцяне і зберігати довіру) навіть у стані зовнішньої турбулентності. Під адаптивністю розуміється здатність підприємства не чекати розвитку кризи, а завчасно змінювати продукт, умови надання послуги та комунікацію у відповідь на сигнали ризику. Таке тлумачення дозволило розглядати стійкість і адаптивність не як окремі властивості, а як взаємозалежні управлінські функції.

На основі цього було побудовано аналітичну модель стійко-адаптивного управління туристичним підприємством у цифровому середовищі. Модель описує безперервний цикл: моніторинг цифрового середовища, виявлення вразливостей, розробку сценаріїв реагування, інтеграцію цих сценаріїв у операційну діяльність (продаж, сервіс, комунікацію), подальшу оцінку стійкості та довіри клієнта і повернення до моніторингу. У модель окремо закладено роль цифрової інфраструктури, кібербезпеки, клієнтського досвіду та партнерських онлайн-платформ як умов, без яких цикл не працює.

Методика має концептуальний характер і орієнтована на побудову теоретичної рамки, яку далі можна перевести у кількісні показники (наприклад, швидкість реакції на ризик, стабільність виконання зобов'язань, збереження довіри клієнтів після інциденту). Таким чином, дослідження не моделює конкретне підприємство, а формує управлінську логіку, придатну для практичного застосування у туристичному бізнесі в умовах цифрової нестабільності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень зі стійкості підприємств, адаптивності бізнес-моделей та цифрової трансформації туризму, досі не сформовано цілісну управлінську модель, яка б пояснювала, як туристичне підприємство одночасно: по-перше, утримує безперервність надання послуг і довіру клієнта в умовах нестабільності; по-друге, завчасно змінює продукт, маршрут, сервісну політику та комунікацію у

відповідь на сигнали ризику. У більшості підходів ці аспекти подаються окремо: стійкість трактують як здатність витримати турбулентність зовнішнього середовища, адаптивність — як швидку реакцію на зміни, цифровізацію — як модернізацію каналів продажу. Для туристичної галузі цього вже недостатньо, оскільки в реальній практиці ці три елементи злиті в одну функцію виживання.

Невирішеним залишається питання вимірюваності такої комбінованої стійко-адаптивної поведінки. Немає прийнятого набору показників, які дозволяли б оцінити, наскільки підприємство здатне зберігати керованість під тиском зовнішніх ризиків, виконувати обіцяне клієнту у змінених умовах, мінімізувати репутаційні втрати і продовжувати комерційну діяльність без зупинки. Внаслідок цього стійкість у туризмі часто виглядає як «героїчні дії персоналу», а не як відтворена управлінська система.

Окремо невирішеним є адаптування цих підходів до українських умов. Для українського туристичного ринку питання безпеки маршруту, прозорості умов і оперативного інформування клієнта є не просто сервісним стандартом, а частиною самої ціннісної пропозиції. Тобто довіра клієнта стає таким самим ресурсом, як фінанси чи логістика. Цей компонент — довіра як елемент стійкості — у наявних моделях або не врахований, або не формалізований. Саме брак інтегрованої моделі, що об'єднує стійкість, адаптивність і цифрову керованість з урахуванням ролі довіри, і становить головну невирішену частину проблеми.

Метою статті. Теоретико-методичне обґрунтування стійкості та адаптивності туристичних підприємств у цифровому середовищі як єдиної управлінської системи, здатної забезпечувати безперервність надання послуг, збереження довіри клієнта та гнучку перебудову продукту, сервісу і комунікації в умовах підвищеної турбулентності ринку, з урахуванням специфіки функціонування українського туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стійкість туристичного підприємства в сучасних умовах доцільно тлумачити не як пасивну витривалість під час кризи, а як здатність підтримувати безперервність створення цінності для клієнта в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх збурень. У класичних підходах стійкість (resilience) розглядалася як властивість системи зберігати свої базові функції після дії шоку та відновлювати працездатність без незворотної втрати структури. Ця логіка походить із досліджень екологічних систем, де важливим було не уникнення потрясіння, а недопущення руйнування цілісності після нього [2]. У менеджменті поняття стійкості еволюціонувало від акценту на «виживанні» до акценту на «керованій безперервності бізнесу». Підприємство вважається стійким не лише тоді, коли здатне повернутися до операційної діяльності після кризи, а й тоді, коли може втримати конкурентні позиції і довіру своїх клієнтів у процесі відновлення [3]. Інакше кажучи, йдеться не про механічне повернення до стану «як було раніше», а про збереження контрольованості бізнесу та ринку в умовах турбулентності.

Для туристичного підприємства це тлумачення є принципово важливим, оскільки туристичний продукт не є стандартним тиражованим товаром. Це комбінація маршруту, логістики, сервісного супроводу, передбачуваності умов поїздки, прозорості політики скасування, суб'єктивного відчуття безпеки та довіри до організатора. Кожен із цих елементів є чутливим до ризику. Якщо клієнт втрачає довіру до безпеки або до здатності компанії виконати обіцяне,

продаж зникає миттєво. Отже, для туристичного бізнесу стійкість не є абстрактною життєздатністю організації. Це здатність не допустити руйнування довіри клієнта навіть тоді, коли зовнішнє середовище стає нестабільним і непередбачуваним.

Стійкість туристичного підприємства проявляється у кількох взаємопов'язаних площинах, які в сукупності формують контур безперервності діяльності. З фінансового боку важливо, щоб тимчасові провали бронювань, вимушені перенесення турів або зниження ділової активності не призводили до миттєвої неплатоспроможності. З операційного боку критичним є збереження спроможності виконувати взяті на себе зобов'язання навіть у разі транспортних збоїв, регуляторних обмежень чи ризиків безпеки маршруту. З кадрового боку йдеться про утримання ключових компетенцій — передусім фахівців, які володіють каналами залучення клієнтів і досвідом організації складних поїздок, — навіть якщо ці люди змінюють локацію чи можуть працювати лише дистанційно. З репутаційного боку необхідно уникати ситуацій, коли окремих інцидент (незадоволений клієнт, затримка, погане розміщення) перетворюється на публічну хвилю звинувачень у шахрайстві або недобросовісності, що миттєво блокує майбутні продажі.

Ці площини можна узагальнити у вигляді систематизації вимірів стійкості туристичного підприємства. У табл. 1 відображено чотири ключові виміри — фінансовий, операційний, кадровий і репутаційний — та пояснює, як саме кожен із них проявляється в умовах цифрової взаємодії з клієнтом.

Таблиця 1

**КЛЮЧОВІ ВИМІРИ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Вимір стійкості	Зміст виміру для туристичного підприємства у цифровому контексті
Фінансова стійкість	Наявність ліквідних резервів і можливості тимчасово перерозподіляти витрати без руйнування сервісу; здатність пережити спад бронювань або перенесення турів без втрати платоспроможності.
Операційна стійкість	Здатність виконати обіцяну послугу попри логістичні, регуляторні чи безпекові обмеження; наявність альтернативних маршрутів, партнерів, форматів поїздок.
Кадрова стійкість	Збереження критичних компетенцій (продажі, робота з корпоративними клієнтами, організація складних маршрутів) навіть за умов релокації персоналу та дистанційної взаємодії.
Репутаційна стійкість	Здатність не допустити перетворення інциденту на репутаційну кризу в цифровому полі; контроль над публічними поясненнями, швидка прозора комунікація, превентивна робота з негативом.

Джерело: сформовано автором

У докризових і докомунікаційних моделях управління ці виміри могли існувати відносно автономно. Туристичне агентство могло спиратися на персональний авторитет директора, «власні напрацьовані контакти», неформальні домовленості з перевізниками або готельєрами, телефонний режим вирішення претензій клієнтів. Така логіка робила бізнес інерційно стійким: триматися могли завдяки досвіду ключових людей, особистій відповідальності та «ручному»

гасінню конфліктів у приватній площині. Цей підхід відносно працював у середовищі стабільного попиту й відносно передбачуваної логістики.

У цифровому середовищі така інерційна модель втрачає життєздатність. Перша причина полягає в тому, що більшість бізнес-процесів туристичного підприємства перейшла в режим реального часу. Уся взаємодія з клієнтом тепер зафіксована в цифрових каналах: реклама й первинний контакт, обговорення маршруту, умови скасування, приймання платежів, супровід у поїздки, постпідорожний фідбек. Якщо підприємство втрачає доступ до будь-якої з цих цифрових ланок — наприклад, отримує блокування рекламного кабінету, втрачає CRM або зазнає збою в каналі онлайн-оплат, — воно миттєво втрачає можливість продавати, супроводжувати клієнта і, що не менш важливо, пояснювати клієнту, що відбувається. Цифрова інфраструктура таким чином перестає бути просто маркетинговим інструментом. Вона стає носієм стійкості. Втрата цифрового каналу дорівнює втраті здатності утримувати клієнта в стані довіри.

Друга причина пов'язана з природою довіри в умовах публічних комунікацій. У попередніх моделях негативний досвід клієнта часто залишався в приватному полі: скарга вирішувалася телефоном, менеджер приносив вибачення, робилася знижка, ситуація не набувала розголосу. У сучасному цифровому просторі будь-який конфлікт миттєво стає контентом, придатним до тиражування. Відгук у соцмережі або месенджер-каналі не лише висловлює незадоволення, а й формує пошуковий слід бренду, який буде бачити кожен наступний потенційний клієнт. Це означає, що репутаційна складова стійкості вже не може «доганяти» кризу постфактум. Вона має підтримуватися постійно через швидку, відкриту та контрольовану комунікацію.

У результаті стійкість туристичного підприємства перестає бути статичним запасом міцності, який витрачається у випадку удару. Вона перетворюється на активне управління безперервністю сервісу. Підприємство має не просто «витримати» зовнішнє збурення, а продемонструвати клієнту, що навіть у момент збурення воно залишається контрольованим, передбачуваним і відповідальним. Така зміна фокусу зближує поняття стійкості з концепцією динамічних спроможностей підприємства, яка описує здатність організації відчувати зміни середовища, перерозподіляти ресурси, коригувати власну структуру та оновлювати операційну модель так, щоб зберігати ринкову позицію навіть у ситуації нестабільності [5]. Важливо, що в туризмі ця здатність має конкретний і практичний вимір. Йдеться про можливість змінити маршрут і формат туру за одну добу; про здатність запропонувати клієнтам прийнятну альтернативу без паніки; про підготовлену і публічно озвучену політику компенсацій і перенесень; про контрольований тон офіційних повідомлень у цифрових каналах під час стресу.

В українських реаліях до цього додається чинник безпеки. Туристичний бізнес сьогодні не може гарантувати абсолютну відсутність ризику, зокрема у внутрішньому туризмі воєнного часу. Проте він може гарантувати прозорість інформації про ризик, оперативність корекції маршруту, наявність плану заміни локації та чесність у комунікації щодо умов скасування. Тобто стійкість уже не означає обіцянку «все буде ідеально без жодної загрози». Вона означає демонстрацію керованості у середовищі, яке загроз не приховує. Для клієнта саме керованість стає еквівалентом безпеки. Для підприємства це означає, що довіра клієнта сама по собі стає ресурсом стійкості поряд із фінансами, логістикою і персоналом.

У такому розумінні стійкість туристичного підприємства — це не одноразова реакція на екстремальну ситуацію, а постійний управлінський режим. Вона проявляється в готовності підприємства утримувати контроль над ключовими процесами, підтримувати прозору комунікацію з клієнтом, не допускати руйнування довіри в публічному цифровому полі й одночасно не зупиняти операційну діяльність. Саме ця інтерпретація стійкості створює підґрунтя для переходу до наступного блоку дослідження — аналізу адаптивності туристичного підприємства як властивості не просто відновлюватися після удару, а передбачати і переналаштовуватися ще до того, як удар реалізується. У цьому аспекті адаптивність починає виступати механізмом підтримання стійкості в динаміці, а не окремою характеристикою поведінки підприємства [4; 5].

Адаптивність туристичного підприємства доцільно описувати не як швидку реакцію на вже наявну кризу, а як внутрішньо вбудовану властивість бізнес-моделі змінювати власну поведінку під впливом слабких сигналів середовища до того, як криза стане публічною і неконтрольованою. У науковій традиції управління стратегічними ризиками це відповідає логіці «управління слабкими сигналами», де завдання менеджера полягає не в ліквідації наслідків, а у випереджальному виявленні загрози, її ранній інтерпретації та негайному коригуванні курсу дій ще до того, як загроза перетворюється на збитки [4]. У термінах динамічних спроможностей організації це означає, що підприємство постійно сканує середовище, переорієнтовує ресурси та перебудовує операційні контури таким чином, щоб зберігати конкурентну позицію навіть тоді, коли умови ринку або регуляторні рамки змінюються дуже швидко [5].

Для туристичного бізнесу адаптивність є фактично питанням виживання, оскільки саме туризм є галуззю, яка одночасно залежить від поведінки споживача, фізичної безпеки території, транспортної логістики, міжнародних або внутрішніх обмежень мобільності, а також від репутаційного поля в цифрових каналах. Особливо показовою є ситуація в Україні, де рішення про купівлю поїздки дедалі частіше пов'язане не лише з привабливістю маршруту, а з довірою до того, що організатор не зникне, не «згорне» тур у останній момент, не залишить клієнта сам на сам з логістичною проблемою. Тобто адаптивність тут — це не маркетингова гнучкість, а операційна готовність жити в стані постійної нестабільності.

У цифровому середовищі адаптивність стає вимірюваною. Підприємство бачить, які саме напрями подорожей зменшують попит через зниження кількості пошукових запитів і переглядів пропозицій; воно може відслідковувати зміну чутливості клієнта до ціни в реальному часі через динаміку відмов від бронювання; воно миттєво фіксує зростання занепокоєння безпекою через запити у месенджерах щодо умов скасування, маршрутів евакуації, страхування. Джерелом адаптивності стають цифрові сліди ринку, які ще десять років тому не вважалися управлінським ресурсом, а тепер є, по суті, сенсорною системою підприємства. У цьому сенсі туристичне підприємство, яке володіє якісною CRM, аналітикою комунікацій, історією звернень клієнтів і швидкими каналами інформування, має вищу адаптивність, ніж підприємство, яке існує в режимі «ручних дзвінків» і паперових блокнотів, навіть якщо обсяги продажів у них тимчасово співставні.

Показовим є те, що адаптивність вимагає не лише інформаційної чутливості, а й готових сценаріїв дії. Коли, наприклад, з'являється публічний сигнал про

ризика безпеки певного регіону, підприємство має не сперечатися з клієнтом, що «все нормально», а запропонувати коригування продукту з мінімальною втратою цінності для клієнта. Інакше кажучи, адаптивна поведінка — це не хаотичне перекроювання турів, а керована реконфігурація пропозиції, яку клієнт сприймає не як «зрив», а як професійне піклування про нього. Саме тому в межах адаптивності важливим стає не просто прийняття управлінського рішення, а його комунікаційне оформлення у цифровому полі, зокрема в соціальних мережах та месенджерах, де формується довіра.

У табл. 1 подано узагальнення типових цифрових ризиків для туристичних підприємств і управлінських реакцій, які відображають адаптивну здатність. Структура таблиці побудована таким чином, що ліворуч зафіксовано блок ризику, тобто джерело потенційного збитку або руйнування довіри, а праворуч — не «пожежну» реакцію, а саме типовий адаптивний сценарій, який підприємство повинно мати заздалегідь.

Таблиця 2

**ЦИФРОВІ РИЗИКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ТА АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РЕАКЦІЇ**

Блок ризику	Сутність ризику в цифровому середовищі	Типова адаптивна управлінська реакція
Технологічна вразливість	Втрата працездатності сайту бронювання, збої в CRM, блокування рекламного кабінету, втрата можливості обробляти звернення клієнтів	Паралельні або дубльовані канали продажу, резервний кабінет реклами, аварійні скрипти обслуговування клієнта поза основною CRM
Кібербезпека	Несанкціонований доступ до клієнтських даних, фішингові повідомлення від імені компанії	Чіткий публічний протокол «офіційних каналів», сегментація доступів усередині компанії, регулярне інформування клієнтів про ризики
Репутаційний удар у соцмережах	Масове поширення скарги про нібито обман, небезпечний тур, неякісний супровід	Прозора публічна відповідь у межах бренду, оперативне пояснення умов туру, створення оновленого «безпечного пакету»
Регуляторно-логістичний шок	Неможливість реалізувати конкретний маршрут через заборону, транспортний збій або ризик безпеки	Автоматичне інформування про перенесення, пропозиція альтернативи, запровадження ваучера відкладеного використання
Поведінковий зсув споживача	Переорієнтація попиту з «далеких відпочинкових подорожей» на «короткі безпечні поїздки ближче до дому»	Переформатування турпродукту під короткі, але інтенсивні за емоційною віддачею поїздки, адаптація візуальної комунікації
Втрата ключового персоналу	Від'їзд чи недоступність менеджера, який вів корпоративних клієнтів або специфічні напрямки	Централізована CRM з історією взаємодій, стандартизовані скрипти переговорів, можливість віддаленої роботи того ж менеджера

Джерело: сформовано автором

У табл. 2 продемонстровано, що адаптивність не зводиться до маркетингової пластичності. Вона включає технологічні дії (резервна CRM, дублювання кана-

лів реклами), інформаційні дії (публічне формування офіційної позиції до того, як неконтрольований негатив переросте у хвилю недовіри), організаційні дії (збереження клієнтської бази у корпоративному контурі, а не «в голові» конкретного менеджера), а також продуктово-сервісні дії (переформатування турпропозиції без руйнування відчуття цінності для клієнта). Це принципово важливо: адаптивність — це керована здатність змінювати пропозицію і спосіб її доставки, не руйнуючи довіру і не втрачаючи маржинальності.

Адаптивність і стійкість у цифровому середовищі проявляються як два аспекти єдиного управлінського контуру. З одного боку, адаптивність дає змогу вчасно перебудуватися до того, як настане критичне пошкодження бізнес-моделі. З іншого боку, стійкість забезпечує ресурсну можливість пережити сам факт перебудови. Туристичне підприємство, яке вміє побачити сигнал небезпеки маршруту і за ніч запропонувати альтернативний продукт, але не має фінансової подушки для компенсації перенесених турів чи людини, яка здатна кваліфіковано пояснити зміни клієнтам, залишиться вразливим. І навпаки, підприємство, яке має «запас міцності», але не володіє здатністю оперативно й публічно оформити змінену пропозицію, ризикує втратити імідж контрольованого і надійного гравця. Тобто стійкість без адаптивності перетворюється на повільне виснаження, а адаптивність без стійкості — на управлінську паніку з небезпекою репутаційного самознищення.

Звідси випливає ключовий момент. У цифровому середовищі туристичне підприємство не може дозволити собі існувати в логіці «раз на рік робимо антикризовий план». Воно змушене працювати у режимі безперервної діагностики ризиків, мікрокорекції продукту, публічної репутаційної гігієни та документованої взаємозамінності персоналу. Цей режим можна описати як цикл стійко-адаптивного управління, у якому моніторинг, діагностика вразливостей, розробка сценаріїв реагування, інтеграція цих сценаріїв у бізнес-процеси та оцінка наслідків для довіри клієнта утворюють замкнену петлю.

Схематично така логіка може бути відображена у вигляді алгоритму, де етапи не йдуть один раз від початку до кінця, а повторюються як операційна рутинна. Цикл починається з моніторингу цифрового середовища: фіксації трендів попиту, інформаційних ризиків, репутаційних загроз. Наступним етапом є діагностика вразливостей всередині компанії, коли керівництво визначає, що саме є потенційно критичним: технологічна інфраструктура, логістична зв'язність, кадрова стійкість, публічна довіра. Після цього формується набір адаптивних рішень — тобто не загальних декларацій, а конкретних сценаріїв: як пропонується альтернатива, які формулювання використовуються в офіційній комунікації, як виглядає оновлена пропозиція для клієнта. Далі ці сценарії вбудовуються у звичайні бізнес-процеси продажу, сервісного супроводу та партнерської взаємодії. Завершальним етапом виступає оцінка стійкості, тобто перевірка не лише економічного результату, а й того, чи збережена довіра клієнта. Після оцінки відбувається повернення до моніторингу, і цикл починається знову.

Цей цикл зображено як узагальнену схему стійко-адаптивного управління туристичним підприємством у цифровому середовищі (рис. 1). Умовно він може бути представлений як послідовність блоків «Моніторинг середовища → Діагностика вразливостей → Розробка адаптивних сценаріїв → Інтеграція у процеси → Оцінка стійкості та довіри клієнта», з обов'язковим зворотним

зв'язком від етапу оцінки назад до етапу моніторингу. На периферії цієї петлі логічно розташовуються три опорні елементи: кібербезпека і захист даних як передумова довіри; клієнтський досвід і прозорість сервісу як джерело лояльності; партнерські онлайн-платформи як механізм масштабування і спільного розподілу ризиків.

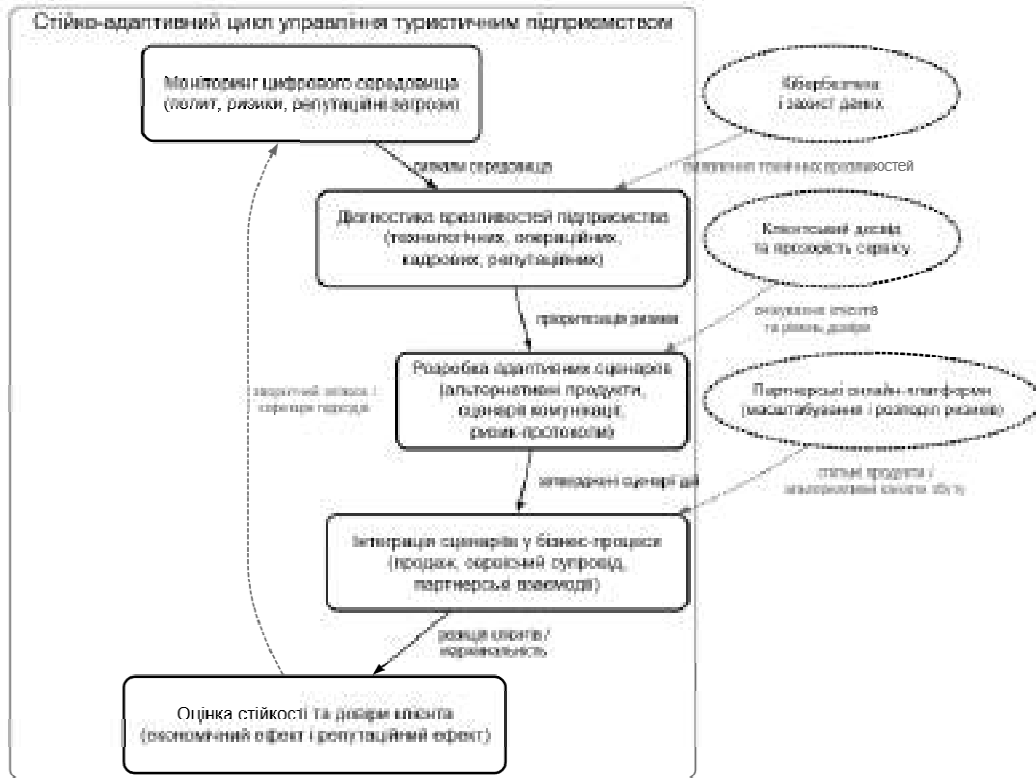


Рис. 1. Узагальнена модель стійко-адаптивного циклу управління туристичним підприємством у цифровому середовищі

Джерело: (авторська розробка на основі [4; 5]).

Таким чином, адаптивність не просто доповнює стійкість, а структурно визначає її можливість у цифровому контурі. Адаптивність створює умови, за яких стійкість стає не статичним запасом витривалості, а керованою властивістю, що відтворюється знову і знову. Цей взаємозв'язок стає особливо помітним у високоризикових умовах українського туристичного ринку, де попит є вразливим до репутаційних імпульсів і до новин про безпеку, а отже управлінські помилки миттєво проявляються у втраті бронювань.

Дискусія. Отримані результати дають підстави стверджувати, що класичне трактування стійкості туристичного підприємства як «здатності відновитися після шоку» [2; 3] є методологічно недостатнім для цифрового ринку. Стійкість

у туризмі доцільно інтерпретувати як керовану безперервність створення цінності для клієнта в умовах триваючої турбулентності, коли підприємство не лише виживає, а утримує контроль над процесами, виконує зобов'язання та не допускає руйнування довіри навіть у ситуації стресу. Таке зміщення акценту набуває особливої ваги в українських умовах, де безпека маршруту, прогнозованість логістики й прозоре інформування клієнта сприймаються як складові самої туристичної послуги, а не як супровідний сервіс. У цьому середовищі довіра клієнта фактично стає таким самим ресурсом стійкості, як фінанси чи операційна спроможність, і має розглядатися як актив, що потребує управління, а не як побічний ефект успішного продажу [8].

Другий дискусійний аспект полягає в тому, що стійкість і адаптивність не можуть більше аналізуватися як окремі властивості. Запропонований у статті стійко-адаптивний цикл управління описує не разову «антикризову процедуру», а постійну управлінську рутину: моніторинг середовища, діагностику вразливостей, проектування сценаріїв реагування, інтеграцію цих сценаріїв у продаж, сервіс і комунікацію, а також оцінку впливу рішень на довіру клієнта з подальшим поверненням до моніторингу [4; 5]. Така логіка зближує практику управління туристичним підприємством із теорією динамічних спроможностей, у межах якої організація постійно переналаштовує ресурси й операційну модель відповідно до слабких сигналів ризику [4; 5]. Вона одночасно корелює з підходами smart tourism, де цифрова інфраструктура, аналітика поведінки клієнтів у реальному часі, багатоканальна взаємодія та персоналізований сервіс розглядаються не як допоміжний маркетинг, а як ядро створення туристичної цінності [1; 6; 7]. Для туристичного бізнесу в Україні це означає, що підтримання конкурентоспроможності неможливе без здатності одночасно забезпечити безперервність сервісу й перебудувати продукт «на ходу» без втрати лояльності клієнта.

Третє дискусійне положення стосується управлінських наслідків для малих і середніх туристичних підприємств. Традиційна модель, яка спирається на особистий авторитет менеджера, «ручні домовленості» з підрядниками та неформальне гасіння претензій у приватній розмові, виявляється нежиттєздатною в цифровому середовищі, де будь-який інцидент миттєво стає публічним репутаційним сигналом і формує пошукову історію бренду. Це означає, що цифрова інфраструктура (CRM, резервні канали комунікації й продажу, протоколи офіційної публічної відповіді клієнту, політика компенсацій та перенесень) перестає бути «технічним інструментом» і перетворюється на безпосередній носій стійкості компанії. Інакше кажучи, здатність фіксувати, пояснювати та виправляти відхилення в реальному часі стає таким самим критичним активом, як наявність коштів для повернення платежу або можливість оперативно змінити маршрут [1; 6; 7; 9; 10]. У цьому контексті цифровізація, яку в сучасних роботах описують як умову збереження конкурентної позиції бізнесу в глобально нестабільному середовищі [10], для туризму виконує ще й функцію запобігання руйнуванню довіри, тобто функцію підтримання економічної життєздатності в режимі постійного ризику.

Четвертий дискусійний блок стосується вимірюваності стійко-адаптивної поведінки. Наразі відсутній узгоджений набір індикаторів, який би дозволив об'єктивно оцінити, наскільки туристичне підприємство здатне: (а) утримувати операційну безперервність у стресових умовах; (б) зберігати довіру клієнта піс-

ля інциденту; (в) перебудовувати продукт і комунікацію не як «пожежне гасіння», а як планову, підготовлену реакцію на слабкі сигнали середовища [4]. Потреба у такій метриці є не лише академічною. В українському контексті, де фактор безпеки подорожі і прозорості організатора прямо визначає готовність клієнта купувати послугу навіть за умов підвищеного ризику [9], формалізація показників стійкості й адаптивності може стати основою нових стандартів галузевої відповідальності, сертифікації надійності та комунікаційних протоколів для роботи в умовах хронічної нестабільності. Іншими словами, подальші дослідження мають перейти від концептуальної моделі до побудови вимірюваного профілю стійко-адаптивної спроможності підприємства як обов'язкового елементу його конкурентоспроможності [5; 8, 9].

Висновки. У ході дослідження було показано, що сучасне туристичне підприємство не може забезпечити свою життєздатність лише за рахунок фінансових резервів, гнучких домовленостей із партнерами чи індивідуальної компетентності окремих менеджерів. У цифровому середовищі стійкість перестає бути пасивною «здатністю вистояти» і набуває змісту керованої безперервності сервісу: підприємство повинно залишатися контрольованим, передбачуваним і відповідальним перед клієнтом навіть у стані тривалої турбулентності. Ключовим стає не тільки відновлення роботи після збою, а здатність не допустити руйнування довіри під час збою.

Адаптивність, у свою чергу, постає не як швидка імпровізація у кризі, а як системна готовність підприємства завчасно змінювати продукт, маршрути, політику скасування, модель сервісного супроводу і тон комунікації у відповідь на слабкі сигнали ризику. Тобто адаптивність виступає активним механізмом підтримання стійкості, а не окремою рисою гнучкого менеджера. У цьому сенсі стійкість і адаптивність не є двома різними властивостями. Вони утворюють єдиний управлінський контур, в основі якого лежить здатність не втратити довіру клієнта та здатність оперативно перебудуватися так, щоб цю довіру зберегти.

Розроблена аналітична модель стійко-адаптивного управління туристичним підприємством описує цей контур як безперервний цикл: моніторинг цифрового середовища, діагностика власних вразливостей, формування сценаріїв реагування, інтеграція цих сценаріїв у щоденні процеси продажу й сервісу, оцінка фактичної стійкості та стану довіри клієнта з подальшим зворотним зв'язком. Цей цикл не є разовим антикризовим планом, а режимом нормального функціонування. Він робить управління ризиками не епізодичним, а постійним.

Окремо підкреслено, що цифрова інфраструктура перестала бути допоміжною функцією маркетингу і стала носієм як стійкості, так і адаптивності. CRM, канали онлайн-комунікації, прозорість умов обслуговування, публічна репутація, кібербезпека, партнерські онлайн-платформи — це вже не інструменти просування, а елементи самої здатності підприємства існувати на ринку. Втрата цих елементів дорівнює втраті контролю над попитом.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що воно пропонує не просто опис проблем туристичного бізнесу в умовах нестабільності, а управлінську логіку дій. Підприємству пропонується переходити від «гасіння пожеж» до відтворюваного циклу моніторингу ризиків, корекції продукту, підтримки довіри і закріплення цих кроків у регулярних процедурах. Це особ-

ливо важливо для українського ринку, де безпека, передбачуваність маршруту і чесність у комунікації є частиною самої туристичної послуги, а не просто сервісним стандартом.

Теоретичний внесок полягає у поєднанні трьох раніше фрагментарних блоків — стійкості, адаптивності та цифрової керованості — в єдину систему. Запропоновано трактувати стійкість туристичного підприємства як керовану здатність зберігати довіру клієнта і безперервність надання послуг; трактувати адаптивність як механізм, що забезпечує цю здатність у динаміці; і трактувати цифрову зрілість як інфраструктурну умову, без якої ця система не масштабується.

Подальші напрями роботи логічно пов'язані з кількісною операціоналізацією моделі: необхідно формалізувати індикатори стійко-адаптивної поведінки (швидкість реакції на ризик, стабільність виконання зобов'язань у змінених умовах, динаміка збереження довіри клієнтів після інцидентів тощо) і перевірити їх придатність для оцінювання туристичних підприємств різних масштабів. Це дозволить перейти від концептуальної рамки до прикладового інструментарію діагностики та управління.

Література

1. Buhalis, D., Amaranggana, A. Smart Tourism Destinations // *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* / eds. Z. Xiang, I. Tussyadiah. — Cham : Springer, 2014. — P. 553–564. — DOI: 10.1007/978-3-319-03973-2_40.
2. Holling, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems // *Annual Review of Ecology and Systematics*. — 1973. — Vol. 4. — P. 1–23. — DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
3. Hamel, G., Välikangas, L. The Quest for Resilience // *Harvard Business Review*. — 2003. — Vol. 81, No. 9. — P. 52–63.
4. Ansoff, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals // *California Management Review*. — 1975. — Vol. 18, No. 2. — P. 21–33. — DOI: 10.2307/41164635.
5. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. — 1997. — Vol. 18, No. 7. — P. 509–533. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
6. Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R. Smart tourism: foundations and developments // *Electronic Markets*. — 2020. — Vol. 30. — P. 1–10.
7. Xiang, Z., Fesenmaier, D. R. Big Data Analytics, Tourism Design and Smart Tourism // *Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods* / eds. Z. Xiang, D. R. Fesenmaier. — Cham : Springer, 2017. — P. 299–307. — DOI: 10.1007/978-3-319-44263-1_21.
8. Obolenska, T.; Yatsenko, O.; Lyskova, L.; Zdenek, O. Features of the Development of International Trade in Tourist Services. *Economics Ecology Socium*. 2024, 8, 104–116. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-9>.
9. Зінчук, В. А., Кравчук, О. В. Цифрова трансформація туристичних послуг у контексті безпеки та довіри споживача // *Вісник економіки, менеджменту і туристичного бізнесу*. — 2023. № 4. С. 112–128.
10. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment *TEM Journal Open Access* Volume 14, Issue 1, Pages 251 - 265 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23. https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html

References

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40
2. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
4. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
6. Gretzel, U., Fuchs, M., & Baggio, R. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30, 1–10.
7. Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design: Concepts and methods* (pp. 299–307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_21
8. Obolenska, T.; Yatsenko, O.; Lyskova, L.; Zdenek, O. Features of the Development of International Trade in Tourist Services. *Economics Ecology Socium*. 2024, 8, 104–116. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-9>.
9. Zinchuk, V. A., & Kravchuk, O. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia turystychnykh posluh u konteksti bezpeky ta doviry spozhyvacha [Digital transformation of tourism services in the context of safety and consumer trust]. *Вісник економіки, менеджменту і туристичного бізнесу*, (4), 112–128.
10. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>

Стаття надійшла 29.09.2025; прийнята до друку 27.10.2025 року