

Олішевська Анастасія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»
e-mail: anastasiyaolish@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Olishevskia Anastasiia

PhD in Economics, Associate Professor of Department of
Management Kherson Economic and Legal Institute
e-mail: anastasiyaolish@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

ADAPTIVE PERSONNEL MANAGEMENT OF TOURISM COMPANIES UNDER WAR AND POST-CRISIS CHALLENGES

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад адаптивного управління персоналом туристичних компаній в умовах воєнних і посткризових викликів. Актуальність теми зумовлена безпрецедентним впливом воєнних дій на туристичну галузь України: падінням туристичного попиту, масовою міграцією кадрів, психологічним вигоранням персоналу, цифровою трансформацією процесів і потребою у відновленні галузевого кадрового потенціалу. Метою дослідження є формування концептуальної моделі адаптивного управління персоналом туристичних компаній та обґрунтування практичних напрямів підвищення кадрової стійкості, мотивації, сервісної якості й організаційної гнучкості. Методологічну основу становлять системний підхід, структурно-логічний та інституційний аналіз, порівняльний метод, узагальнення наукових джерел, елементи сценарного підходу, метод концептуального моделювання та таблично-графічний метод. У результаті дослідження обґрунтовано авторське розуміння адаптивного управління персоналом туристичних компаній як інтегрованої системи забезпечення кадрової стійкості, що поєднує кадрове планування, мотиваційні механізми, навчання, соціально-психологічну підтримку, цифрові HR-інструменти та управління сервісною якістю. Систематизовано науковий доробок за тематичними групами, розроблено таблицю напрямів адаптивного HR-управління та концептуальну модель-схему. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні адаптивного управління персоналом як інтегрованої системи кадрової стійкості, що поєднує мотиваційні, компетентнісні, соціально-психологічні, цифрові та організаційні механізми реагування на воєнні й посткризові виклики. Практичне значення результатів визначається можливістю використання запропонованої моделі туристичними компаніями для стабілізації кадрового складу, підвищення якості обслуговування, зниження плинності персоналу та посилення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку.

Ключові слова: адаптивне управління персоналом; туристичні компанії; кадрова стійкість; воєнні виклики; мотивація персоналу; сервісна якість; цифровізація HR; посткризове відновлення туризму.

Abstract. The article substantiates the theoretical and methodological foundations of adaptive personnel management in tourism companies under war and post-crisis challenges. The relevance of the topic is determined by the unprecedented impact of hostilities on Ukraine's tourism industry: a sharp decline in tourist demand, mass migration of skilled workers, psychological burnout of staff, digital transformation of business processes, and the urgent need to restore the industry's human capital potential. The aim of the study is to develop a conceptual model of adaptive personnel management for tourism companies and to justify practical directions for strengthening personnel resilience, motivation, service quality, and organisational flexibility. The methodological basis includes a systemic approach, structural-logical and institutional analysis, comparative method, synthesis of scientific sources, elements of scenario analysis, conceptual modelling, and table-graphical methods. As a result, the author's understanding of adaptive personnel management as an integrated system of human capital resilience is substantiated. It combines workforce planning, motivational mechanisms, training and development, socio-psychological support, digital HR tools, and service quality management. The scientific contribution of existing research is systematised by thematic groups, a table of adaptive HR management directions is developed, and a conceptual model-scheme is proposed. The scientific novelty lies in substantiating adaptive personnel management as an integrated system of personnel resilience that combines motivational, competency-based, socio-psychological, digital, and organisational mechanisms for responding to war-related and post-crisis challenges. The practical significance lies in the possibility of applying the proposed model by tourism companies to stabilise their workforce, improve service quality, reduce staff turnover, and enhance competitiveness in an unstable market.

Keywords: financial security of the enterprise; financial stability; resilience; adaptability; global challenges; business model transformation; digitalization; development scenarios; pharmaceutical enterprises.

Постановка проблеми. Туристична галузь України опинилась у надзвичайно складних умовах: повномасштабне вторгнення докорінно змінило географію туристичних потоків, зруйнувало традиційні ринки збуту послуг, спричинило масштабну міграцію населення і, відповідно, кадрів галузі. Персонал туристичних компаній — їхній найцінніший актив — виявився у зоні множинних ризиків: психологічного вигорання від роботи в умовах постійної небезпеки, вимушеної релокації, скорочення доходів через падіння попиту, необхідності швидкого опанування нових функцій і дистанційних форматів роботи. Водночас попит на туристичні послуги не зник — він суттєво трансформувався: зросло значення внутрішнього туризму, відпочинкових поїздок у відносно безпечні регіони, цифрових туристичних продуктів та послуг для вимушених переселенців [12].

У цьому контексті традиційні моделі управління персоналом виявляються недостатніми. Стандартні підходи до кадрового планування, мотивації та розвитку персоналу, розраховані на стабільне ринкове середовище, не відповідають реаліям турбулентного ринку, де компанія може втратити половину персоналу за лічені тижні, а попит на її послуги — різко впасти або несподівано змінити свій характер. Натомість зростає потреба в адаптивних підходах до управління людськими ресурсами, що дозволяють швидко перебудовувати кадрову стратегію відповідно до ситуаційних змін [2, 11].

Проблема адаптивного управління персоналом туристичних компаній в умовах воєнних і посткризових викликів є актуальною теоретично і практично: з одного боку, відсутня комплексна концептуальна модель, що інтегрувала б усі ключові аспекти кадрового адаптування; з другого — туристичні компанії пот-

ребують конкретного методичного забезпечення для прийняття HR-рішень в умовах невизначеності.

Аналіз досліджень і публікацій. Базові засади управління персоналом туристичних підприємств закладено в роботах Олійника О. С. [4] і Кошового Б.-П. О. і Новікова В. В. [9], які систематизують методи та інструменти HR-менеджменту з урахуванням галузевої специфіки. Юрченко С. [13] наголошує на принципово важливому взаємозв'язку між якістю управління персоналом та сервісною якістю туристичних послуг, що набуває особливого значення в умовах конкурентної боротьби за клієнта.

У контексті адаптивних стратегій ключовим є дослідження Barvinok N. V. [2], яке розкриває моделі адаптації туристичних підприємств до безпекових криз і виявляє умови організаційної стійкості. Халіна В. та Колбасинський Ю. [11] обґрунтовують системну логіку адаптивного управління, де зовнішні сигнали трансформуються у внутрішні управлінські реакції. Цмоць І. Г. та Турчин О. Р. [7] пропонують інструментальний підхід до раннього виявлення ринкових змін через механізм слабких сигналів, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнної невизначеності.

Мотиваційний аспект управління персоналом розкрито у праці Германа І. [3], де систематизовано принципи матеріального стимулювання з урахуванням специфіки туристичного бізнесу. Шуканова А. та ін. [14] наголошують на вирішальній ролі соціально-психологічних чинників у формуванні стабільного кадрового середовища — питання, яке набуло особливої гостроти в умовах воєнного стресу.

Повоєнний вимір розвитку галузі представлений у монографіях Якименко Терещенко Н. В. та ін. [10] та Машіки Г. В. і Габчак Н. Ф. (ред.) [12], які системно аналізують трансформаційні процеси в туристично-рекреаційній сфері. Альбещенко О. та Вейц А. [1] досліджують механізми розвитку туристично-готельного підприємництва на рівні громад, що є важливим контекстом для кадрового відновлення. Панкова М. [8] пов'язує фінансові моделі туристичних компаній у кризових умовах із можливостями кадрового стимулювання.

Стратегічний і цифровий виміри управління представлено в дослідженнях Траченко Л. А. [5] та Білінської О. В. і Завідної Л. Д. [6], які формують засади адаптивних стратегій у сфері гостинності. Методологічне підґрунтя для інформаційно-аналітичного HR-менеджменту закладено у монографії за редакцією Шевчук І. Б. [15]. Правовий контекст цифровізації трудових відносин досліджено у монографії Дмитрика О. О. та ін. [17]. Макроекономічне тло для кадрових стратегій туристичних компаній формує колективна монографія [16].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний масив досліджень, у науковій літературі залишаються недостатньо розробленими кілька суттєвих аспектів. По-перше, відсутня інтегрована концептуальна модель адаптивного управління персоналом туристичних компаній, яка б поєднувала мотиваційну, компетентнісну, соціально-психологічну, цифрову та організаційну складові в єдиній логічній схемі. Більшість наявних досліджень розглядає ці аспекти ізольовано.

По-друге, недостатньо дослідженим є специфічний вплив саме воєнних — а не загальнокризових — умов на кадрову поведінку туристичних компаній: психологічні наслідки для персоналу, зміна функціональних ролей, особливості ди-

станційного управління у зонах бойових дій або евакуації. По-третє, бракує системного розгляду механізму слабких сигналів у контексті кадрового планування туристичних компаній — хоча цей підхід активно розвивається для стратегічного управління [7]. По-четверте, не виокремлено специфіку кадрового відновлення в постконфліктний період на відміну від антикризового реагування в активній фазі. Подолання цих прогалин становить завдання.

Цілі статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад адаптивного управління персоналом туристичних компаній в умовах воєнних і посткризових викликів та розробка концептуальної моделі, що інтегрує кадрове планування, мотивацію, навчання, психологічну підтримку, цифрові HR-інструменти і управління сервісною якістю в систему забезпечення кадрової стійкості туристичної компанії.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження формує системний підхід, що дозволяє розглядати адаптивне управління персоналом туристичних компаній як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких не лише виконує власну функцію, а й впливає на стан інших елементів та системи загалом [11]. Структурно-логічний аналіз використано для побудови концептуальної моделі та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між воєнними викликами, кадровими ризиками та адаптивними управлінськими реакціями.

Порівняльний аналіз дозволив виявити відмінності між підходами різних наукових шкіл до управління персоналом туристичних підприємств [4, 9, 13] та ідентифікувати спільні принципи адаптивності [2, 7]. Узагальнення наукових джерел [1–17] забезпечило систематизацію теоретичної бази за тематичними групами. Інституційний аналіз застосовано для дослідження зовнішніх умов (правових, безпекових, ринкових), що визначають параметри адаптивного HR-управління в туристичній галузі [17].

Елементи сценарного підходу використано при розробці напрямів кадрової стратегії в умовах різних сценаріїв безпекової та ринкової ситуації — від активних бойових дій до поступового відновлення туристичного попиту [8]. Метод концептуального моделювання застосовано для розробки авторської концептуальної схеми адаптивного управління персоналом. Таблично-графічний метод використано для структурованого подання систематизованих результатів.

Результати. Адаптивне управління персоналом — це система HR-менеджменту, що ґрунтується на принципах гнучкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни організаційного середовища через цілеспрямовану трансформацію кадрових процесів: рекрутингу, мотивації, навчання, оцінювання та організаційної культури. Якщо класичний HR-менеджмент орієнтований переважно на стабілізацію та оптимізацію кадрових процесів за визначених умов, то адаптивний підхід первинно передбачає здатність організації змінювати самі ці умови через людський капітал [2, 11].

Специфіка туристичної галузі визначає ряд особливостей адаптивного HR-управління. По-перше, сезонність туристичного попиту формує циклічну потребу в персоналі, що априорно вимагає гнучких форм зайнятості та кадрового планування [4]. По-друге, якість послуг у туризмі є нерозривно пов'язаною з поведінкою персоналу «в момент надання послуги» — тобто сервісна якість безпосередньо залежить від мотивації, емоційного стану та компетентностей конкретного працівника [13]. По-третє, туристичні компанії, особливо малого

та середнього розміру, часто функціонують у режимі багатофункціональності персоналу: один фахівець поєднує функції менеджера з туризму, оператора бронювання та спеціаліста з клієнтських відносин [9]. По-четверте, висока залежність від зовнішніх факторів — безпекової ситуації, стану транспортної інфраструктури, поведінки конкурентів на ринку — робить туристичні компанії особливо вразливими до шоків і потребує розвиненого механізму слабких сигналів [5, 7]. Проблематика управління персоналом туристичних підприємств має розгалужену наукову базу, яку можна систематизувати за кількома тематичними групами (табл. 1).

ТАБЛИЦЯ 1 НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Автор / джерело	Предмет дослідження	Ключова ідея	Значення для теми адаптивного управління персоналом
Олійник О. С. [4]	Управління персоналом туристичних підприємств	Систематизація методів HR-менеджменту у сфері туризму; обґрунтування специфіки кадрової роботи	Формує базові теоретичні засади управління персоналом у туристичній компанії
Кошовий Б.-П. О., Новіков В. В. [9]	Методи та інструменти управління персоналом туристичних підприємств	Класифікація методів управління персоналом: адміністративних, економічних, соціально-психологічних	Визначає операційний інструментарій HR-управління, придатний для адаптивних стратегій
Юрченко С. [13]	Управління персоналом і навчання якісного обслуговування у туризмі	Обґрунтовує взаємозв'язок між якістю управління персоналом та сервісною якістю туристичних послуг	Підкреслює значення навчання персоналу для забезпечення якості послуг в умовах кризи
Barvinok N. V. [2]	Адаптивні стратегії туристичних підприємств в умовах глобальних безпекових загроз	Розкриває моделі адаптації туристичних підприємств до безпекових криз; виявляє умови організаційної стійкості	Безпосередньо обґрунтовує необхідність адаптивного підходу до кадрового управління в кризових умовах
Халіна В., Колбасинський Ю. [11]	Концепція адаптивного управління підприємством	Системна логіка адаптивного управління: зв'язок зовнішніх сигналів, внутрішніх змін і управлінських реакцій	Формує теоретичну модель адаптивного управління, придатну для застосування у туристичному HR
Цмоць І. Г., Турчин О. Р. [7]	Адаптивне управління туристичною фірмою із використанням слабких сигналів	Механізм раннього виявлення змін у середовищі туристичної компанії через слабкі сигнали	Дає інструментальну базу для проактивного кадрового планування та антиципативного менеджменту

Автор / джерело	Предмет дослідження	Ключова ідея	Значення для теми адаптивного управління персоналом
Герман І. [3]	Мотиваційні чинники та матеріальне стимулювання персоналу туристичного бізнесу	Систематизація принципів матеріального стимулювання персоналу з урахуванням галузевої специфіки туризму	Забезпечує конкретні механізми мотивації, критично важливі в умовах нестабільних доходів компаній
Шуканова А. та ін. [14]	Соціально-психологічні чинники управління персоналом у туристичних підприємствах	Аналіз ролі психологічного клімату, довіри та мотивації у формуванні стабільного кадрового середовища	Обґрунтовує необхідність соціально-психологічної підтримки як окремого елемента адаптивного HR
Альбещенко О., Вейц А. [1]	Управління розвитком туристично-готельного підприємництва у громадах	Механізми розвитку туристичного бізнесу на рівні територіальних громад в умовах нових викликів	Розкриває контекст відновлення туристичної галузі, важливий для планування кадрового потенціалу
Якименко-Терещенко Н. В. та ін. [10]	Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму	Комплексний аналіз повоєнного відновлення туристичної галузі через маркетингові та організаційні заходи	Визначає контекст кадрового відновлення у взаємозв'язку з маркетинговою та організаційною стратегіями
Машіка Г. В., Габчак Н. Ф. (ред.) [12]	Трансформація туристично-рекреаційної сфери: виклики війни та інноваційні рішення	Системний аналіз впливу воєнних та глобальних змін на туристично-рекреаційну галузь України	Формує розуміння масштабу та специфіки трансформацій, що безпосередньо впливають на кадровий менеджмент
Траченко Л. А. [5]	Стратегічне управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації	Обґрунтування стратегічного підходу до управління туристичними підприємствами із врахуванням сучасних викликів	Забезпечує стратегічний вимір для прийняття рішень у сфері кадрового управління
Білінська О. В., Завідна Л. Д. [6]	Адаптивна маркетингова стратегія розвитку підприємств готельного бізнесу	Формування адаптивної стратегії розвитку з врахуванням змінного ринкового середовища	Розкриває принципи адаптивності, застосовні і до HR-стратегії в суміжному туристичному бізнесі
Панкова М. [8]	Моделі управління доходами туристичних компаній у кризових умовах	Розробка моделей управління фінансовими потоками в умовах кризового попиту; стабілізаційні інструменти	Обумовлює зв'язок між фінансовою моделлю компанії та можливостями кадрового стимулювання

Джерело: складено авторами на основі [1–14].

Аналіз ситуації, що склалася у туристичній галузі України з лютого 2022 р., дозволяє виділити кілька ключових кадрових викликів воєнного характеру [12]. По-перше, масова релокація персоналу: значна частина кваліфікованих фахівців туристичної галузі виїхала за кордон або переїхала до відносно безпечних регіонів України, що призвело до різкого скорочення пропозиції кваліфікованої праці. По-друге, психологічна напруга, що набула системного характеру: постійне перебування під загрозою повітряних тривог і бойових дій, занепокоєння за близьких, неможливість планувати майбутнє суттєво знижують продуктивність, творчу активність і лояльність персоналу [14]. По-третє, вимушена трансформація функцій персоналу: скорочення попиту на традиційні виїзні тури спричинило необхідність переорієнтації менеджерів на внутрішній туризм, що потребує іншого набору знань і відносин [10]. По-четверте, перехід на дистанційні та гібридні формати роботи, до яких туристичний бізнес як традиційно сервісна сфера виявився значно менш підготовленим, ніж, наприклад, ІТ-компанії. По-п'яте, нестабільність доходів персоналу: скорочення туристичного потоку безпосередньо вплинуло на бонусну складову оплати праці, що посилює ризики втрати ключових фахівців [3, 8]. На рис. 1 представлено авторську концептуальну модель адаптивного управління персоналом туристичної компанії в умовах воєнних і посткризових викликів.



Рисунок 1 — Концептуальна модель адаптивного управління персоналом туристичної компанії в умовах воєнних і посткризових викликів
Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель відображає причинно-наслідковий ланцюг від зовнішніх викликів до кінцевого результату — підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії. Модель ґрунтується на логіці: виклики (воєнні та посткризові) → зміна попиту → кадрові ризики → адаптивне HR-управління (як ключовий механізм трансформації) → результати (сервісна якість, кадрова стійкість, конкурентоспроможність).

Центральний блок моделі — адаптивне HR-управління — є системним: він об’єднує взаємопов’язані підсистеми мотивації, навчання та розвитку, соціально-психологічної підтримки, цифрових HR-інструментів і гнучкої зайнятості. Ключовою властивістю моделі є зворотний зв’язок: результати (сервісна якість і кадрова стійкість) через організаційну культуру і накопичений досвід впливають на здатність компанії ефективніше реагувати на наступні виклики [2, 7].

Деталізацію ключових напрямів адаптивного управління персоналом та їх управлінського змісту представлено у табл. 2.

**ТАБЛИЦЯ 2 — НАПРЯМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ
І ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ**

Напрямок управління	Зміст управлінських дій	Очікуваний ефект	Ризики реалізації
Кадрове планування в умовах нестабільного попиту	Використання гнучких штатних розписів, прогнозування потреб у персоналі за сезонами та сценаріями безпечної ситуації, ведення кадрових резервів	Оптимізація чисельності персоналу відповідно до реального попиту; уникнення зайвих витрат та дефіциту кадрів у пікові періоди	Невизначеність туристичного попиту; складність довгострокового прогнозування в умовах воєнного стану
Мотивація та матеріальне стимулювання	Запровадження гнучких систем оплати праці (змінна частина + бонуси за якість обслуговування); нематеріальне стимулювання; програми визнання заслуг	Підвищення продуктивності, зниження плинності персоналу, утримання ключових фахівців в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри	Обмеженість фінансових ресурсів компанії; ризик демотивації за відсутності стабільних виплат
Соціально-психологічна підтримка персоналу	Організація психологічної допомоги (корпоративний психолог, партнерство з фахівцями), групові сесії підтримки, формування психологічно безпечного середовища	Зниження рівня стресу, зменшення вигорання, підвищення лояльності до компанії та готовності залишатись в умовах нестабільності	Нестача ресурсів для системної підтримки; стигматизація звернень по психологічну допомогу
Навчання і розвиток сервісних компетентностей	Регулярні тренінги з клієнтського обслуговування, кризових комунікацій, мультифункціональних навичок; онлайн-навчання; менторство	Підвищення якості обслуговування, розширення функціональної гнучкості персоналу, готовність до змін у продуктовій лінійці	Брак часу й ресурсів на навчання у пікові сезони; нерівномірний доступ персоналу до онлайн-навчання

Напрямок управління	Зміст управлінських дій	Очікуваний ефект	Ризики реалізації
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-систем, CRM-інтеграції з HR, цифрових каналів внутрішньої комунікації, аналітики продуктивності, дистанційних форматів роботи	Підвищення ефективності HR-адміністрування, прозорість показників роботи персоналу, зменшення часу на рутинні процеси	Опір персоналу змінам; нестача цифрових компетентностей у працівників старшого віку
Гнучкі форми зайнятості	Використання часткової зайнятості, сезонних контрактів, фріланс-партнерств, аутсорсингу окремих функцій (гід, перекладач, водій)	Оптимізація витрат на персонал; збереження кадрового ядра при змінному обсязі послуг; залучення фахівців без постійних зобов'язань	Ризик втрати лояльності та корпоративної ідентичності; складність контролю якості у нестационарних форматах
Управління якістю обслуговування	Запровадження стандартів обслуговування, регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів, системи оцінювання якості роботи персоналу, mystery shopping	Підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення репутації компанії, повторні замовлення, рекомендації	Складність підтримання стандартів в умовах постійно мінливого складу персоналу та нестабільного попиту
Формування кадрової стійкості	Розвиток багатфункціональних компетентностей, внутрішні ротації, кадровий резерв, програми утримання ключових фахівців, організаційна культура стійкості	Здатність компанії зберігати операційну спроможність в умовах втрати частини персоналу; швидке відновлення кадрового потенціалу	Складність підтримання корпоративної культури при частих кадрових змінах; ризик вигорання ключових мультифункціональних фахівців
Моніторинг слабких сигналів ринку	Систематичне відстеження трендів туристичного попиту, безпечових зведень, відгуків клієнтів, змін у поведінці конкурентів; сценарне планування кадрових потреб	Проактивне кадрове реагування: своєчасна підготовка персоналу до змін у продуктовому портфелі компанії	Нестача аналітичних компетентностей; складність відокремлення слабких сигналів від «шуму» нестабільного середовища

Джерело: складено автором.

Кадрове планування в умовах нестабільного попиту вимагає відмови від жорстких річних планів на користь сценарних і слизьких планів, що коригуються щоквартально або навіть щомісячно [8]. Моніторинг слабких сигналів ринку, запропонований Цмоцем І. Г. та Турчиним О. Р. [7], дозволяє виявляти зміни у структурі попиту раніше, ніж вони стають очевидними з фінансових показників компанії, що критично важливо для своєчасної кадрової реакції.

Гнучкі форми зайнятості — часткова зайнятість, сезонні контракти, фріланс-партнерства — є не тимчасовим антикризовим заходом, а стратегічним інстру-

ментом кадрової стійкості для туристичних компаній, які працюють в умовах вираженої сезонності [4]. Навчання сервісних компетентностей в умовах, коли компанія змушена регулярно залучати нових або тимчасових працівників, потребує модульного підходу та активного використання онлайн-навчальних платформ [13].

Цифровізація HR-процесів є не лише інструментом підвищення ефективності, а й чинником виживання туристичних компаній в умовах дистанційної роботи та географічного розпорошення персоналу. HRM-системи, що інтегруються з CRM-платформами, дозволяють відстежувати кореляцію між продуктивністю персоналу та задоволеністю клієнтів у режимі реального часу [15; 17]. Правовий аспект цифровізації трудових відносин, зокрема у форматах дистанційної зайнятості та гіг-економіки, також потребує урахування [17].

На основі аналізу наукових джерел [1–17] і концептуального моделювання авторка обґрунтовує, що адаптивне управління персоналом туристичних компаній в умовах воєнних і посткризових викликів доцільно розглядати не лише як набір антикризових кадрових заходів, а як інтегровану систему управління людським капіталом. Ця система поєднує:

- 1) кадрове планування на основі сценаріїв і слабких сигналів;
- 2) гнучку мотивацію, що відповідає обмеженим фінансовим можливостям компанії [3];
- 3) системну соціально-психологічну підтримку як обов'язкову складову, а не факультативний бонус [14];
- 4) компетентнісно-орієнтоване навчання з акцентом на мультифункціональність та цифрові навички [13];
- 5) цифрові HR-інструменти, що забезпечують прозорість та ефективність кадрових процесів [15];
- 6) гнучку зайнятість як стратегічний формат для галузі зі вираженою сезонністю [4];
- 7) управління сервісною якістю як кінцевий критерій ефективності всієї HR-системи [10].

Системна властивість моделі полягає у тому, що ефективність кожної підсистеми залежить від стану інших: наприклад, навчання дає максимальний ефект лише за умови належної мотивації та психологічної готовності персоналу до змін; цифровізація HR-процесів лише тоді підвищує якість обслуговування, коли супроводжується відповідним розвитком цифрових компетентностей персоналу [7, 9]. Саме системний характер взаємозв'язків відрізняє адаптивну HR-модель від простого набору кризових заходів.

Дискусія. Центральне дискусійне питання дослідження стосується природи обмежень адаптивного HR-управління у туристичних компаніях. Якщо частина дослідників [4, 9] розглядає кадровий потенціал як переважно керований ресурс, то Varvinok N. V. [2] і Халіна В. та Колбасинський Ю. [11] переконливо доводять, що адаптивність є насамперед системною властивістю організації, яка залежить не лише від внутрішніх HR-рішень, а й від зовнішніх умов — безпечної ситуації, стану туристичного ринку та державної підтримки галузі.

Перше дискусійне положення: чи є психологічна підтримка персоналу суто «соціальним» заходом чи бізнес-інвестицією? Шуканова А. та ін. [14] доводять, що соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на якість обслуго-

ування клієнтів, а отже — на дохідність компанії. Юрченко С. [13] погоджується, що зв'язок між внутрішньою атмосферою в команді та зовнішньою сервісною якістю є безпосереднім. Проте на практиці більшість туристичних компаній малого та середнього бізнесу продовжує розглядати психологічну підтримку як «розкіш», а не необхідність, що суперечить логіці адаптивного управління в умовах системного стресу [12].

Друге дискусійне положення стосується ролі слабких сигналів у HR-плануванні. Цмоць І. Г. і Турчин О. Р. [7] переконливо обґрунтовують доцільність цього механізму, однак залишається відкритим питання: яка частка туристичних компаній насправді має аналітичні компетентності для роботи зі слабкими сигналами? Більшість малих туристичних агентств — а саме вони формують структурну більшість ринку [5] — функціонує в реактивному, а не антиципативному режимі через брак аналітичних ресурсів. Це суперечить логіці адаптивного управління і вказує на системну проблему: ефективність адаптивних HR-стратегій залежить від загального управлінського рівня компанії.

Третє дискусійне положення стосується взаємодії ДПП-механізмів і кадрового потенціалу галузі. Альбещенко О. та Вейц А. [1] доводять, що розвиток туристично-готельного підприємництва на рівні громад є передумовою для відновлення кадрового потенціалу галузі. Якименко-Терещенко Н. В. та ін. [10] підкреслюють, що без системної державної підтримки відновлення кадрового потенціалу туристичної галузі буде надмірно тривалим. Водночас ряд дослідників вказує на небезпеку надмірної залежності галузевого HR від зовнішньої підтримки — формування «субсидованої кадрової моделі» може підривати конкурентну мотивацію туристичних компаній розвивати власні HR-компетентності [16].

Четверте дискусійне положення стосується цифрової зрілості компаній. Застосування повноцінних HRM-систем і аналітики продуктивності, про яке йдеться у дослідженнях [15, 17], реалістичне для великих туристичних операторів, але залишається недоступним для більшості малих агентств через вартість рішень і дефіцит компетентностей персоналу. Пошук «мінімально достатнього» цифрового інструментарію для малого туристичного бізнесу є перспективним напрямом подальших досліджень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивного управління персоналом туристичних компаній як інтегрованої системи забезпечення кадрової стійкості, що поєднує мотиваційні, компетентнісні, соціально-психологічні, цифрові та організаційні механізми реагування на воєнні й посткризові виклики. Запропоновано концептуальну модель, що відображає системний взаємозв'язок між зовнішніми викликами, кадровими ризиками, адаптивними HR-механізмами та результативними показниками туристичної компанії.

Практичне значення результатів визначається можливістю використання запропонованої моделі туристичними компаніями для: стабілізації кадрового складу в умовах нестабільного попиту; підвищення якості обслуговування через системне навчання та управління сервісними компетентностями; зниження плинності персоналу через гнучку мотивацію та соціально-психологічну підтримку; посилення конкурентоспроможності через цифровізацію HR-процесів та розвиток мультифункціональності персоналу. Для повоєнного відновлення туристичної галузі запропонована модель є стратегічним орієнтиром: вона акцен-

тує увагу не лише на кількісному відновленні кадрового складу (поверненні мігрантів, рекрутингу), а й на якісній трансформації — розвитку кризових компетентностей, цифрової грамотності, здатності до гнучкої зайнятості та організаційної резильєнтності.

Обмеженнями дослідження є: переважно теоретичний і концептуальний характер аналізу через брак емпіричних даних щодо HR-практик українських туристичних компаній у воєнних умовах; різноманітність досліджуваного сектору (від великих туроператорів до малих агентств), яка ускладнює уніфікацію рекомендацій; динамічність ситуації, внаслідок якої окремі висновки можуть потребувати коригування відповідно до змін безпекового та ринкового контексту.

Перспективами подальших досліджень є: емпіричне вивчення практик адаптивного HR-управління у туристичних компаніях різних регіонів України в умовах активних і після припинення бойових дій; розробка методики оцінювання кадрової стійкості туристичної компанії на основі кількісних та якісних індикаторів; дослідження ролі цифрового HR-інструментарію у малих туристичних агентствах; аналіз міжнародного досвіду кадрового відновлення туристичних компаній у постконфліктних суспільствах та можливостей його адаптації для України.

Література

1. Альбещенко О., Вейц А. Формування системи управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах. Сталій розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 358–364. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>
2. Barvinok N. V. Adaptive strategies of tourism enterprises in the crisis caused by global security factors. The Actual Problems of Regional Economy Development. 2023. Vol. 2(19). P. 56–68. doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68>
3. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2023. № 4(10). С. 19–26. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
4. Олійник О. С. Управління персоналом туристичних підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 5. С. 14–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_5_5
5. Траченко Л. А. Стратегічне управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.6>
6. Білинська О. В., Завідна Л. Д. Формування адаптивної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу. Modern science: trends, challenges, solutions. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2025. P. 642–648.
7. Цмоць І. Г., Турчин О. Р. Адаптивне управління туристичною фірмою з використанням слабких сигналів. Scientific Bulletin of UNFU. 2025. Vol. 35(4). С. 150–158. doi: <https://doi.org/10.36930/40350417>
8. Панкова М. Моделі управління доходами туристичних компаній у кризових умовах. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2026. № 1(19). С. 118–123. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(19\).2026.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.17)
9. Кошовий Б.-П. О., Новіков В. В. Управління персоналом туристичних підприємств: методи та інструменти. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2019. № 22. С. 18–22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/163>

10. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія / за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. 727 с. doi: 10.20998/978-617-05-0527-9
11. Халіна В., Колбасинський Ю. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 75. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>
12. Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2025. 360 с.
13. Юрченко С. Управління персоналом та навчання якісного обслуговування як ключові складові формування якості послуг у туризмі. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 170–175. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19>
14. Шуканова А., Вішнікіна Л., Володько О., Дудник С. Соціально-психологічні чинники управління персоналом в контексті розвитку туристичних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 76. № 3. С. 42–47.
15. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-економічними системами: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. І. Б. Шевчук. Bialystok, Poland: e-publisher.com, 2025. 353 с.
16. Перспективи розвитку національної економіки України: теоретичні та практичні аспекти: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2023. 130 с.
17. Правове регулювання господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0: монографія / О. О. Дмитрик, Є. М. Білоусов, Н. М. Внукова та ін.; за ред. С. В. Глібка, О. В. Корват. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 350 с.

References

1. Albeshchenko O., Veits A. Formuvannia systemy upravlinnia rozvytkom turystychno-hotelnoho pidpriemnytstva v terytorialnykh hromadakh. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2024. № 3(50). S. 358–364. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>
2. Barvinok N. V. Adaptive strategies of tourism enterprises in the crisis caused by global security factors. The Actual Problems of Regional Economy Development. 2023. Vol. 2(19). P. 56–68. doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68>
3. Herman I. Motyvatsiini chynnyky ta pryntsypy upravlinnia materialnym stymuliuvanniam personalu pidpriemstv turystychnoho biznesu. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2023. № 4(10). S. 19–26. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2)
4. Oliinyk O. S. Upravlinnia personalom turystychnykh pidpriemstv. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2021. № 5. S. 14–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_5_5
5. Trachenko L. A. Stratehichne upravlinnia turystychnoiu diialnistiu v umovakh hlobalizatsii. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.6>
6. Bilynska O. V., Zavidna L. D. Formuvannia adaptyvnoi marketynhovoї stratehii rozvytku pidpriemstv hotelnoho biznesu. Modern science: trends, challenges, solutions. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2025. P. 642–648.
7. Tsmots I. H., Turchyn O. R. Adaptivne upravlinnia turystychnoiu firmoiu z vykorystanniam slabkykh syhnaliv. Scientific Bulletin of UNFU. 2025. Vol. 35(4). S. 150–158. doi: <https://doi.org/10.36930/40350417>

8. Pankova M. Modeli upravlinnia dokhodamy turystychnykh kompanii u kryzovykh umovakh. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2026. № 1(19). S. 118–123. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(19\).2026.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.17)
9. Koshovyi B.-P. O., Novikov V. V. Upravlinnia personalom turystychnykh pidpriemstv: metody ta instrumenty. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2019. № 22. S. 18–22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/163>
10. Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy: kolektyvna monohrafiia / za red. N. V. Yakymenko-Tereshchenko, D. V. Raiko, O. O. Nosyrieva. Kharkiv: NTU «KhPI», 2025. 727 s. doi: 10.20998/978-617-05-0527-9
11. Khalina V., Kolbasynskiy Yu. Kontseptsiiia adaptivnoho upravlinnia budivelnym pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 75. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>
12. Transformatsiia turystychno-rekreatsiinoi sfery v Ukraini: vyklyky viiny, hlobalni zminy ta innovatsiini rishennia: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. H. V. Mashiky, N. F. Habchak. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2025. 360 s.
13. Yurchenko S. Upravlinnia personalom ta navchannia yakisnoho obsluhovuvannia yak kliuchovi skladovi formuvannia yakosti posluh u turyzmi. Tavriiskiy naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika. 2023. № 18. S. 170–175. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19>
14. Shukanova A., Vishnikina L., Volodko O., Dudnyk S. Sotsialno-psykholohichni chynnyky upravlinnia personalom v konteksti rozvytku turystychnykh pidpriemstv. Halytskyi ekonomichniy visnyk. 2022. T. 76. № 3. S. 42–47.
15. Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: teoriia, metodolohiia, praktyka: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. I. B. Shevchuk. Bialystok, Poland: e-publicator.com, 2025. 353 s.
16. Perspektyvy rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty: kolektyvna monohrafiia. Poltava: PP «Astraia», 2023. 130 s.
17. Pravove rehuliuвання hospodarskoi diialnosti v umovakh rozbudovy ekonomiky Industrii 4.0: monohrafiia / O. O. Dmytryk, Ye. M. Bilousov, N. M. Vnukova ta in.; za red. S. V. Hlibka, O. V. Korvat. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy, 2023. 350.

Стаття надійшла 21.12.2025; прийнята до друку 25.03.2026.