

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.14>

JEL Classification: L10, L12, L13, L83, M12

Охота В.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-5482>,
Гугул О.Я.,
канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3052-5759>,
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль

РОЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Okhota V.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of international
tourism and hospitality business,
Huhul O.Ya.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
head at the department of international tourism
and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN FORMING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES

Постановка проблеми. Суспільство переживає виклики сьогодення, які стосуються як прогнозованих, так і непрогнозованих подій. Те, що було нам відомо колись, дуже ймовірно, вже не відповідає дійсності. Безпрецедентна глобальна криза в галузі охорони здоров'я, економіки (в тому числі у туристичному секторі), соціальна та гуманітарна кризи в суспільстві створили системну напруженість не лише в глобальному управлінні, а й у бізнес-середовищі. Рівень передбачуваності знизився, економічна та фінансова невизначеність, спричинена пандемією COVID-19, військово-політичними, енергетичними та природно-кліматичними загрозами зростає, тоді як впевненість менеджерів у розвитку бізнес-середовища є сумнівною.

Розвиток туристичного сектору, і, відповідно, підприємств, що входять до його структури, не розвивається на даному етапі за класичними традиціями, які передбачали, що країни, які мають відповідні природно-кліматичні ресурси та належне інвестування, можуть розраховувати на сталі туристичні потоки та можливість зростання доходів від них. На сьогоднішній день середовище та фінанси не виступають передумовою досягнення стратегічних цілей галузі та туристичних підприємств як на рівні країн, які раніше відносились до традиційно туристично орієнтованих, так і в розрізі держав, які знаходяться на стадії розвитку туризму. Важливою запорукою забезпечення стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору є їхня мобільність стосовно своєчасного реагування на виклики та їхнього усунення. Також в цьому контексті особливої актуальності набуває здатність підприємств галузі змінювати підходи до управління основними сферами, в тому числі сферою управління персоналом.

Зважаючи на важливість теоретичного та практичного забезпечення питань зв'язку розвитку персоналу із покращенням стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, обрана тема роботи є актуальною на нинішньому етапі становлення наукової думки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представлена тема дослідження пов'язана із трьома складовими напрямками наукових розвідок, зокрема, розвитком персоналу, стратегічною стійкістю туристичних підприємств та їх взаємовпливом. Вказані напрямки досліджень представлено в роботах низки науковців.

Питання стратегічної стійкості підприємств в контексті акценту на концепцію сталого розвитку досліджено в роботах L. Loh та S. Tan [3], H. L. Nguyen та D. K. Kanbach [5], L. Zhuo та співавторів [9].

Є категорія досліджень, в яких представлено дослідження основних напрямків зв'язку розвитку персоналу із ефективністю розвитку підприємств туристичного сектору, зокрема, можемо відмітити роботи G. Prayag [7], G. Prayag та D. M. C. Dassanayake [6], A. Bardoel та R. Drago [1], M. Turnšek та V. Radivojević [8], Y. Mao та співавторів [4], A. Zia [10], A. Bindawas [2].

Незважаючи на існування наукових розвідок у зазначеній сфері, є актуальна потреба розширення теоретичного забезпечення питань ролі розвитку персоналу у підвищенні стратегічної стійкості туристичних підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні напрямів впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств. Для її реалізації встановлено такі завдання, зокрема: визначити основні напрями впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств; представити характеристику вказаних напрямків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен стратегічної стійкості привертає дедалі більшу увагу в літературі у сфері стратегічного управління підприємствами [3; 5; 9]. Туристичні підприємства інвестуватимуть у стійкий розвиток, щоб усунути бізнес-перешкоди, створити нові бізнес-можливості та переконати нових «зелених» клієнтів у сталих пропозиціях. У цьому сенсі стратегічна стійкість тісно пов'язана з конкуренцією та конкурентним позиціонуванням у бізнес-середовищі. Стратегічна стійкість є підходом до планування та впровадження заходів та видів послуг (продуктів), який розподіляє обмежені доступні ресурси таким чином, щоб вони мали найбільший вплив на сталий розвиток туристичного підприємства. Багато факторів все частіше спонукають туристичні підприємства інтегрувати сталий розвиток у свою діяльність. Зокрема, вплив законодавства, вимог клієнтів та інвесторів, конкуренція, зелені тенденції, а також глобальний, соціальний та громадський тиск є одними з основних рушійних сил, чому стратегічна стійкість має бути інтегрована в діяльність підприємств, разом із нематеріальною цінністю зеленої соціальної відповідальності. Стратегічна стійкість є вирішальним компонентом успішного функціонування підприємств досліджуваної галузі. В рамках даного дослідження розглядається залежність покращення стратегічної стійкості підприємств туризму від такої компоненти, як розвиток персоналу. Соціальна складова концепції сталого розвитку покладена в основу феномену стратегічної ефективності.

Розглянемо основні напрями впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств та визначимо їх характеристики.

Розвиток стійкості персоналу стосується адаптивності працівників, яка може підвищити стратегічну конкурентоспроможність як елемент стратегічної стійкості підприємств у різних контекстах. Особливо це стосується впливу цифрового середовища, завдяки якому попит споживачів туристичного сектору може коливатись з огляду на широкий спектр факторів публічної думки, що просувається різними суб'єктами через соціальні мережі, тематичні чати тощо [7]. Менеджери повинні зосереджуватися на стійкості персоналу як критерії для прийняття рішень щодо нових співробітників. Набір та утримання менеджерів з підвищення кваліфікації дозволяє підприємству впоратися з опором змінам та підвищити свою ефективність. Стійкість персоналу є важливим предиктором продуктивності роботи та пов'язана з протидією всім можливим видам викликів. Щоб сприяти позитивному робочому середовищу та підвищити продуктивність, підприємства повинні активно просувати підтримку стійкості персоналу за допомогою підтримуючих практик, навчання та ресурсів.

Такий фактор, як залученість до роботи, є складовою стійкості персоналу (особливо того, який має креативний підхід до роботи, в тому числі у сфері обслуговування туристів). І хоча цей фактор безпосередньо не впливає на продуктивність праці, він може суттєво посилювати цей показник. Це свідчить про те, що перегляд трудових завдань персоналу може підвищити залученість працівників, що зрештою призводить до кращої продуктивності. Покращення якості залучення персоналу може допомогти працівникам справлятися зі стресом на робочому місці, долати труднощі та підтримувати ефективність і здатність досягати бажаного результату, стикаючись із несприятливими обставинами. Емпіричні дослідження показали, що організаційна стійкість персоналу безпосередньо покращує результати діяльності організації [6; 7]. Зокрема, коливання рівня та масштабів туристичного потоку в готелях, які можуть обумовлювати надвисокі навантаження у певні сезони, під час певних публічних подій, діють як стрес на персонал. Таким же стресом є низький попит на послуги готелів під час криз, відсутності туристичного потоку Але якісний розподіл робочих навантажень сприяє продуктивності та покращенню стратегічної стійкості, зокрема досягненню стратегічних показників розвитку.

Іншою складовою розвитку персоналу в контексті підвищення стратегічної стійкості туристичного підприємства є сприяння зростанню добробуту персоналу, яке буде мотивувати його підтримувати роботодавця у протистоянні викликам ринкового та неринкового характеру. Тобто, ключову роль у даному напрямку відіграє наявність належної ресурсної складової, яку підприємство може надати персоналу для підвищення його лояльності та продуктивності. Вказана складова заснована на теорії збереження ресурсів.

Як справедливо зазначають дослідники (Y. Mao та співавтори [4], A. Bardoel та R. Drago [1]), відповідно до теорії збереження ресурсів, люди прагнуть зберігати, захищати та нарощувати ресурси, і те, що їм загрожує, є потенційною або фактичною втратою цих цінних ресурсів. Теорія збереження

ресурсів пояснює стійкість робочого місця за несприятливих обставин. Вона заснована на двох ключових принципах, зокрема:

– за умов обмежених ресурсів втрата ресурсів непропорційно більш помітна, ніж їх приріст. Відповідно, якщо працівники туристичних підприємств будуть розуміти, що є ймовірність скорочення доходів або недоотримання винагороди у вигляді премій, чайових, вони будуть орієнтуватись на те, щоб не допускати таких втрат, і цілі підприємства-роботодавця стануть вторинними. І, навпаки, якщо вони будуть усвідомлювати, що від ефективної роботи отримують зростання добробуту, в тому числі значно більше, аніж зазвичай, це може стати стимулом оптимізації зусиль;

– підприємства повинні інвестувати ресурси для захисту від втрати ресурсів та відновлення після неї, а також для отримання нових ресурсів.

Таким чином, адаптивна або пов'язана зі зростанням поведінка після несприятливих обставин свідчить про здатність людей до стійкості.

Підприємства сфери туризму можуть керувати підтримуючою, проактивною та адаптивною поведінкою працівників, сприяючи їхній стійкості та добробуту. Однак ці позитивні ефекти залежать від того, як вони інвестують ресурси для підтримки стійкості працівників. Теорію збереження ресурсів можна використовувати для обґрунтування потреби фінансових і нематеріальних ресурсів, необхідних для формування стійкості працівників. Одним із таких організаційних ресурсів є лідерство, яке відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні стійкості працівників. Під час кризи робоче місце може збагачувати, підтримувати або виснажувати працівників, а різні стилі лідерства можуть впливати на поведінку працівників. Зокрема, стиль лідерства, що сприяє стійкості, сприяє позитивним процесам поведінки, таким як співпраця та сприйняття, а не статичній поведінці працівників. Також ефективне лідерство може впливати на розуміння фінансових потреб та орієнтирів персоналу, що позитивно впливатиме на скорочення його плінності.

Стійкість працівників значною мірою залежить від стилю керівництва. Трансформаційне лідерство зміцнює стійкість працівників. Зокрема, керівники підрозділів туристичних підприємств, які забезпечують матеріальну та нематеріальну підтримку персоналу відповідно до його очікувань, підтримують чітку комунікацію, і можуть допомогти працівникам стати більш стійкими.

Погана практика лідерства та управління людськими ресурсами може свідчити про внутрішні слабкості підприємства, які негативно впливають на те, як воно реагує на кризи та катастрофи. Стратегії подолання різних криз відрізнятимуться залежно від тиску часу, рівня контролю та масштабів інциденту, але лідерство залишається критичним аспектом реагування.

Організаційні ресурси (у цьому випадку лідерство), підкріплені матеріальними ресурсами, можуть підтримувати як розвиток, так і забезпечення стійкості співробітників та підприємства під час катастроф. Туристичні підприємства, які націлені на довгостроковий стратегічний розвиток для збереження іміджу та підвищення лояльності персоналу, створюють ефективні моделі організаційно-матеріальної підтримки кадрів. І вказане демонструє їх прихильність до принципів сталого розвитку, як індикатору соціальної корпоративної відповідальності, яка приваблює клієнтів у XXI столітті.

В роботі M. Turnšek та V. Radivojević [8] представлено особливості організаційно-фінансового управління персоналом, заснованого на теорії збереження ресурсів, яка практикується в провідній світовій цифровій туристичній компанії Expedia Inc. (США). Вивчення положень роботи авторів дало змогу сформулювати нам стратегічні підходи туристичної компанії Expedia Inc. щодо організаційно-фінансового управління персоналом, заснованого на теорії збереження ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні підходи щодо організаційно-фінансового управління персоналом, засновані на теорії збереження ресурсів, яка практикується в цифровій туристичній компанії Expedia Inc.

№ з/п	Підхід	Послідовність реалізації підходу
1	2	3
1	Стратегічний підхід з підготовки та залучення талантів відповідно до стратегічних бізнес-цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення показників продажу туристичних продуктів та послуг за різними країнами, регіонами, територіями та сегментами. 2. Прогнозування здатності впливу талантів на досягнення прогнозних показників в рамках стратегії зростання. 3. Вибір талантів, які зможуть бути найбільш продуктивними стосовно досягнення цілей. 4. Визначення організаційних та матеріальних пріоритетів талантів і виділення ресурсів для їхньої роботи. 5. Кураторство по організаційній підтримці талантів з боку формальних або неформальних лідерів (останні отримують винагороду за участь). 6. Контроль роботи талантів. 7. Делегування талантам кураторських завдань на наступні проекти.

продовження табл. 1

1	2	3
2	Стратегічний підхід до виявлення нових здібностей та навичок у персоналу, який вже працює в компанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг роботи персоналу (під час перебування в офісі та за результатами продуктивності віддаленої роботи). 2. Періодичне опитування стосовно очікувань (організаційно-матеріальних) та планів стосовно професійного та індивідуального зростання. 3. Пропозиції від роботодавця, які можуть відповідати очікуванням персоналу та цілям підприємства. 4. У разі встановлення прогнозованої ефективності від інвестицій у зростання, підприємство пропонує працівникам індивідуальні програми розвитку. 5. Здійснення вказаних програм. 6. Контроль ефективності здійснення програм стосовно розвитку персоналу та досягнення цілей стратегічної стійкості підприємства.

Джерело: складено за матеріалами [8]

Ефективність вказаних стратегічних підходів цифрової туристичної компанії Expedia Inc. підтверджується її стійким функціонуванням на ринку близько тридцяти років. Стратегічна стійкість зазначених підходів пов'язана із тим, що компанія досягає стратегічних цілей (зростання доходу та ринкової частки) завдяки чітко прогнозованому та контрольованому механізму організаційно-фінансового управління персоналом.

Важливим напрямом розвитку персоналу, який забезпечує підтримання реалізації цілей стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, виступає сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів.

Міжособистісні навички, а саме м'які навички (soft skills), безпосередньо впливають на те, як відвідувачі туристичних об'єктів оцінюють свою взаємодію з місцевим населенням та фахівцями туристичної галузі. Гостинний та доброзичливий настрій сприяє сприятливим зустрічам, що призводить до підвищеного рівня задоволеності відвідувачів. Задоволені туристи більш схильні активно брати участь у просуванні місця та застосовувати принципи сталого розвитку. Володіння міжособистісними навичками та культурною компетентністю має вирішальне значення для ефективної взаємодії працівників туристичної галузі з місцевим населенням. Участь у шанобливому обміні та демонстрація цінності культурних особливостей сприяє розвитку довіри та співпраці [10]. Симбіотичні стосунки між сектором та місцевим населенням сприяють взаємному розумінню та підтримують практики сталого туризму, що відповідають культурним цінностям. Ефективні комунікативні навички, особливо в контексті практик сталого туризму, відіграють вирішальну роль у передачі інформації туристам. Передавання інформації у стислому та зрозумілому вигляді дозволяє туристам зрозуміти важливість відповідальної поведінки, ініціатив щодо збереження навколишнього середовища та захисту культурних цінностей. Як наслідок, це сприяє мотивації відвідувачів до участі у сталих починаннях та демонстрації шани до культури країни, регіону, територій тощо. Під час непередбачених перешкод або криз, такі м'які навички, як усунення проблем та вирішення конфліктів, стають важливими. Туристичний персонал, який володіє цими здібностями, може негайно вирішувати проблеми, тим самим зменшуючи негативний вплив на репутацію галузі та забезпечуючи швидке відновлення сталих практик. М'які навички підвищують можливості та впевненість у собі місцевої робочої сили [2].

Навчальні програми, спеціально спрямовані на міжособистісні навички та навички спілкування, мають потенціал для покращення активної участі місцевих жителів у туристичному бізнесі. Люди, які мають відчуття власної впевненості, більш схильні робити вагомий внесок у проекти сталого розвитку та активно брати участь у відповідальному розвитку туризму. Розвиток та підтримка відносин співпраці між різними зацікавленими сторонами, такими як державні установи, місцеві підприємства та неурядові організації, вимагає важливих м'яких навичок. Ефективна координація сприяє синхронізованим зусиллям у плануванні сталого туризму, гарантуючи, що зростання галузі гармонійно відповідає ширшим екологічним та соціально-культурним цілям. М'які навички відіграють вирішальну роль у створенні освітніх програм туристичних підприємств, які ефективно інформують туристів про необхідність сталої поведінки. Міжособистісні навички та навички комунікації сприяють ефективній передачі освітніх повідомлень, впливаючи на поведінку туристів та сприяючи відповідальному прийняттю рішень під час їхнього візиту.

М'які (soft skills) і жорсткі навички (hard skills) розглядаються як вирішальна риса, що впливає на зростання туристичних напрямків у довгостроковій перспективі діяльності туристичних підприємств [2]. Вони охоплюють широкий спектр навичок, а також інформацію, що стосується сектору, таку як розуміння потреб людей, швидке реагування та миттєве прийняття рішень. Для успішної реалізації орієнтирів, які забезпечують стратегічну стійкість туристичного підприємства важливо мати кваліфікований персонал, який володіє всім комплексом професійних компетенцій, необхідних для функціонування в умовах сучасної парадигми курсу на досягнення цілей сталого розвитку. Навички персоналу туристичних підприємств повинні сприяти його роботі в контексті збереження

навколишнього середовища (економія ресурсів та недопущення негативного впливу на екологію, підтримання екосистем) та використання цифрових інтелектуальних технологій в управлінні туристичними місцями. Для забезпечення компетентності фахівців у сфері туризму у відповідь на зміну тенденцій галузі необхідні постійне підвищення кваліфікації та навчання. Це зрештою сприятиме довговічності та гнучкості розвитку сталого туризму.

Технологічні навички відіграють вирішальну роль у сприянні розвитку сталого туризму, створюючи низку позитивних ефектів. Технології дозволяють контролювати та оптимізувати системи енергопостачання, водопостачання та водовідведення, тим самим сприяючи ефективному управлінню ресурсами в туристичних місцях. Інтелектуальні технології, такі як автоматизовані системи енергозбереження, не тільки зменшують шкоду для навколишнього середовища, але й сприяють довгостроковій стійкості [2]. Крім того, технології посилюють комунікаційні та освітні зусилля, виступаючи засобом поширення знань про сталий розвиток як серед відвідувачів, так і серед мешканців. Цифрові платформи, такі як канали, веб-сайти та мобільні додатки, відіграють життєво важливу роль у поширенні інформації з уст в уста, навчаючи туристів культурному та екологічному значенню місць та сприяючи відповідальній поведінці. Нарешті, технології сприяють використанню даних для прийняття обґрунтованих рішень, надаючи зацікавленим сторонам необхідну інформацію для ефективного управління туризмом. Вивчення даних про тенденції туризму, вплив на навколишнє середовище та збереження культурної спадщини дозволяє робити обґрунтований та стратегічний вибір, що відповідає цілям сталого туризму, що також важливо в інших секторах. По суті, впровадження технологій служить каталізатором корисних трансформацій, сприяючи відповідальній практиці туризму та сприяючи тривалій стійкості туристичного сектору. Зараз проводяться дослідження, які демонструють, що технологічні навички мають значний вплив на розвиток сталого туризму. Це відповідає постійно зростаючій ролі, яку технології відіграють у трансформації туристичного сектору. Технології є засобом підвищення як операційної ефективності, так і конкурентоспроможності в цифровому світі. Таким чином, важливо мати ґрунтовне розуміння технологій. Отже, наша гіпотеза стверджує, що використання технологічних навичок впливає на розвиток сталого туризму.

Висновки з проведеного дослідження. Наведене дослідження націлене на визначення особливостей впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств. В ході теоретичного та практичного аналізу було визначено основні напрями стійкого розвитку персоналу підприємств зазначеного сектору. А саме, було виділено: адаптивність, залученість до роботи, сприяння зростанню добробуту персоналу, сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів. Вказані напрями є передумовою підтримання основних цілей забезпечення стратегічної стійкості туристичних підприємств.

В роботі особлива увага приділена дослідженню ролі сприяння зростанню добробуту персоналу у підтриманні стратегічної ефективності підприємств галузі. Можна констатувати, що вказаний напрям, який буде мотивувати їх підтримувати роботодавця у протистоянні викликам ринкового та неринкового характеру, є важливою складовою стратегічного управління персоналом у сфері туризму. Зазначена складова заснована на теорії збереження ресурсів. Констатуємо, що ключову роль у даному напрямку відіграє наявність належної ресурсної складової, яку підприємство може надати персоналу для підвищення його лояльності та продуктивності. Теорію збереження ресурсів можна використовувати для обґрунтування потреби фінансових і нематеріальних ресурсів, необхідних для формування стійкості працівників. Одним із таких організаційних ресурсів є лідерство, яке відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні стійкості працівників. Також ефективно лідерство може впливати на розуміння фінансових потреб та орієнтирів персоналу, що позитивно впливатиме на скорочення його плінності. Організаційні ресурси (у цьому випадку лідерство), підкріплені матеріальними ресурсами, можуть підтримувати як розвиток, так і забезпечення стійкості співробітників та підприємства під час катастроф. Туристичні підприємства, які націлені на довгостроковий стратегічний розвиток для збереження іміджу та підвищення лояльності персоналу створюють ефективні моделі організаційно-матеріальної підтримки кадрів.

Потрібно зазначити, що актуальним напрямком розвитку персоналу, який забезпечує підтримання реалізації цілей стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору, виступає сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів, зокрема, м'яких, жорстких та комбінованих. Навички персоналу є одним із ключових компонентів реалізації цілей стратегічної стійкості підприємства туристичних підприємств.

Література

1. Bardoel A., Drago R. Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory. *Group & Organization Management*. 2021. Vol. 46. P. 657-691. DOI: 10.1177/10596011211022488.

2. Bindawas A. M. Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4). *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 2. 748. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020748>.
3. Loh L., Tan S. Impact of Sustainability Reporting on Brand Value: An Examination of 100 Leading Brands in Singapore. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 18. 7392. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187392>.
4. Mao Y., He J., Morrison A. M., Andres Coca-Stefaniak J. Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*. 2021. Vol. 24(19). P. 2716–2734. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>.
5. Nguyen H. L., Kanbach D. K. Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31(2). P. 962–976. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2611>.
6. Prayag G., Dassanayake D. M. C. Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. Vol. 31(10). P. 2312–2336. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040>.
7. Prayag G. Tourism resilience in the new normal: Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Vol. 54. P. 513–520. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>.
8. Turnšek M., Radivojević V. Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses. *Platforms*. 2025. Vol. 3. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms3010001>.
9. Zhuo L., Stamolampros P., Zhao X. ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. 103992. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992>.
10. Zia A. Factors Affecting Service Quality in a Saudi Hotel Industry: A Case Study in Albaha, Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*. 2023. Vol. 5. № 2. P. 1–11. DOI: [10.36923/ijsser.v5i4.223](https://doi.org/10.36923/ijsser.v5i4.223).

References

1. Bardeel, A. and Drago, R. (2021), "Acceptance and Strategic Resilience: An Application of Conservation of Resources Theory", *Group & Organization Management*, Vol. 46, pp. 657-691, DOI: [10.1177/10596011211022488](https://doi.org/10.1177/10596011211022488).
2. Bindawas, A.M. (2025), "Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)", *Sustainability*, Vol. 17, Iss. 2, 748, DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020748>.
3. Loh, L. and Tan, S. (2020), "Impact of Sustainability Reporting on Brand Value: An Examination of 100 Leading Brands in Singapore", *Sustainability*, Vol. 12, Iss. 18, 7392, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187392>.
4. Mao, Y., He, J., Morrison, A.M. and Andres Coca-Stefaniak, J. (2021), "Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory", *Current Issues in Tourism*, vol. 24(19), pp. 2716–2734, DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>.
5. Nguyen, H.L. and Kanbach, D.K. (2024), "Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 31(2), pp. 962–976, DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2611>.
6. Prayag, G. and Dassanayake, D.M.C. (2023), "Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 31(10), pp. 2312–2336, DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040>.
7. Prayag, G. (2023), "Tourism resilience in the new normal: Beyond jingle and jangle fallacies?", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 54, pp. 513–520, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006>.
8. Turnšek, M. and Radivojević, V. (2025), "Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses", *Platforms*, Vol. 3, Iss. 1, DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms3010001>.
9. Zhuo, L., Stamolampros, P. and Zhao, X. (2025), "ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 124, 103992, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992>.
10. Zia, A. (2023), "Factors Affecting Service Quality in a Saudi Hotel Industry: A Case Study in Albaha, Saudi Arabia", *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, Vol. 5, no. 2, pp. 1–11, DOI: [10.36923/ijsser.v5i4.223](https://doi.org/10.36923/ijsser.v5i4.223).

Охота В.І., Гугул О.Я.

РОЛЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Визначення напрямів впливу розвитку персоналу на формування стратегічної стійкості туристичних підприємств.

Методика дослідження. Досягнення поставленої мети передбачало використання: оглядового аналізу, необхідного для комплексного вивчення наукових робіт, присвячених досліджуваній проблематиці; методу систематизації, за допомогою якого встановлено перелік напрямів розвитку персоналу, які впливають на покращення формування стратегічної стійкості підприємств туристичного сектору; порівняльного аналізу, за допомогою якого здійснено співставлення позицій науковців стосовно питань взаємозалежності двох компонент.

Результати дослідження. Виокремлено ключові напрями стійкого розвитку персоналу підприємств туристичного сектору, зокрема: сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів, сприяння розвитку добробуту персоналу, адаптивність та залученість до роботи. Доведено, що зазначені напрями сприяють покращенню реалізації цілей стратегічної стійкості туристичних підприємств. Визначено, що такий напрям як сприяння розвитку добробуту персоналу посідає важливе місце у становленні стратегічного розвитку туристичного сектору, що обумовлено його мотиваційним впливом на активізацію зусиль працівників здійснювати підтримку розвитку підприємств-роботодавців. Було виявлено, що ефективне використання стратегічного напрямку сприяння розвитку добробуту персоналу пов'язане із орієнтиром на теорію збереження ресурсів, яка передбачає прямий зв'язок продуктивності праці із зростанням ресурсів, вкладених у розвиток кадрів. Обґрунтовано, що застосування теорії збереження ресурсів є актуальним для здійснення прогнозування нематеріальних та матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення зростання стійкості персоналу підприємств галузі. Було зазначено, що такий напрямок, як сприяння становленню та удосконаленню навичок кадрів є передумовою покращення стратегічних конкурентних позицій туристичних підприємств, оскільки від їх сформованості залежить лояльність та задоволеність клієнтів.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку теоретичне забезпечення складу та характеристик напрямів розвитку персоналу як елементів формування стратегічної стійкості туристичних підприємств в умовах невизначеності.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання положень стосовно видів та характеристик напрямів розвитку персоналу, які впливають на стратегічну стійкість туристичних підприємств, при створенні стратегічних програм суб'єктів галузі.

Ключові слова: туристичні підприємства, стратегічна стійкість, розвиток персоналу, навички кадрів, розвиток добробуту персоналу, теорія збереження трудових ресурсів, адаптивність, залученість до роботи.

Okhota V.I., Huhul O.Ya.

THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN FORMING THE STRATEGIC SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to determine the directions of influence of personnel development on the formation of strategic sustainability of tourism enterprises.

Methodology of research. Achieving the goal involved the use of: a review analysis, necessary for a comprehensive study of scientific works devoted to the researched issues; a systematization method, with the help of which a list of areas of personnel development was established that influence the improvement of the formation of strategic sustainability of enterprises in the tourism sector; a comparative analysis, with the help of which the positions of scientists were compared regarding the issues of interdependence of the two components.

Findings. The key areas of sustainable development of personnel in tourism sector enterprises are identified, in particular: promoting the formation and improvement of personnel skills, promoting the development of personnel well-being, adaptability and involvement in work. It is proven that these areas contribute to improving the implementation of the goals of strategic sustainability of tourism enterprises. It is determined that such an area as promoting the development of personnel well-being occupies an important place in the formation of strategic development of the tourism sector, which is due to its motivational impact on the activation of employees' efforts to support the development of employer enterprises. It was found that the effective use of the strategic area of promoting the development of personnel well-being is associated with the orientation on the theory of resource conservation, which assumes a direct relationship between labour productivity and the growth of resources invested in personnel development. It is substantiated that the application of the theory of resource conservation is relevant for forecasting intangible and material resources necessary to ensure the growth of personnel sustainability in industry enterprises. It was noted that such an area as promoting the development and

improvement of personnel skills is a prerequisite for improving the strategic competitive positions of tourism enterprises, since customer loyalty and satisfaction depend on their formation.

Originality. The theoretical support for the composition and characteristics of personnel development directions as elements of forming the strategic stability of tourism enterprises in conditions of uncertainty has been further developed.

Practical value of the research results lies in the possibility of using provisions regarding the types and characteristics of personnel development directions that affect the strategic sustainability of tourism enterprises when creating strategic programs for industry entities.

Key words: tourism enterprises, strategic sustainability, personnel development, personnel skills, personnel welfare development, labour conservation theory, adaptability, work engagement.

Дата надходження рукопису: 06.11.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 10.12.2025

Дата публікації: 26.12.2025