

## МОДЕЛЮВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

### MODELING OF AN ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM FOR ECONOMIC SECURITY OF TOURISM BUSINESS

У статті розглядаються теоретичні та прикладні аспекти побудови адаптивної системи економічної безпеки підприємств туристичної галузі. Визначено ключові принципи та специфіку функціонування такої системи з урахуванням високої динамічності ринку, сезонності попиту та впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Запропоновано багаторівневу модель адаптивної системи, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні, кожен із яких виконує конкретні функції: формування політики безпеки та сценаріїв розвитку (стратегічний рівень), управління ризиками та ключовими показниками (тактичний рівень), оперативний моніторинг, коригування процесів і навчання персоналу (операційний рівень). Підкреслюється значення адаптивності як здатності підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні ризики, забезпечуючи стабільність, ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

**Ключові слова:** адаптивна система управління, економічна безпека, ризик, ризик-менеджмент, туризм туристичне підприємство.

The article considers modern theoretical and applied aspects of the formation of an adaptive economic security system for tourism enterprises, which allows ensuring the stability, efficiency and competitiveness of the business in conditions of high market dynamics, seasonal fluctuations in demand, regulatory changes and external risks. The authors define an adaptive economic security system as a holistic set of interconnected subsystems capable of timely identifying threats, assessing risks, adjusting management decisions and providing training for the organization based on the experience gained. The article proposes a multi-level model of an adaptive system, including the strategic, tactical and operational levels. At the strategic level, security policy is formed, the strategic environment of the tourism business is analyzed, risks are forecasted and alternative scenarios for the development of the enterprise are developed. The tactical level ensures risk management and key indicators of economic security, coordination between subsystems, scenario planning and adaptation of resources to changes in the external environment. The operational level implements monitoring of key performance indicators, control of compliance with standards, prompt response to threats, process adjustments and personnel training. The article identifies key factors of economic security, including economic, organizational and managerial, information and technological and social components, and also proposes to use the system of indicators that allow quantitatively assessing the state of the enterprise. It is emphasized that the adaptability of the system is ensured by the integration of strategic vision, tactical management mechanisms and effective functioning of the operational level, which is especially relevant for the tourism industry due to rapid changes in demand, seasonality and a high level of external risks. The article argues that synergy between strategic, tactical and operational levels of management allows tourism enterprises to effectively predict changes, formulate preventive measures and make timely adjustments to management decisions, which is critically important for an industry with high risks and pronounced seasonality.

**Keywords:** adaptive system, economic security, risk, risk management, tourism, tourism enterprise.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure87-45>

**Козубова Н.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та туристичного бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Kozubova Natalia**

Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку туристичної галузі характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням ризиків та невизначеністю, що значно ускладнює забезпечення стійкого функціонування підприємств сфери туризму. Геополітичні трансформації, коливання попиту, цифровізація ринку, загострення конкурентної боротьби, а також вплив глобальних і локальних кризових явищ вимагають формування нових підходів до забезпечення економічної безпеки. За таких умов традиційні моделі безпеки, побудовані на статичних параметрах та регламентованих процедурах реагування, виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують

швидкоплинність змін та нелінійність процесів у туристичній сфері.

Проблематика економічної безпеки підприємств туристичної галузі набула особливої актуальності в умовах посткризового відновлення та необхідності підвищення адаптивності бізнес-моделей. Функціонування туристичних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, забезпечувати гнучкість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і формувати ефективні механізми ризик-менеджменту. У цих умовах виникає потреба у розробленні адаптивної системи економічної безпеки, яка ґрунтується на принципах саморегуляції,

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3360-173X>



ситуативного управління та прогнозно-оцінювального аналізу.

Разом з тим, попри достатній науковий доробок, що стосується загальних питань економічної безпеки підприємств, особливості моделювання адаптивних систем безпеки саме у туристичній галузі вивчені недостатньо. Бракує комплексних підходів, які б поєднували інструменти системного аналізу, моделювання ризиків, параметричної адаптації та операційної гнучкості. Недостатньо розробленими залишаються методичні засади оцінювання рівня економічної безпеки з урахуванням специфічних галузевих чинників та індикаторів, що відображають чутливість туристичного бізнесу до зовнішніх шоків.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування теоретико-методологічних підходів до побудови адаптивної системи економічної безпеки підприємств туристичної галузі, здатної функціонувати в умовах підвищеної нестабільності та мінливості ринкового середовища.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика економічної безпеки підприємств та її адаптивних механізмів тривалий час перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. У наукових працях сформовано значний теоретичний базис, який, однак, потребує подальшої систематизації та поглиблення з огляду на специфіку туристичної галузі.

У дослідженнях теоретичних засад економічної безпеки підприємств науковці, серед яких О.В. Ареф'єва, З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Н.М. Равчук та С.Т. Пилецька [1; 4; 5] підкреслюють її комплексний зміст, визначаючи економічну безпеку як стан захищеності підприємства від впливу загроз та здатності забезпечувати стабільний розвиток. Дослідники звертають увагу на необхідність ідентифікації внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також формування механізмів превентивного реагування. Проте у більшості робіт домінують традиційні підходи, орієнтовані на статичне оцінювання безпекового стану, що обмежує їх застосування в умовах високої турбулентності ринку туризму.

Значний внесок у формування сучасних підходів до адаптивного управління зробили праці Дж. Голла, І. Ансоффа, П. Сенге, у яких адаптивність розглядається як здатність системи змінювати поведінку відповідно до зовнішніх умов на основі самоорганізації та синергетичної взаємодії її елементів. Вітчизняні дослідники, зокрема Бересенева А.О., Данілова Є.І., Іванюта Т.М. та Ковальчук А.М. [2; 6; 7], розвивають ці положення, акцентуючи на необхідності використання інструментів прогнозування, сценарного аналізу та гнучкого ризик-менеджменту в системах економічної безпеки.

Питання специфіки функціонування туристичних підприємств та їх вразливості до загроз висвітлено у роботах Н. Богдан, В. Сливенко [3; 9], які

підкреслили залежність цієї галузі від сезонності, коливань попиту, змін регуляторного середовища та глобальних кризових процесів. Зазначені дослідження поглиблюють розуміння природи ризиків у туристичному бізнесі, проте не містять комплексних моделей адаптивної економічної безпеки, що враховують багаторівневу взаємодію чинників.

Окрему групу становлять праці, присвячені моделюванню безпекових систем підприємств. Зокрема, застосування системного підходу й математичного моделювання розглядає С. Ф. Смерічевський [10] і наголошує на важливості параметризації показників безпеки та розробленні моделей оцінювання стійкості підприємств у мінливих умовах. Проте запропоновані моделі переважно орієнтовані на промисловий сектор або фінансову сферу, що ускладнює їх безпосереднє застосування у туристичній галузі.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що дослідження адаптивних систем економічної безпеки у контексті туристичної сфери є недостатньо розробленими. Бракує комплексних наукових підходів, які б поєднували адаптивне управління, ризик-орієнтовані методики, інструменти математичного моделювання та галузеві особливості туристичного бізнесу. Це визначає необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування інтегрованої моделі адаптивної системи економічної безпеки підприємств туристичної галузі.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення та обґрунтування моделі адаптивної системи економічної безпеки підприємств туристичної галузі, що забезпечує своєчасне виявлення загроз, підвищення стійкості та ефективності управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, зростанням невизначеності та ризиків, пов'язаних із політичною, економічною й технологічною нестабільністю. Відповідно посилюється необхідність формування ефективних механізмів економічної безпеки, здатних не лише протидіяти загрозам, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті зростає роль адаптивних систем економічної безпеки, які базуються на принципах гнучкості, випереджального реагування та інтеграції цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень.

У сучасних дослідженнях категорія «економічна безпека» інтерпретується крізь призму теорії розвитку, відповідно до якої безпека може розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах – як стан поступального розвитку суб'єкта господарювання та як механізм його захисту від дестабілізуючих впливів. Найбільш поширеним у науковому

дискурсі є підхід, що трактує економічну безпеку підприємства як стан захищеності його ресурсно-функціональної структури від зовнішніх і внутрішніх загроз та недопущення порушень у процесі діяльності.

У цьому контексті адаптивна спроможність підприємства як поліструктурної соціально-економічної системи набуває особливого значення. Забезпечення економічної безпеки прямо залежить від ефективності управління загрозами, які виникають у процесі функціонування підприємства та потребують оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Отже, зростає необхідність формування здатності підприємства до адаптації умов господарювання, що постійно трансформуються.

Аналіз підходів до трактування поняття «адаптивне управління» [1; 2; 8; 10; 12] свідчить, що дана управлінська концепція розглядається дослідниками як: процес пристосування дій суб'єкта управління до специфіки об'єкта; зміна управлінського впливу залежно від рівня інформаційного забезпечення; механізм забезпечення життєздатності системи; форма гнучкого інноваційного управління; а також інструмент прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Усі ці характеристики підкреслюють, що адаптивне управління ґрунтується на здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність економічного стану, ритмічність операційних процесів та формування заходів із підтримання необхідного рівня економічної безпеки. У цьому процесі можуть бути задіяні резервні виробничі та організаційні потужності, спрямовані на утримання запланованих результатів діяльності, збереження партнерських взаємовідносин та недопущення фінансових санкцій.

Дослідження Н. Гуржій [12] показує, що адаптивне управління є поштовхом до стійкого розвитку підприємств, що безпосередньо пов'язане із їх економічною безпекою. Смерічевський С. Ф. [10] пропонує розглядати адаптивне управління економічною безпекою підприємства як управління адаптацією підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз його економічному стану через ефективність використання ресурсів з метою мінімізації негативних впливів та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що багатовимірність трактувань адаптивного управління формує методологічну основу для обґрунтування його застосування у системі управління економічною безпекою підприємств, зокрема підприємств туристичної галузі, діяльність яких є високо залежною від динамічності зовнішнього середовища.

Критичний огляд наукових публікацій та практичного досвіду вітчизняних туристичних

підприємств дозволяє обґрунтовано запропонувати трактувати адаптивне управління економічною безпекою туристичного підприємства як цілеспрямований та динамічний процес впливу на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з метою запобігання прояву загроз досягнення цілей сталого розвитку туристичного підприємства. Адаптивне управління економічною безпекою туристичного підприємства ґрунтується на ефективному використанні ресурсів підприємства, гнучкому управлінні туристичним продуктом, підтриманні безперервності операційних процесів та мінімізації ризиків, що виникають унаслідок сезонності попиту, коливання туристичних потоків, нестабільності глобального ринку та підвищеної чутливості галузі до форс-мажорних обставин. Метою такого управління є забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та стійкості туристичного підприємства в умовах високої варіативності зовнішнього середовища.

Адаптивне управління туристичним підприємством ґрунтується на необхідності врахування специфіки його економічного потенціалу, рівня сформованих конкурентних переваг, ступеня їх чутливості до коливань зовнішнього середовища та здатності організації оперативно інтегрувати інноваційні підходи у свою діяльність. У сфері туризму, де ринкова кон'юнктура характеризується високою мінливістю, сезонністю та залежністю від політичних, екологічних і соціальних факторів, впровадження організаційних змін спрямоване на забезпечення безперервності розвитку підприємства. Такі зміни передбачають активне використання сучасних технологій обслуговування, цифрових інструментів комунікації з клієнтами, удосконалення сервісних стандартів і підвищення компетентностей персоналу в умовах посиленої конкуренції на туристичному ринку [3]. Інноваційний підхід до адаптації професійних компетенцій працівників усіх рівнів, включно з розвитком навичок мультифункціональності та клієнтоорієнтованості, сприяє скороченню часу відновлення операційної діяльності після виникнення загроз, а також зменшує вразливість туристичного підприємства до повторних ризиків.

Проектування структури адаптивної системи економічної безпеки туристичного підприємства передбачає чітке встановлення просторових, організаційно-композиційних, часових і функціональних зв'язків між її елементами, що зумовлено складністю й динамікою туристичного середовища. У цьому контексті визначення механізму функціонування системи, її стратегічної мети, принципів, підходів та функціональних компонентів набуває особливої ваги. Такий підхід забезпечує формування ефективної адаптивної системи управління економічною безпекою, здатної підтримувати стабільність, конкурентоспроможність

та стійкість туристичного підприємства в умовах постійно змінюваних викликів галузі.

У сучасній літературі під «адаптивною системою економічної безпеки» [8] часто розуміють таку систему, яка поєднує: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища; інструменти раннього виявлення загроз; механізми оцінки ризиків і сценарного аналізу; процедури корекційних дій і прийняття рішень; механізми зворотного зв'язку і навчання. Розробки, спрямовані на побудову систем раннього попередження, показують, що поєднання великих даних, хмарних технологій та адаптивних алгоритмів значно підвищує ефективність виявлення кризових сигналів і автоматичного формування рекомендацій для менеджменту.

Адаптивну систему управління економічною безпекою підприємства доцільно розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних підсистем і процедур, що забезпечують здатність організації своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і коригувати управлінські рішення з метою збереження стійкості та конкурентоспроможності в умовах змінного зовнішнього середовища. Такий підхід ґрунтується на принципах системної та процесної організації менеджменту безпеки, а також на ідеях адаптивного управління, що підкреслюють роль самоорганізації, зворотного зв'язку та навчання організації. Зокрема, концепція «організації, що навчається» П. Сенге [15] підкреслює важливість системного мислення й безперервного навчання для підвищення гнучкості організації, що логічно переходить у вимогу до адаптивності системи безпеки.

Структурно адаптивну систему управління економічною безпекою (СУЕБ) доцільно моделювати як багаторівневу архітектуру, що включає три основні рівні: стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні адаптивною СУЕБ здійснюється за формування стратегії безпеки, довгострокових сценаріїв адаптації та ресурсної готовності на принципах стратегічного адаптивного управління.

Тактичний рівень адаптивної СУЕБ забезпечує інструментарій ризик-менеджменту, розроблення адаптивних показників (індикаторів) економічної безпеки та механізмів міжфункціональної координації. З цією метою доцільно використовувати структурно-функціональний підхід і таксономічні методи оцінювання, що дозволяють формалізувати масив індикаторів та алгоритм їх агрегування.

Операційний рівень адаптивної СУЕБ забезпечує безпосередній моніторинг, верифікацію даних, реалізацію коригувальних заходів і зворотний зв'язок у системі (включно з навчальними процедурами персоналу). Практичні дослідження вказують на необхідність інтеграції інформаційно-аналітичних модулів з оперативними бізнес-процесами туристичних підприємств.

Стратегічний рівень адаптивної системи економічної безпеки підприємств туристичної галузі визначає ключові напрями забезпечення стабільного та конкурентоспроможного функціонування у довгостроковій перспективі, враховуючи високу динамічність попиту, сезонність, специфіку клієнтського сервісу та вплив глобальних та локальних кризових явищ. На цьому рівні формуються стратегічні пріоритети, оцінюються потенційні загрози і визначаються сценарії розвитку підприємства в умовах мінливого туристичного ринку.

Головною функцією стратегічного рівня є довгострокове прогнозування та планування з урахуванням специфічних для туризму чинників, таких як: коливання туристичного попиту, вплив сезонності, регуляторні обмеження у сфері туризму, а також геополітичні та економічні ризики, які можуть безпосередньо впливати на потоки туристів. На стратегічному рівні система адаптивного управління економічною безпекою туристичного підприємства повинна здійснювати наступні функції:

1) аналіз стратегічного середовища галузі, що включає оцінку динаміки туристичних потоків, зміни уподобань клієнтів, рівня конкуренції, а також правового та регуляторного середовища. О. Ареф'єва, С. Пілецька та Н. Кравчук [1] підкреслюють, що саме стратегічний аналіз галузевих особливостей дозволяє виявляти критичні загрози і визначати пріоритети адаптивних заходів;

2) розробка стратегічних сценаріїв адаптації, що передбачає створення альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів: зміни сезонного попиту, коливань валютних курсів, туристичних криз, форс-мажорів (наприклад, пандемії або обмежень на поїздки). Сценарне планування на цьому етапі дозволяє підприємству підготувати адаптивні механізми реагування на різні варіанти розвитку подій;

3) стратегічне управління ресурсами та ризиками туристичного бізнесу, що забезпечує довгострокову готовність підприємства до фінансових, операційних та логістичних ризиків, включаючи управління персоналом, готельними та транспортними потужностями, інформаційними системами бронювання. Ковальчук А. М. [7] наголошує, що ефективно стратегічне управління ресурсами дозволяє мінімізувати негативний вплив сезонності та зовнішніх шоків;

4) формування політики економічної безпеки з урахуванням галузевих особливостей, що включає розробку принципів взаємодії між підсистемами безпеки, стандарти сервісу, алгоритми реагування на кризові ситуації, які повинні враховувати специфіку діяльності туристичного підприємства та очікування клієнтів.

Отже, стратегічний рівень адаптивної системи економічної безпеки туристичних підприємств

забезпечує проактивне управління ризиками, формування довгострокових сценаріїв розвитку та підвищення стійкості бізнесу у складних і динамічних умовах туристичного ринку, а також закладає основу для ефективної реалізації тактичних та операційних рішень на інших рівнях системи.

На тактичному рівні адаптивної системи економічної безпеки здійснюється реалізація обраної стратегії через конкретні механізми управління ризиками, ресурсами та бізнес-процесами підприємства. Цей рівень уособлює проміжну ланку між довгостроковим плануванням і операційним виконанням, дозволяючи ефективно реагувати на короткострокові зміни зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного бізнесу.

Основні функції система адаптивного управління економічною безпекою туристичного підприємства на тактичному рівні включають:

1) розробку та впровадження заходів щодо запобігання і мінімізації впливу ризиків, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту, коливанням валютних курсів, форс-мажорними подіями та поведінкою конкурентів;

2) моніторинг ключових індикаторів економічної безпеки, що дозволяють оцінювати поточний стан підприємства. Автори [13] наголошують, що регулярний моніторинг індикаторів (рівень завантаженості об'єктів, рівень задоволеності клієнтів, тощо) дає змогу вчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати коригувальні заходи.

3) координацію та взаємодію фінансової, маркетингової, операційної та інформаційно-аналітичної підсистем, створюючи умови для швидкого обміну даними та прийняття зважених рішень. П. Сенге [15] підкреслює, що організаційна взаємодія і швидка комунікація між підсистемами є критичною умовою адаптивності системи.

4) сценарне та прогнозне планування, що передбачає підготовку альтернативних сценаріїв дій для оперативного реагування на зміни попиту, погодні фактори, регуляторні обмеження та інші зовнішні впливи. Чернишов О. [11] зазначає, що поєднання сценарного планування та оперативного управління підвищує гнучкість туристичних підприємств і дозволяє мінімізувати негативні наслідки нестабільності ринку.

5) адаптацію процесів та ресурсів шляхом оптимізації використання ресурсів (готельних номерів, транспортних потужностей, персоналу), корегування графіків роботи та маршрутів туристичних продуктів відповідно до змін попиту та зовнішнього середовища. Автори [13] підкреслюють, що здатність гнучко перерозподіляти ресурси є важливою складовою адаптивності та економічної безпеки підприємства.

Таким чином, тактичний рівень адаптивної системи економічної безпеки туристичного

підприємства виконує функцію оперативного менеджменту стратегічних рішень, забезпечує контроль ключових показників, управління ризиками і ресурсами, а також створює умови для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства підтримувати стабільність та конкурентоспроможність у динамічному туристичному середовищі.

Операційний рівень адаптивної системи економічної безпеки забезпечує безпосереднє впровадження стратегій та тактичних рішень у поточну діяльність підприємства, контролює виконання процедур, моніторинг оперативних показників і своєчасне реагування на загрози. На операційному рівні адаптивною системою економічної безпеки повинні здійснюватися наступні функції:

1) моніторинг оперативних показників (щоденне відстеження заповнюваності готельних номерів, кількості бронювань, рейтингу задоволеності клієнтів). Постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників і запобігати кризовим ситуаціям у туристичній діяльності;

2) впровадження оперативних коригувальних заходів. На основі даних моніторингу приймаються рішення щодо зміни графіків роботи, перерозподілу ресурсів (наприклад, номерного фонду, транспортних засобів, персоналу) та модифікації туристичних продуктів. Такі процедури дозволяють оперативно реагувати на непередбачувані події;

3) контроль виконання внутрішніх процедур та стандартів безпеки, що включає дотримання санітарних норм, протипожежної безпеки, процедур страхування туристів та управління інформаційними системами бронювання;

4) забезпечення зворотного зв'язку та постійного навчання персоналу. На операційному рівні реалізуються системи збору інформації про ефективність управлінських рішень, аналіз причин відхилень та проведення навчання персоналу для підвищення компетентності у сфері економічної безпеки; система навчання та обміну досвідом дозволяє створювати організаційну пам'ять і підвищувати гнучкість підприємства;

5) інформаційна інтеграція з тактичним і стратегічним рівнями. Операційний рівень забезпечує регулярну передачу даних та аналітичних звітів на вищі рівні системи, що дозволяє коригувати стратегії та тактичні рішення у режимі реального часу і особливо важливо для туристичних підприємств, де зміни в попиті та поведінці клієнтів відбуваються швидко та непередбачувано.

Таким чином, операційний рівень є критично важливим для реалізації адаптивності системи економічної безпеки туристичних підприємств. Він забезпечує безперервний моніторинг, оперативне

реагування, контроль стандартів та навчання персоналу, що дозволяє підтримувати стабільність діяльності та ефективно протидіяти ризикам у динамічному туристичному середовищі.

У контексті туристичної галузі структура системи має враховувати специфічні джерела ризику: сезонність, швидкі зміни попиту, регуляторні обмеження, ризики безпеки клієнтів і логістичні порушення. Це означає, що модель адаптивної системи повинна впроваджувати галузеві підсистеми (маркетингово-аналітичну, операційну безпеки сервісу, фінансово-аналітичну та інформаційно-технічну), котрі взаємодіють у режимі реального часу з центральним модулем прийняття рішень.

Таким чином, адаптивна система економічної безпеки інтегрує у собі слід методичні (принципи й підходи), аналітичні (індикатори, моделі оцінювання), технологічні (IT-модулі раннього попередження, автоматизовані панелі моніторингу) та організаційні (процедури, ролі, алгоритми реагування) компоненти. Така структура забезпечує як прогнозування та превенцію загроз, так і гнучке коригування управлінських рішень у динамічних умовах, що й становить наукову основу запропонованої моделі адаптивної системи управління економічною безпекою туристичного підприємства.

**Висновки.** Адаптивна система управління економічною безпекою туристичних підприємств постає як багаторівнева інтегрована структура, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Її основним призначенням є забезпечення здатності підприємства своєчасно виявляти загрози, проводити комплексну оцінку ризиків і коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Така система сприяє підвищенню стійкості та стабільності туристичного бізнесу в умовах сезонних коливань попиту, макроекономічної нестабільності, трансформації регуляторної політики та непередбачуваності ринкової кон'юнктури.

На стратегічному рівні формується довгострокова політика економічної безпеки, здійснюється оцінювання глобальних тенденцій розвитку туристичного сектору, аналізуються ризики, пов'язані з геополітичною, економічною та соціальною динамікою. Визначаються пріоритетні напрями розвитку, розробляються альтернативні сценарії функціонування та моделі ресурсного забезпечення. З огляду на високу чутливість туристичної сфери до сезонності, зміни туристичних потоків і зовнішніх шоків, стратегічне планування набуває ключового значення для забезпечення довгострокової резильєнтності підприємства.

Тактичний рівень забезпечує трансформацію стратегічних рішень у конкретні управлінські механізми. На цьому рівні реалізуються інструменти управління ризиками, здійснюється моніторинг критичних індикаторів економічної безпеки,

координуються взаємодії між підсистемами та відбувається адаптація розподілу ресурсів відповідно до змін попиту або умов зовнішнього середовища. Саме тактичний рівень забезпечує оперативну реакцію на кризові ситуації, сприяє оптимізації використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів та підвищує гнучкість і маневровість підприємства.

Операційний рівень виконує функції безпосереднього контролю, моніторингу та практичної реалізації заходів економічної безпеки. Він охоплює щоденні процеси бронювання, обслуговування клієнтів, управління туристичними продуктами, логістикою, інформаційними потоками й системами комунікації. Операційний рівень також забезпечує навчання персоналу, контроль за дотриманням стандартів безпеки та оперативне реагування на поточні загрози. Налаштований механізм передачі інформації до тактичного та стратегічного рівнів підсилює загальну адаптивність системи та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Інтеграція стратегічного бачення, тактичних управлінських механізмів і ефективного функціонування операційного рівня формує основу адаптивності системи економічної безпеки туристичного підприємства. Завдяки такій взаємодії туристичне підприємство здатне підтримувати стабільність, результативність та конкурентоспроможність навіть за умов високої турбулентності, невизначеності та швидких трансформацій ринкового середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75), ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
2. Бересенева А. О., Іванюта Т. М. Адаптивна система економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. Вип. 3 (214). С. 65–70. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32286>
3. Богдан Н., Оболенцева Л., Войт В., Махортов М. Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 3. С. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>
4. Варналій З. С. Економічна безпекологія: сутність, особливості України в добу сучасних викликів та загроз: Монографія. Київ: Знання України, 2025.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал, 2008. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20080802.pdf>
6. Данілова Є. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства:

Монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontsepsiia-2020/>

7. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>

8. Побережна З. П. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 484–491. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6244>

9. Сливенко В., Сливенко О. Економічна безпека туризму в Німеччині: моделі виходу з кризи. *European Journal of Management Issues*. 2020. Т. 28. № 3. С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.15421/192011>

10. Смерічевський С. Ф. Стратегічні аспекти адаптивного управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-5>

11. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>

12. Hurzhyi N. The role of adaptive management in ensuring enterprises' sustainable development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2025. Т. 16. № 1. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1\(33\).20](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1(33).20)

13. Kozubova, N., Prokopishyna, O. Financial provisions of tourism business risk management. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-16>

14. Kryshtanovych S., Kindzer B., Goryn M., Kravchenko A., Frunza S. Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2020. Т. 21. № 1. С. 420–426. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12162>

15. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990. 371 p. URL: <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu/geog468/files/TheFifthDiscipline.pdf>

16. Tan H., Xie F., Yuan G. Construction of economic security early warning system based on cloud computing and data mining. *Computational Intelligence and Neuroscience*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/2080840>

## REFERENCES:

1. Arefieva O. V., Piletsk, S. T., Kravchuk, N. M. (2020). Adaptive management of a company's financial stability in ensuring its economic security. *Problemy systemnoho*

*pidkholdu v ekonomitsi*, iss. 1 (75), part 1, pp. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12> [in Ukrainian].

2. Bereseneva A. O., Ivaniuta T. M. (2019). Adaptive system of enterprise economic security. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, iss. 3 (214), pp. 65–70. Available at: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/handle/123456789/32286> [in Ukrainian].

3. Bohdan N., Obolentseva L., Voit V., Makhortov M. (2023). Risk management as a factor of adaptation strategy of tourism and hotel enterprises to crisis conditions. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 33, no. 3, pp. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042> [in Ukrainian].

4. Varnalii Z. S. (2025). *Ekonomichna bezpekolohiia: sutnist, osoblyvosti Ukrainy v dobu suchasnykh vyklykiv ta zahroz* [Economic security: essence and features of Ukraine in the age of modern challenges and threats]. Kyiv: Znannia Ukrainy. [in Ukrainian].

5. Vasylytsiv, T. H. (2008). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia* [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and strengthening mechanisms]. Lviv: Aral. Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20080802.pdf> [in Ukrainian].

6. Danilova Ye. I. (2020). *Kontsepsiia systemnoho pidkholdu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Concept of a systemic approach to enterprise economic security management]. Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontsepsiia-2020/> [in Ukrainian].

7. Kovalchuk A. M. (2021). Factors of strategic management of enterprise economic security in the conditions of change. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 18, pp. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231> [in Ukrainian].

8. Poberezhna Z. P. (2024). Adaptive management based on ICT in business processes in forming enterprise economic security under neotechnological conditions. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 4, pp. 484–491. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6244> [in Ukrainian].

9. Slyvenko V., Slyvenko O. (2020). Economic security of tourism in Germany: crisis recovery models. *European Journal of Management Issues*, vol. 28, no. 3, pp. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.15421/192011> [in Ukrainian].

10. Smerichevskiy S. F. (2023). Strategic aspects of adaptive management of enterprise economic

security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-5> [in Ukrainian].

11. Chernyshov O. (2023). Osoblyvosti zastosuvannya kontseptsii adaptivnoho upravlinnia pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Features of applying the concept of adaptive management in ensuring enterprise economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13> [in Ukrainian].

12. Hurzhyi N. The role of adaptive management in ensuring enterprises' sustainable development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2025. T. 16. № 1. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1\(33\).20](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1(33).20)

13. Kozubova N., Prokopishyna O. (2025) Financial provisions of tourism business risk management.

*Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-16>

14. Kryshtanovych S., Kindzer B., Goryn M., Kravchenko A., Frunza S. (2020) Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*, vol. 21, no. 1, pp. 420–426. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12162>

15. Prokopishyna O., Kozubova N. (2025) Managerial mechanism for accelerating innovations of tourism and hotel business entities. *City development*, 1. Available at: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-no.-development/article/view/107>

16. Senge P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 371 p. Available at: <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu/files/TheFifthDiscipline.pdf>

Стаття надійшла: 07.10.2025

Стаття прийнята: 20.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025