

Цифрова керованість довірою клієнта як новий вимір стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств

Сучасний туристичний бізнес існує в середовищі постійної турбулентності: логістичні обмеження, регуляторні зміни, ризики безпеки, коливання попиту, репутаційні атаки в публічному цифровому полі. У таких умовах підприємство вже не може будувати конкурентну стратегію лише на привабливості маршруту чи гнучкості ціни. Визначальною умовою виживання стає здатність підтримувати й утримувати довіру клієнта як керований ресурс, а не як «приємний побічний ефект сервісу». Довіра стає такою ж частиною продукту, як логістика, проживання чи програма туру. Втрата довіри миттєво означає втрату продажу, незалежно від того, наскільки якісно організовано подорож. У цьому сенсі туристичне підприємство має навчитися управляти довірою так само системно, як воно управляє витратами, персоналом або партнерами.

Якщо раніше стійкість бізнесу в туризмі розуміли переважно як «уміння вистояти і відновитися після шоку», то сьогодні таке тлумачення є надто вузьким. Підприємство не може чекати, доки криза мине, а ринок «заспокоїться». Воно змушене залишатися працездатним і керованим у самій кризі — доставити послугу, пояснити зміни умов поїздки, прозоро показати альтернативу, не допустити публічного обвалу репутації. Це означає, що стійкість перестає бути реакцією «після» і стає безперервністю створення цінності «під час». У туризмі ця безперервність прямо вимірюється тим, чи вірить клієнт, що компанія не зникне, не підведе, не замовчить проблему і не залишить його сам-на-сам із ризиком. Таким чином, стійкість туристичного бізнесу — це не просто операційна безперервність, а безперервність довіри.

Другий критичний вимір — адаптивність. У стійких компаній вона більше не виглядає як імпровізація менеджера, який «щось придумав, якщо вилетить рейс». Адаптивність — це системна готовність перебудувати продукт до того, як ризик переросте в збиток чи скандал. Ідеться про зміну маршруту, формату туру, політики скасування або компенсацій, стилю комунікації, каналів супроводу клієнта — не через хаотичну паніку, а як заздалегідь підготовлений сценарій. Туристичне підприємство має діяти на випередження слабких сигналів: спад інтересу до певного напрямку, зростання кількості запитань про безпеку, нові регуляторні обмеження, інформаційний шум довкола ризиків локації. Ці сигнали сьогодні надходять через цифрові канали в реальному часі — запити у месенджерах, поведінку на сайті бронювання, тональність коментарів, динаміку відмов від передоплати. Тобто цифрова взаємодія стала сенсорною системою бізнесу, яка дозволяє помітити проблему ще до її ескалації. Керівник, який це читає, отримує не просто «маркетингову статистику», а раннє попередження про потребу адаптувати продукт.

З цього випливають два важливі наслідки для моделі управління. По-перше, цифрова інфраструктура перестає бути допоміжною. CRM, автоматизовані канали інформування клієнта, публічно закріплені умови скасування, офіційні комунікаційні протоколи, резервні канали продажу — це не просто інструменти зручності. Це основа довіри, а отже, і основа стійкості. Якщо компанія втрачає рекламний кабінет, CRM або контроль над публічною комунікацією, вона втрачає не тільки канал продажів, а можливість проявити себе як керованого й надійного партнера. Після цього навіть достатні фінансові резерви не рятують, тому що ринок у цифровій економіці карає не стільки сам факт збою, скільки його непрозоре пояснення. По-друге, якість комунікації стає операційною категорією. Публічна швидка, чесна і зрозуміла відповідь на інцидент у соцмережах сьогодні виконує ту ж функцію, що й оперативне розміщення клієнта в альтернативному готелі десять років тому: вона «утримує» лояльність і поглинає удар.

Ключова управлінська ідея полягає в тому, що туристичне підприємство має перейти від логіки епізодичного «антикризового менеджменту» до логіки постійного стійко-адаптивного циклу. Цей цикл можна описати як повторювану петлю: моніторинг цифрових сигналів середовища → рання діагностика вразливостей (логістичних, репутаційних, кадрових, технологічних) → проєктування сценаріїв реагування (альтернативний продукт, оновлена політика компенсацій, публічна комунікація) → вбудовування цих сценаріїв у звичайні процеси продажу та супроводу клієнта → перевірка того, чи збережена довіра клієнта після корекції. Це має бути не окремий документ «на випадок форс-мажору», а звична управлінська рутинна. Поки бізнес працює — цикл крутиться.

Отже, конкурентоспроможність туристичного підприємства в умовах високої нестабільності і відкритого цифрового середовища визначається не лише ціною й якістю маршруту, а здатністю компанії утримувати контрольовану довіру клієнта під тиском ризиків і одночасно перебудовувати свою пропозицію так, щоб ця довіра не була зруйнована. Саме цифрова керованість довірою — структурована комунікація, прозорість умов, готовність до сценарного переключення продукту — перетворюється на головний актив виживання і зростання туристичного бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств.

Список використаних джерел:

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553–564). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40
2. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
3. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

4. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
6. Gretzel, U., Fuchs, M., & Baggio, R. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30, 1–10.
7. Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Big data analytics, tourism design and smart tourism. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design: Concepts and methods* (pp. 299–307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_21
8. Zinchuk, V. A., & Kravchuk, O. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia turystychnykh posluh u konteksti bezpeky ta doviry spozhyvacha [Digital transformation of tourism services in the context of safety and consumer trust]. *Вісник економіки, менеджменту і туристичного бізнесу*, (4), 112–128.
9. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>