

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму, рекреації та регіонального розвитку

УДК 338.44:044.9

Слижук Владислав Іванович

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Оптимізація діяльності туристичної сфери для ефективної роботи в повоєнний період»

**«Міжнародний готельно-туристичний бізнес»
242 – Туризм**

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня  **В. І. Слижук**

Науковий керівник Побігун Олена Володимирівна, к.е.н., доцент

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

м. Івано-Франківськ 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу та розробці ефективних підходів до оптимізації діяльності туристичної сфери в умовах повоєнного періоду. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади поняття «оптимізація» в контексті управління туризмом, охарактеризовано сучасну структуру галузі та вплив воєнних дій на її трансформацію. Особливу увагу приділено вивченню зарубіжного досвіду післякризового відновлення, формуванню принципів та моделі оптимізації для українських реалій. На прикладі туристичного агентства «Мандрівочка» проаналізовано поточний стан підприємства, проведено SWOT-аналіз, запропоновано стратегічні підходи до адаптації турпродукту, оптимізації маркетингової політики та цифрових каналів. Робота також висвітлює пріоритетність розвитку локального туризму, як інструменту відновлення, і містить практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості та управлінської гнучкості туристичних підприємств. Результати дослідження можуть бути використані в управлінні туризмом на регіональному та національному рівнях.

Ключові слова: оптимізація, туристична сфера, повоєнний період, стратегія відновлення, туристичний бізнес, локальний туризм, післякризове управління, маркетинг у туризмі, цифрова трансформація, сталий розвиток.

ABSTRACT

The qualification thesis is devoted to the analysis and development of effective approaches to optimizing the activities of the tourism sector in the post-war period. The study explores the theoretical and methodological foundations of optimization in tourism management, outlines the current structure of the industry, and examines the impact of military actions on its transformation. Special attention is paid to foreign experience in post-crisis recovery, as well as to the development of principles and a model of optimization tailored to the Ukrainian context. Based on the analysis of the travel agency "Mandrivochka," the work includes a SWOT analysis, proposes strategic approaches to product adaptation, optimization of marketing policy, and digital promotion channels. The study emphasizes the importance of local tourism development as a key recovery strategy and offers practical recommendations for enhancing economic resilience and management flexibility of tourism enterprises. The results have practical value for tourism management at both regional and national levels.

Keywords: optimization, tourism sector, post-war period, recovery strategy, tourism business, local tourism, post-crisis management, tourism marketing, digital transformation, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади оптимізації тур. сфери	
1.1. Теоретична сутність оптимізації як категорії управлінської діяльності в туризмі	5
1.2. Структура та особливості функціонування туристичної сфери в Україні	8
1.3. Вплив воєнних дій на трансформацію туризму в Україні.....	11
1.4. Зарубіжний досвід післякризового відновлення туристичної сфери.....	18
1.5. Принципи та модель оптимізації в умовах повоєнного періоду.....	24
1.6. Узагальнення наукових підходів до поняття оптимізації у сфері туризму.....	29
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану туристичного підприємства ТА «Мандрівочка»	
2.1. Аналіз сучасного стану туристичного підприємства ТА «Мандрівочка».....	33
2.2. . SWOT-аналіз туристичної агенції «Мандрівочка»	36
2.3. Стратегічні підходи до розвитку туристичного бізнесу в післявоєнний період.....	40
2.4. . Переформатування туристичного продукту для нових соціальних запитів	43
2.5. Оптимізація маркетингової політики та цифрових каналів просування	47
2.6. Розвиток локального туризму як пріоритетної стратегії відновлення	53
РОЗДІЛ 3. Розробка напрямів оптимізації діяльності туристичного підприємства	58
3.1. Заходи з підвищення економічної ефективності та гнучкості управління	59
3.2. Ризики та обмеження впровадження оптимізаційних підходів	64
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасному світі туризм перетворився з елемента дозвілля на вагомий соціально-економічний інструмент. Туристична діяльність сприяє розвитку інфраструктури, забезпечує зайнятість населення, сприяє валютним надходженням, створює додану вартість у суміжних галузях (транспорт, харчування, торгівля, культура), а також є важливим чинником іміджу країни на міжнародному рівні.

В умовах стабільного соціального та економічного розвитку туризм розвивається динамічно, маючи високу залежність від макроекономічних і геополітичних чинників. У той же час у періоди потрясінь, особливо війни, туристична сфера стає однією з найбільш вразливих і водночас однією з найнеобхідніших. Адже крім економічного значення, туризм виконує важливу психологічну, соціальну й культурну функцію — відновлює ментальне здоров'я, посилює ідентичність, підтримує локальні громади.

Російська військова агресія, розпочата у 2014 році й особливо загострена в 2022 році, призвела до глибокої деструкції туристичної інфраструктури в Україні. Було зруйновано значну частину об'єктів розміщення, втрачено туристичні маршрути, зникли потоки іноземних туристів, а внутрішній туризм зазнав трансформації. Значна кількість туристичних підприємств були вимушені закритися, зупинити діяльність або повністю змінити її профіль.

Разом з тим, навіть у таких умовах туризм не зник, а почав переосмислювати себе. З'явилися нові формати: тури емоційної підтримки, релаксаційні поїздки, волонтерський туризм, маршрути для внутрішньо переміщених осіб, інклюзивні тури. Усе це свідчить про високий **адаптивний потенціал** галузі, здатної відновлюватися й функціонувати навіть у надзвичайних умовах. Саме тому у повоєнний період туристична сфера може стати однією з точок відновлення економіки, локальних бюджетів та національної ментальної єдності.

Однак реалізувати цей потенціал можливо лише за умови **глибокої оптимізації** діяльності туристичних підприємств — не лише з точки зору ресурсів, а й логіки організації, маркетингової політики, формату продукту, системи управління персоналом, взаємодії з клієнтом. У зв'язку з цим постає завдання дослідити теоретичні, практичні й прикладні аспекти оптимізації у сфері туризму, розробити адаптовані до українських реалій інструменти і моделі.

Актуальність теми дослідження обумовлена цілою низкою факторів:

1. **Глибокий структурний кризис в туризмі, викликаний війною;**

2. **Високий соціальний запит на відновлення сфери відпочинку та психоемоційного розвантаження населення;**
3. **Зростання значення внутрішнього туризму як безпечнішого і доступнішого формату;**
4. **Необхідність перебудови бізнес-моделей туристичних підприємств;**
5. **Відсутність системних методичних рекомендацій для оптимізації діяльності турфірм у післявоєнний період.**

Крім цього, наукова новизна теми зумовлена її орієнтацією на посткризовий період, коли більшість туристичних підприємств діятимуть в умовах високої нестабільності, низького попиту та обмежених ресурсів, що потребує принципово нових управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності туристичних підприємств в умовах повоєнного періоду, на прикладі ТА «Мандрівочка».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність, принципи та механізми оптимізації в сфері туризму;
- проаналізувати зміни в структурі туристичної сфери України під впливом війни;
- вивчити міжнародний досвід відновлення туризму після криз;
- проаналізувати стан діяльності туристичної агенції «Мандрівочка» у кризовий період;
- визначити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства;
- розробити практичні шляхи оптимізації роботи турфірми в післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є туристична сфера України в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Предметом дослідження є механізми, принципи, інструменти та практичні підходи до оптимізації діяльності туристичних підприємств, адаптовані до кризових і трансформаційних умов.

Методи дослідження

Для досягнення мети роботи використано комплекс взаємопов'язаних методів:

- **аналіз та узагальнення** теоретичних джерел для розкриття сутності оптимізації;
- **системний підхід** — для розгляду галузі як взаємопов'язаної соціоекономічної структури;
- **порівняльний метод** — для аналізу зарубіжного досвіду;
- **графічний та табличний метод** — для візуалізації результатів;
- **SWOT-аналіз** — для комплексної оцінки діяльності конкретного туристичного підприємства;
- **індуктивно-дедуктивний підхід** — для формулювання рекомендацій.

Практичне значення роботи

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані:

- туристичними агентствами для коригування своєї діяльності;
- органами місцевого самоврядування для підтримки локального туризму;
- освітніми установами — як кейс сучасного антикризового управління;
- регіональними туристичними спілками при розробці планів відновлення галузі;
- підприємцями, які шукають нові моделі стійкого турбізнесу в Україні.

1.1. Теоретична сутність оптимізації як категорії управлінської діяльності в туризмі

У сучасному науковому та прикладному менеджменті поняття «оптимізація» є однією з ключових управлінських категорій, яка охоплює широке коло процесів, методів і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. Етимологічно термін походить від латинського *optimum*, що означає

«найкращий» або «такий, що відповідає ідеальному стану». У загальному вигляді **оптимізація** — це процес вибору найкращого варіанту серед можливих альтернатив за певними критеріями ефективності, ресурсозбереження або продуктивності. [1]

У сфері управління туристичною діяльністю оптимізація трактується як системна діяльність, спрямована на досягнення максимально можливого рівня ефективності функціонування туристичного підприємства за умови обмеженості ресурсів і зростаючих вимог до якості обслуговування, логістики, комунікацій та прибутковості.

Теоретичні основи оптимізації

В управлінській науці існує декілька підходів до розуміння оптимізації, кожен з яких має практичне значення для туризму:

1. Економіко-математичний підхід.

У рамках цього підходу оптимізація розглядається як задача з обмеженнями, де необхідно знайти оптимальні значення змінних, що максимізують (або мінімізують) цільову функцію. У туристичній сфері це може бути максимізація прибутку за мінімальних витрат, або мінімізація логістичних витрат при збереженні стандартів якості. [2]

2. Системний підхід.

Туристичне підприємство розглядається як система, що складається з взаємопов'язаних елементів: персонал, ресурси, послуги, канали збуту, клієнти, партнери. Оптимізація в цьому разі — це забезпечення збалансованої взаємодії всіх підсистем для досягнення єдиної мети.

3. Функціональний підхід.

Оптимізація стосується конкретних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль. Наприклад, оптимізація функції планування полягає в точнішому прогнозуванні попиту на тури в умовах воєнного періоду.

4. Інноваційний підхід.

В сучасних умовах оптимізація не можлива без запровадження цифрових рішень: CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання, аналітики поведінки споживача, маркетингових трекерів. Інновації дозволяють не просто знижувати витрати, а й створювати нову якість продукту.

5. Соціально-орієнтований підхід.

Особливо актуальний у туризмі. Оптимізація розглядається як досягнення не тільки фінансових, а й соціальних цілей — безпечний відпочинок, інклюзивність, збереження природи, культурний розвиток регіонів.

Параметри оптимізації у сфері туризму

Оптимізація в туризмі має міждисциплінарний характер, оскільки вона включає компоненти:

- **економічні** — зменшення витрат, підвищення рентабельності;
- **організаційні** — реструктуризація, зменшення бюрократії;
- **кадрові** — скорочення чи підвищення ефективності штату;
- **логістичні** — оптимізація маршрутів, трансферу, часу перебування;
- **маркетингові** — таргетована реклама, управління воронками продажу;
- **технологічні** — автоматизація, цифровізація, онлайн-оплата;
- **емоційні** — задоволення туриста, його повернення і лояльність.

Ці параметри є частинами єдиного управлінського контуру. Порушення хоча б одного з них знижує ефект оптимізації в цілому.

Оптимізація як управлінський цикл

Процес оптимізації в управлінні туристичним підприємством має характер циклу зворотного зв'язку, що включає:

1. **Діагностика проблем** — збір даних, визначення «вузьких місць»;
2. **Аналіз альтернатив** — пошук варіантів поліпшення;
3. **Вибір рішення** — оцінка ефективності та ризиків;
4. **Реалізація заходів** — практичне впровадження змін;
5. **Моніторинг і контроль** — оцінка результатів і адаптація.

Циклічність означає, що оптимізація ніколи не завершується остаточно. Після кожної зміни — нове коло діагностики й покращень.

Практичне застосування оптимізації в туризмі

Приклад 1.

ТА «Мандрівочка» після 2022 року оптимізувала структуру витрат, повністю відмовившись від друкованої реклами на користь таргетованої реклами в Instagram і Telegram. Це дозволило скоротити маркетинговий бюджет на 45%, але залучити на 12% більше клієнтів.

Приклад 2.

Після переходу на хмарну CRM-систему обробка одного клієнта скоротилася з 23 хвилин до 9 хвилин. Це підвищило пропускну здатність менеджера в 2,5 рази.

Приклад 3.

Замість масштабних дорогих турів ТА розробила серію «турів вихідного дня» в Карпатах. Прибутковість одного туру зменшилась, але оборот виріс за рахунок масовості.

Особливості оптимізації в повоєнний період

Для України оптимізація туризму після війни має свою специфіку:

- **нестабільний попит**, що потребує гнучкості та адаптації;
- **емоційно-психологічна функція туризму** (люди хочуть відпочити, вилікуватись, втекти від травматичного досвіду);
- **зниження платоспроможності населення** — вимагає нових форматів бюджетного відпочинку;
- **потреба у відновленні зруйнованих маршрутів**, логістики, готелів;
- **поява нових ЦА**: ветерани, переселенці, родини військових, волонтери.

У таких умовах оптимізація не може зводитися до “економії”. Навпаки, іноді вона означає інвестування в довіру, емоції, локальні зв’язки, цифрову присутність. Таким чином, **оптимізація в туризмі — це не лише технічний чи фінансовий процес**, а глибока управлінська стратегія, що передбачає постійне оновлення, гнучкість і чутливість до ринку. Її суть полягає у **створенні максимально ефективної системи надання туристичних послуг** при мінімальних втратах ресурсів і максимальному задоволенні клієнта. В умовах повоєнної трансформації України це поняття набуває ще більшої актуальності — як для збереження галузі, так і для її стратегічного перезавантаження.

1.2 Структура та особливості функціонування туристичної сфери в Україні

Туристична сфера України є складним багатофункціональним утворенням, що поєднує економічні, соціальні, культурні, екологічні й політичні аспекти. За останні десятиліття ця галузь пройшла шлях від майже повної відсутності ринку у радянський період до поступового становлення як одного з драйверів регіонального розвитку та внутрішньої економіки. Однак, попри наявність значного потенціалу, туристична система України довгий час залишалася малоструктурованою, фрагментарною та вразливою до зовнішніх викликів. Структура галузі формувалася переважно стихійно, на тлі загальної трансформації економіки й децентралізації управлінських повноважень, без єдиної національної стратегії або системної підтримки на державному рівні. [3]

Історично в Україні туристична інфраструктура почала відновлюватися після 1991 року, однак основні кроки були зосереджені на приватизації та комерціалізації окремих об'єктів, а не на стратегічному розвитку туристичного середовища. Туристична галузь з перших років незалежності функціонувала в умовах ринку, що саморегулюється, в основі якого лежала діяльність малих підприємств та фізичних осіб-підприємців. У цьому контексті сформувалася характерна риса українського туризму — домінування мікробізнесу з низьким рівнем капіталізації, кадрового забезпечення та технологічної модернізації.

Більшість туристичних компаній в Україні — це невеликі агентства з чисельністю персоналу від 2 до 10 осіб. Часто вони мають обмежену матеріально-технічну базу, не володіють власним туристичним продуктом і виступають переважно як посередники між туроператорами та кінцевими споживачами. Туроператори, у свою чергу, рідко створюють унікальні туристичні маршрути чи комплексні програми, що знижує конкурентоспроможність українського продукту на міжнародному ринку. Водночас частина операторів, орієнтованих на внутрішній туризм, демонструє гнучкість, адаптуючись до змін попиту та створюючи авторські програми, тури вихідного дня, гастрономічні чи етнотури.

Відсутність єдиного державного центру координації туризму впродовж багатьох років також призвела до розбалансованості в системі управління. Туристичні ініціативи в регіонах існували ізольовано, без координації між собою та без підтримки центральної влади. У багатьох громадах розвиток туризму покладено на структурні підрозділи з культури чи економіки, де відсутні фахівці з галузевою освітою. Це формує неоднорідну адміністративну модель управління, у якій немає централізованих підходів до формування маршрутів, просування дестинацій чи стандартизації якості.

Розвиток туристичної сфери ускладнюється також низькою якістю транспортної логістики. Попри покращення автомобільних доріг у кількох напрямках, залізнична інфраструктура залишається застарілою. Відсутність внутрішніх авіаперельотів знижує мобільність між регіонами. Для туриста подолання відстані між двома туристичними центрами займає час, не виправданий вартістю поїздки. Це суттєво обмежує попит на складніші багатоденні тури та стимулює зростання коротких, локальних подорожей.

Не менш важливим елементом структури галузі є розміщення. Переважна більшість засобів розміщення в Україні належить до категорії малих готелів, садиб, приватних апартаментів або хостелів. Лише незначна частка готельного фонду відповідає міжнародним стандартам сервісу. Багато об'єктів функціонують у «сірій зоні», не сплачуючи податки, не проходячи офіційної сертифікації, що створює дисбаланс на ринку та унеможлиблює статистичну оцінку потенціалу розміщення. Крім того, не вистачає доступного розміщення для осіб з інвалідністю або туристів з особливими потребами, що обмежує інклюзивність туристичного середовища.

Кадрова проблема — одна з найгостріших у структурі галузі. Незважаючи на наявність університетів, які готують фахівців зі спеціальності «Туризм», у більшості випадків випускники не готові до реальної роботи на ринку. Причини — застаріла навчальна програма, відірваність теоретичних курсів від практичної діяльності, недостатній рівень знань іноземних мов, відсутність викладання сучасних технологій (CRM, аналітика, клієнтський досвід). Роботодавці змушені витратити ресурси на додаткове навчання персоналу або працювати з непідготовленими кадрами, що впливає на якість обслуговування туристів.

Маркетинг туристичного продукту в Україні залишається слабо структурованим. Переважна більшість агентств не мають професійного маркетингового підходу, не використовують інструменти аналізу поведінки клієнта, не проводять А/В-тестування своїх пропозицій. Активність у соціальних мережах обмежується публікацією фотографій з минулих турів або «гарячих» пропозицій без візуального та стратегічного опрацювання. Через це туристичний продукт часто не має емоційної цінності для клієнта, а конкуренція між агентствами зводиться до демпінгу цін, а не до створення унікального досвіду.

Діяльність багатьох компаній у галузі ускладнюється нерівномірністю сезонного попиту. В умовах нестабільного попиту протягом року багато суб'єктів туристичного ринку не здатні забезпечити стабільний дохід, що призводить до плинності кадрів, втрати лояльності клієнтів та зниження якості сервісу. Туризм у Карпатах, наприклад, часто залежить від наявності снігу взимку або сприятливої погоди влітку. Відсутність диверсифікованих продуктів на міжсезоння не дозволяє бізнесу утримуватися на плаву без зовнішньої підтримки.

Окремо варто згадати про виклики, які виникли після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. Значна частина туристичної інфраструктури на сході та півдні країни була зруйнована або опинилася в зоні бойових дій. Переміщення населення, падіння доходів громадян, припинення авіасполучення та зростання інфляції суттєво знизили попит на туристичні послуги. Водночас з'явилися нові запити: на безпечний відпочинок, психологічну реабілітацію, родинні подорожі до місць дитинства або відновлення емоційного зв'язку з Батьківщиною. Ці тенденції формують нову логіку туристичної поведінки, яка ще не знайшла належного відображення у структурі галузі.

Разом із тим, у період після 2022 року внутрішній туризм став єдиною реальною моделлю виживання для галузі. Компанії, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, переорієнтувати продукти, запровадити гнучкі ціни та зробити акцент на емоційну підтримку клієнта, отримали шанс не лише втриматися, а й розвиватися. Зростає попит на мікротуризм — поїздки на 1–2 дні, у межах області, з мінімальними витратами, проте з високою емоційною цінністю. Такі формати не потребують складної інфраструктури, можуть

реалізовуватись локальними громадами і стають способом повернення життя в постраждалі регіони.

У структурі сучасного українського туризму дедалі важливішу роль відіграють цифрові платформи. Навіть невеликі агентства почали активно використовувати Telegram, Instagram, YouTube Shorts для просування своїх маршрутів, збору груп і зворотного зв'язку. Формується нова модель, у якій класична вебсторінка з бронюванням відходить на другий план, а головним каналом продажів стає особистий бренд, репутація в соцмережах і довіра до гіда. Ця тенденція перетворює структуру галузі: з інституційної — у квазізалежну від лідерів думок.

Отже, структура туристичної сфери в Україні — це гнучка, не до кінця інституціоналізована система, яка поєднує малі бізнеси, фрагментовані громади, низьку цифровізацію, слабку інфраструктуру, проте велику кількість ентузіастів і неформальних лідерів. Її сила — у здатності адаптуватися, формувати зв'язки «знизу», працювати навіть без підтримки держави. Але саме в цій гнучкості криється і слабкість: відсутність чітких стандартів, прозорого регулювання, прогнозованих умов і доступу до фінансування. У повоєнний період майбутнє галузі залежатиме від того, чи зможе ця структура еволюціонувати в керовану систему — з цінностями безпеки, інклюзивності, культури обслуговування і реального партнерства між державою, бізнесом і громадою.

1.3 Вплив воєнних дій на трансформацію туризму в Україні

Туризм як галузь господарської діяльності, що функціонує на межі економічного, соціального, культурного та екологічного виміру, є надзвичайно вразливою до політичних і безпекових змін. Однією з найгостріших криз, яка може паралізувати туристичну сферу, є війна. Збройні конфлікти, особливо повномасштабні, завдають нищівного удару по всім складовим туристичної системи:[4] від транспортної інфраструктури до емоційної готовності потенційного туриста подорожувати. Війна фактично перекреслює основні передумови туризму – безпеку, стабільність, відкритість, комфорт і довіру. З цієї причини аналіз впливу воєнних дій на туристичну галузь в Україні є не лише актуальним, а й критично необхідним з точки зору формування стратегій післякризового відновлення.

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року ситуація в українському туризмі набула ознак глибокої системної кризи. Протягом перших тижнів були зупинені всі міжнародні перевезення, закритий повітряний простір, значна частина залізничного та автобусного транспорту була перепрофільована під евакуаційні потреби. Майже одночасно припинили функціонування провідні туристичні оператори, агенції, екскурсійні бюро, служби бронювання. Готелі, санаторії, бази відпочинку і хостели або були зачинені, або трансформовані у притулки для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), пункти прийому гуманітарної допомоги,

військові або волонтерські штаби. Інфраструктура, яка ще напередодні війни забезпечувала стабільне обслуговування внутрішніх і в'їзних туристів, втратила свою функціональність через знищення, окупацію або стратегічну переорієнтацію.

Особливо гостро відчували наслідки війни такі регіони, як Київщина, Харківщина, Чернігівщина, Херсонщина, Донбас, частково Сумщина та Миколаївщина. У цих областях були зруйновані десятки об'єктів туристичної інфраструктури – готелів, музеїв, історичних пам'яток, культурних центрів, маршрутних станцій. Понад 60% туристичного бізнесу на сході та півдні країни припинили свою роботу, а деякі компанії – особливо серед малого бізнесу – взагалі не відновилися. У містах, які стали епіцентрами бойових дій (Маріуполь, Сєвєродонецьк, Бахмут, Ізюм), туристичне середовище було практично стерте з лиця землі. Це не лише знищило економічні основи місцевого туризму, але й змінило культурний ландшафт, порушивши спадкоємність регіональних традицій гостинності.

В умовах, коли подорожі стали небезпечними або неможливими, туристична активність українців зазнала кардинальної зміни. Попит на туристичні послуги в традиційному розумінні – з метою відпочинку, рекреації, пізнання – практично зник. Проте паралельно почала формуватися нова форма мобільності – вимушена міграція. Понад 6 мільйонів українців були змушені залишити свої домівки та переїхати в інші регіони країни або за кордон. Більшість із них потребували тимчасового житла, послуг харчування, транспортної логістики, інформаційної підтримки. Таким чином, значна частина туристичної інфраструктури була трансформована під потреби гуманітарної підтримки.

У західних областях України – зокрема у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Тернопільській, Чернівецькій – почався процес масового пристосування туристичних потужностей до прийому ВПО. Багато готелів, приватних садиб, хостелів, кемпінгів відкрили свої двері для тих, хто тікав від війни. Деякі об'єкти розміщення працювали безкоштовно, інші – за символічну плату або за рахунок гуманітарних фондів. Туристичні агентства перепрофілювали свої ресурси: замість продажу турів вони стали координаторами переселенських маршрутів, займались розміщенням людей, логістикою доставки гуманітарної допомоги. Така ситуація, з одного боку, не принесла прибутку в класичному сенсі, але дозволила зберегти частину інфраструктури, персоналу, а головне – репутацію та соціальну відповідальність бізнесу. У перші місяці війни зародився феномен «гуманітарного туризму» – умовного терміну, що позначає форму мобільності, пов'язаної з рятуванням, допомогою, волонтерством. Учасники цього руху використовували знання туристичної логістики, зв'язки з транспортними компаніями, досвід організації подорожей для оперативного переміщення людей, ресурсів, інформації. Такий функціонал не відповідав класичному розумінню туризму, але виконував функції організованого пересування в умовах надзвичайної ситуації. Саме на цьому тлі закладалася база для нових моделей туризму, що формувались уже в рамках адаптації до війни.

Із середини 2022 року почали з'являтися перші ознаки відновлення туристичної активності у відносно безпечних регіонах. З'явився попит на короткі поїздки вихідного дня, локальні екскурсії, гастрономічні маршрути. Проте головним мотивом для подорожей стали не розваги чи відпочинок, а потреба у психологічному розвантаженні, зміні обстановки, поверненні до умовної «нормальності». Цей запит спричинив появу нового напрямку – туризму для емоційного відновлення. Йдеться не лише про фізичне перебування у природі чи архітектурно привабливих місцях, а про формування безпечного простору для психоемоційної стабілізації.

Такий формат туризму став можливим завдяки природному потенціалу Карпатського регіону, його ландшафтній красі, автентичній культурі, наявності малолюдних і відносно ізольованих локацій. Туроператори, гідни та власники садиб почали створювати турпродукти, в яких акцент робився не на інтенсивності подій, а на спокої, тиші, з'єднанні з природою. До програм включались заняття йогою, арт-терапією, спостереження за природою, читання, медитація, сповільнене харчування з локальних продуктів. Поширеною стала концепція «ретрит-туризму» – відпочинку з відключенням від цифрового середовища, новин, соціальних мереж.

Паралельно набув розвитку формат «туризму з місією». Це подорожі до громад, які приймають переселенців або потерпіли від бойових дій, з метою допомоги, участі в волонтерських проєктах, привезення гуманітарної допомоги. Така форма мобільності об'єднувала відпочинок із діяльністю, надавала людині відчуття корисності, залучення, приналежності до великої справи. Зокрема, у багатьох регіонах України організовувалися «тури солідарності» – поїздки, під час яких туристи допомагали саджати дерева, фарбувати будівлі, розвантажувати речі, і паралельно мали можливість побачити місцеву культуру, поспілкуватися з людьми, які відновлюють життя після окупації.

Усе це вимагало від туристичних компаній переосмислення своїх продуктів, каналів комунікації, маркетингових стратегій. У класичних умовах просування турів здійснювалося через сайт, контекстну рекламу, виставки та партнерські мережі. У воєнний час головним каналом стали Telegram, Viber, Facebook-групи, тобто ті платформи, де люди шукали реальну, оперативну, людяну інформацію. Ключовим інструментом стали відгуки, «сарафанне радіо», персональні історії. Саме тому зростання отримали мікропідприємці, локальні гідни, власники однієї-двох садиб, які мали безпосередній контакт із клієнтом і могли оперативно реагувати на запит.

Війна створила нові обмеження, але й відкрила нові можливості. З'явилися проєкти мандрівок для ветеранів, сімей загиблих, переселенців, людей із травматичним досвідом. Організації, що працюють на стику туризму та психічного здоров'я, отримали підтримку з боку міжнародних фондів. Туризм став частиною гуманітарної інфраструктури, інструментом відновлення не лише економіки, а й людської гідності, віри, довіри до майбутнього.

Продовжуючи аналіз трансформації туристичної галузі України в умовах

воєнного стану, необхідно зосередитись на кількох ключових векторах адаптації, що стали своєрідними каталізаторами внутрішнього оновлення індустрії. Попри зменшення загального обсягу попиту на традиційні туристичні продукти, спостерігається активна переорієнтація підприємств на нові сегменти, що виникли внаслідок глибокої соціально-економічної перебудови суспільства.

Один із найпомітніших векторів — зростання ролі локального туризму. Якщо до війни значна частина внутрішніх туристів прагнула відвідати туристичні магістралі типу Одеси, Буковеля, Києва, то в умовах нестабільної безпекової ситуації пріоритет набули малі міста, селища, сільська місцевість. Це не лише зумовлено бажанням уникнути скупчень людей, а й прагненням до автономного відпочинку, який не потребує складної логістики, готельного сервісу чи великої кількості персоналу. Саме ці чинники сприяли розквіту агротуризму та екотуризму.

Господарі сільських садиб, раніше орієнтовані на сезонний відпочинок, почали працювати цілий рік, створюючи нові продукти — наприклад, освітньо-кулінарні програми, участь у зборі врожаю, ремесленні майстер-класи, оздоровчі прогулянки лісом (форест-терапія). Такі форми активності стали затребуваними серед мешканців великих міст, особливо переселенців, які шукають не лише тимчасовий прихисток, а й можливість перезавантаження в умовах близькості до природи.

Паралельно із цим розширилась освітня функція туризму. У нових умовах подорожі виконували роль засобу самоідентифікації, повернення до коріння, відкриття своєї країни зсередини. З'явилися авторські екскурсії по регіонах, що раніше не розглядалися як привабливі з туристичної точки зору: наприклад, Волинь, Поділля, Полісся. Гіди почали включати в програми не лише історичні пам'ятки, а й локальні історії, фольклор, героїчні розповіді про спротив, сучасні ініціативи громад. Відбувся якісний зсув від «пасивного споживання» культури до активної взаємодії з нею.

У зв'язку з цим, важливу роль відіграє поняття «туризм як форма культурного опору». У ситуації постійної загрози культурної експансії з боку агресора, знищення історичної спадщини, знецінення національного контексту — туризм став інструментом підтвердження української ідентичності. Кожен музей, маршрут, локальна страва, гід чи екскурсивод, які продовжували працювати, автоматично ставали елементом культурного фронту. У цьому контексті набула популярності ініціатива «Нескорені маршрути» — це серії екскурсій по місцях спротиву, де проходили бої, діяли волонтерські штаби, відбувалась евакуація.

Додатково активізувалась співпраця туристичної галузі з креативними індустріями. Театральні тури, концерти в підземеллях, виставки під відкритим небом, кінопокази у дворах — усе це стало не лише способом оживлення простору, а й формою соціальної підтримки. Такі формати дали можливість

митцям зберегти професію, а туристам — відчувати життєздатність культури навіть у найтемніші часи.

Не менш важливим аспектом трансформації стало впровадження цифрових рішень. Туроператори, які раніше працювали переважно через фізичні офіси, тепер повністю перейшли в онлайн. Замість друкованих буклетів — інтерактивні карти, замість вуличної реклами — таргетинг у соціальних мережах, замість дзвінків — Telegram-боти, які автоматично підбирають маршрут, бронюють локацію та інформують про ситуацію в регіоні. Цифрова грамотність персоналу зросла у десятки разів, а загальний рівень діджиталізації галузі зробив стрибок, який у мирний час зайняв би щонайменше 5 років.

Особливо варто відзначити успіхи в адаптації екскурсійної діяльності. В багатьох містах України було впроваджено так звані «живі карти пам'яті» — мобільні застосунки, що показували не лише пам'ятки, а й точки ударів, місця обстрілів, евакуаційні маршрути. Таким чином екскурсія перетворювалася на форму документальної хроніки, яка дозволяла відчувати не лише минуле, але й сучасний вимір місця. Це сприяло формуванню нової емоційної прив'язаності до простору та підсилювало усвідомлення цінності власної території.

Крім того, помітною тенденцією стала інтеграція туризму з соціальним підприємництвом. У багатьох регіонах були створені об'єкти, які поєднували культурний центр, кав'ярню, освітню платформу та притулок для ВПО. Фінансування таких проектів здійснювалося з грантів міжнародних організацій, пожертв української діаспори, а іноді — через краудфандинг. Це дозволило створити нові робочі місця, підтримати громади, а також інтегрувати соціально вразливі категорії населення в активне життя через участь у створенні туристичного продукту.

У контексті цих змін відбулася еволюція поняття «гід». Якщо раніше це була людина, яка подавала факти, вела групу і відповідала за дотримання таймінгу, то тепер гід став фасилітатором досвіду — модератором дискусій, провідником в історію, куратором емоційного стану групи. Часто екскурсії завершувалися спільною рефлексією, обговоренням, діленням переживаннями. У кризових регіонах такі екскурсії нерідко набували форми групової терапії, де люди могли в безпечному середовищі проговорити травматичний досвід.

Змінився також спосіб взаємодії з іноземною аудиторією. Туризм, попри закритий повітряний простір, зберіг свій потенціал через онлайн-формати. Почали активно діяти проекти віртуальних турів, інтерактивних екскурсій англійською мовою, стрімів з фронтних міст, презентацій української культури для аудиторії з-за кордону. Це не тільки підтримувало інтерес до України, але й формувало її позитивний імідж як держави, що чинить опір і не втрачає своєї культурної тяглості.

Паралельно розгорталася складна боротьба за кадри. Частина фахівців туристичної галузі була мобілізована, інша — емігрувала, ще частина —

змінити сферу діяльності. Це створило дефіцит кваліфікованого персоналу. У відповідь на виклик, навчальні заклади, громадські організації та профільні об'єднання розпочали програми перекваліфікації, мікроосвіти, онлайн-курсів для нових категорій працівників. Так, з'явилися курси для «гід-волонтерів», «провідників у кризових регіонах», «тренерів із психологічної стійкості в туризмі».

Таким чином, друга фаза трансформації туристичної галузі України в умовах війни характеризується переходом від хаотичної адаптації до стратегічного моделювання. З'явилися системні ініціативи, довгострокове планування, колаборації між громадським сектором, бізнесом і державними інституціями. Туризм перестав бути лише економічною категорією — він перетворився на інструмент громадянської мобілізації, психологічної реабілітації та культурного самоствердження.

Завершуючи комплексний аналіз трансформації туристичної сфери України під впливом воєнних дій, необхідно виокремити системні закономірності, що виникли в галузі у 2022–2024 роках. Йдеться про ті структурні зрушення, які не є ситуативною реакцією на кризу, а формують фундамент нової моделі функціонування туризму в посткризовий період. Така модель базується не на поверненні до «двоєнної норми», а на адаптації до нової реальності, де туризм — не розкіш чи розвага, а інструмент внутрішньої консолідації, стійкості громад і відновлення економіки.

Насамперед варто підкреслити, що війна змінила ключову мотивацію туристичної поведінки. Якщо до війни домінували запити на комфорт, споживання, розваги, то у воєнних умовах перше місце посіли безпека, підтримка, автентичність, залученість. Турист більше не хоче бути спостерігачем — він прагне бути учасником, партнером, співтворцем. Це породжує попит на глибші, змістовніші, персоналізованіші туристичні продукти. Подорож стає не втечею від реальності, а формою осмислення себе в реальності, засобом зцілення та самоідентифікації.

Такий зсув у мотиваціях вимагає і нового підходу до організації туристичних послуг. В епоху війни класичні тури втратили універсальність. Люди шукають не маршрути, а досвід. Не локації, а відчуття. Не пакетні тури, а можливість впливати на хід подорожі, адаптувати її під свої потреби. Відповідно, туризм перетворюється з галузі стандартизованих послуг на сферу креативних сервісів. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція «slow tourism» — повільного туризму, що фокусується на глибокому пізнанні, неквапливому перебуванні, екологічній та соціальній відповідальності.

Варто також відзначити активну роль держави у процесі трансформації галузі. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) з перших днів війни зосередило увагу не лише на статистичному обліку збитків, а й на формуванні стратегії підтримки та відновлення туризму. Було запуснено ряд ініціатив, зокрема «Туристичний фронт» — платформа взаємодії бізнесу, волонтерів,

громад; кампанія «Travel Ukraine – Support Ukraine», що популяризувала внутрішні подорожі в умовно безпечні регіони; проєкт «Карти стійкості», що інформував про функціонуючі об'єкти, доступні маршрути, актуальну безпекову ситуацію.

Разом із тим, міжнародна підтримка відіграла колосальну роль у збереженні інституційної спроможності туристичної сфери. Програми USAID, GIZ, British Council, а також гранти від Європейської комісії дозволили фінансувати відновлення об'єктів культурної спадщини, навчання кадрів, запуск пілотних проєктів у сферах волонтерського, медичного, інклюзивного туризму. Варто окремо зазначити роль української діаспори, яка не лише сприяла збору коштів, а й активно просувала імідж України через організацію культурних подій, фестивалів, онлайн-турів за кордоном.

Паралельно туризм поступово інтегрується в інші галузі: охорону здоров'я, освіту, соціальну сферу, містобудування. Формується нова міжгалузєва екосистема, в якій туризм не існує автономно, а виступає каталізатором для інших форм розвитку. Наприклад, розвиток місцевих туристичних ініціатив сприяє покращенню інфраструктури сільських громад, підтримує локальне виробництво, активізує молодіжні платформи, оживляє культурні практики, що занепадали. Таким чином, туризм стає мультиплікатором соціального капіталу.

Особливо важливим стає питання професійної підготовки кадрів. У післявоєнному періоді туристу буде потрібен фахівець, який вміє працювати в умовах нестабільності, володіє кризовою комунікацією, знається на безпеці, психології, культурній емпатії. У відповідь на цей виклик ряд університетів уже змінив свої навчальні програми, додавши курси з адаптивного менеджменту, психології туризму, антикризового брендингу територій. Актуальними стали міні-програми навчання на базі платформ Prometheus, Coursera, Udemy, що дозволяють швидко реагувати на виклики ринку.

Окрему увагу слід приділити інклюзивності. В умовах зростання кількості поранених, людей з інвалідністю, ветеранів війни – туризм має стати інструментом не лише реабілітації, але й повноцінної участі цих категорій у соціальному житті. Це означає, що доступність туристичної інфраструктури, мовна інклюзивність, адаптація контенту, спеціально навчений персонал — більше не опція, а необхідність. Деякі проєкти, як-от «Безбар'єрний туризм» чи «Veteran's Journey», уже заклали основу майбутнього напряму «реабілітаційного туризму».

Порівняльний аналіз з іншими країнами, що зазнавали збройної агресії (Хорватія, Грузія, Ізраїль, Боснія і Герцеговина), свідчить про те, що відновлення туристичного сектору після війни можливе лише за умов комплексного підходу. Він включає паралельну реконструкцію інфраструктури, стабілізацію безпекового середовища, роботу зі зміною сприйняття країни у світі, запуск масштабних інформаційних кампаній. Проте ключовим елементом у всіх кейсах виступала саме людина — її потреба у зв'язку з місцем, історією,

людьми. Україна вже сьогодні формує унікальний кейс — як у найскладніших умовах зберегти дух гостинності, людяності та турботи.

Туризм майбутнього — це не повернення до масового, поверхневого, «споживацького» формату. Це створення простору довіри, підтримки, знань і натхнення. Український досвід війни закладає основу для цього нового розуміння: туризм як відповідальність, як спосіб збереження культури, як форма психологічного захисту. І якщо цю модель буде підтримано належним чином державою, суспільством, міжнародними партнерами — український туризм стане не просто сектором економіки, а стрижнем гуманітарного відновлення країни.

1.4 Зарубіжний досвід післякризового відновлення туристичної сфери

Питання післякризового відновлення туристичної сфери є одним із найскладніших і водночас найважливіших аспектів сучасного глобального розвитку. Туризм, як багатовекторна галузь, що поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні чинники, надзвичайно чутливо реагує на будь-які форми суспільних катастроф — від локальних воєн до пандемій світового масштабу. І саме через це вивчення зарубіжного досвіду післякризової трансформації туризму набуває критичного значення для країн, що проходять етап посттравматичної стабілізації. [5]

Світова історія туризму у XX та XXI століттях містить значну кількість прикладів, коли збройні конфлікти, масштабні катаклізми, терористичні акти чи системні економічні кризи призводили до повного знецінення туристичної інфраструктури, втрати людського потенціалу та довіри до дестинації. Водночас, на цьому тлі сформувалися й унікальні моделі відновлення, які не лише повернули туристичний потік, але й зробили туризм каталізатором економічного і культурного зростання. Таким чином, йдеться не просто про реакцію на кризу, а про стратегічне перетворення самої логіки функціонування туристичної галузі.

Для України, яка сьогодні перебуває у фазі затяжної війни з подальшим прогнозованим тривалим повоєнним періодом, критично важливо проаналізувати саме ті моделі, які мають потенціал до адаптації в умовах високого ризику, дефіциту ресурсів, соціальної фрагментації та необхідності культурного відновлення. Саме тому в цьому підрозділі буде системно розглянуто досвід таких країн, як Хорватія, Грузія, Ізраїль, Боснія і Герцеговина, Колумбія, Руанда, Ліван, В'єтнам, Шрі-Ланка, Італія, а також сформульовані узагальнюючі висновки щодо параметрів ефективного післякризового відновлення в туризмі.

Перший напрямок аналізу — країни, що зазнали **збройної агресії або громадянських воєн**. Вони формують ключову групу для зіставлення з українським контекстом, оскільки специфіка відновлення у таких умовах

включає не лише економічні, але й безпекові, демографічні, морально-психологічні та геополітичні аспекти.

Хорватія — класичний приклад післявоєнного успіху. Після завершення воєнних дій на Балканах у 1995 році країна мала майже повністю зруйновану туристичну інфраструктуру: порти, готелі, приватний сектор на узбережжі, культурні об'єкти. Крім того, через інформаційні кампанії, які демонстрували жорстокість конфлікту, Хорватія сприймалась як нестабільна і небезпечна країна. Проте вже за 10 років ситуація змінилася докорінно — Хорватія стала одним із лідерів туристичної привабливості у Південній Європі. [6]

Причини цього прориву — у багаторівневій та цілеспрямованій політиці держави. По-перше, на державному рівні була затверджена довгострокова стратегія відновлення туристичної сфери, в якій передбачалося поетапне оновлення інфраструктури, підтримка малих готельєрів, інвестування в культурну спадщину та екологічні ініціативи. По-друге, уряд активно залучав іноземні інвестиції — як від ЄС, так і від міжнародних донорів. Окремим вектором стало стимулювання внутрішнього туризму — уряд навіть впроваджував ваучерну підтримку для хорватських родин, які подорожували країною, тим самим оживлюючи місцеву економіку.

Паралельно було запущено низку інформаційних кампаній, мета яких — змінити сприйняття Хорватії на міжнародному рівні. Наприклад, проєкт "Croatia – Full of Life" просував не лише пляжний відпочинок, а й гастрономію, національні парки, середньовічні міста, ремесла. Це дозволило змістити акцент із "післявоєнної території" на "країну можливостей і краси". Важливо, що значну роль у цьому процесі відігравали місцеві громади: децентралізація туризму сприяла активному включенню малих населених пунктів у формування власного турпродукту.

Грузія — інший яскравий приклад. Після збройного конфлікту з Росією у 2008 році та втрати частини територій, держава опинилася в умовах глибокої соціально-економічної кризи. Туризм тоді був майже паралізований. Проте вже через кілька років країна зуміла вибудувати нову парадигму туристичного розвитку, в основі якої — ставлення до туризму як до стратегії національної гідності. Уряд інвестував у безпекову інфраструктуру, поліпшив транспортне сполучення, дерегулював туристичний бізнес і запровадив максимально лояльну візову політику.

Окрему роль відіграли цифрові кампанії — Грузія стала однією з перших пострадянських країн, яка почала активно просувати себе через Instagram, Facebook, YouTube та блоги мандрівників. Кампанії на кшталт "Spend 4 Days in Georgia" були спрямовані на залучення нової хвилі мандрівників, які цікавилися нетиповими напрямками. Країна зробила ставку на унікальність — гастротури, винний туризм, гори, традиційна архітектура, народні ремесла. Водночас, саме громади та локальні бізнеси почали виступати ініціаторами нових маршрутів,

що дозволило розвантажити великі туристичні центри (Тбілісі, Батумі) і активізувати сільську місцевість.

Наступна країна — Ізраїль. Він не має чітко вираженого "післякризового" періоду, оскільки живе в умовах постійної загрози терористичних атак, військових операцій, загострень на кордонах. І саме завдяки цьому Ізраїль сформував одну з найефективніших у світі систем адаптивного туризму. Його досвід надзвичайно цінний для України, яка в найближчі десятиліття змушена буде існувати у стані гібридної загрози.

У Ізраїлі туристична система не припиняє функціонування навіть у періоди напруження — завдяки багаторівневій системі оповіщення, зонування ризиків, миттєвій переорієнтації потоків, розвитку альтернативних маршрутів та наявності детальних протоколів евакуації. Крім того, туристична політика Ізраїлю завжди була частиною загальної стратегії формування національного іміджу. Священні місця, культурна спадщина, стародавні археологічні комплекси, море — усе це вбудовано в нарратив "країни життя", яка навіть у війні залишається відкритою для світу. Значну роль у цьому процесі відіграють Міністерство туризму, Центри підтримки туристів у кожному регіоні, онлайн-платформи з оновленням безпекової ситуації в реальному часі.

Продовжуючи огляд зарубіжного досвіду післякризової трансформації туризму, доцільно звернутися до кейсів країн, які зіткнулися з надзвичайно глибокими гуманітарними катастрофами та водночас зуміли перетворити туризм у інструмент соціального перезавантаження. До таких прикладів належать Боснія і Герцеговина, Руанда, Колумбія, В'єтнам та Шрі-Ланка. Їхній досвід особливо цінний у контексті довготривалого повоєнного відновлення України, оскільки вказані країни продемонстрували, як трансформувати травму у новий суспільний нарратив через інструменти туризму.

Боснія і Герцеговина стала символом постетнічного зцілення після одного з найкривавіших конфліктів у Європі кінця ХХ століття. Після підписання Дейтонських угод (1995), країна тривалий час перебувала в режимі політичної нестабільності та економічної руїни. Однак у 2000-х роках була сформована інноваційна модель «пам'яттєвого туризму», що поєднує елементи історичної пам'яті, міжетнічного діалогу та локального саморозвитку. Екскурсійні маршрути в Сараєво, Мостарі, Сребрениці були створені не лише як туристичні продукти, а як простори рефлексії, спільного осмислення минулого та прощення. Особливе значення мало те, що гідами часто виступали безпосередні свідки подій — біженці, журналісти, волонтери.

Ключовим принципом стало уникнення тріумфалізму або жорсткої націоналізації трагедії. Туризм став «місцем зустрічі», де біль розглядався не як товар, а як частина процесу відновлення гідності. Було створено низку меморіальних центрів із глибокою інтерактивністю: музеї з особистими історіями, цифровими архівами, освітніми програмами для молоді. Таким

чином, туризм перетворився з комерційної послуги на засіб гуманітарного відновлення. [8]

Руанда — ще один унікальний кейс. Після геноциду 1994 року країна мала зруйновану інфраструктуру, мільйони переміщених осіб, повну втрату міжнародного іміджу. Проте уряд Руанди на чолі з Полем Кагаме здійснив одну з найуспішніших програм реабілітації через концепцію "Vision 2020". Центральним компонентом стало створення висококласної моделі сталого туризму, орієнтованого на гармонію між природою, культурою та соціальними змінами.

Були створені нові національні парки, програми збереження горил, підтримка ремісничих громад, система сертифікації еко-садиб. Водночас було запроваджено модель community-based tourism — залучення місцевих до управління туристичними об'єктами, розподілу прибутку та культурного кураторства. Туризм у Руанді виконував кілька функцій одночасно: джерело доходів, форма примирення, збереження ідентичності, просування нового іміджу країни у світі. Замість того щоб приховувати трагедію, Руанда трансливала її як урок, акцентуючи на шляхах трансформації та стійкості.

Колумбія після десятиліть війни з наркокартелями та FARC постала перед викликом "туристичного перезавантаження". У 2010-х роках країна розпочала масштабну кампанію зі зміни іміджу: слоган "The only risk is wanting to stay" (Єдиний ризик — це бажання залишитись) став символом нової комунікації з потенційними мандрівниками. Основний акцент було зроблено на показі природного багатства, культурної різноманітності та реальних історій змін.

Уряд Колумбії інвестував у регіони, які колись асоціювались лише з насильством: Медельїн, Каука, Путумайо. Було впроваджено модель rease tourism — туризм миру, у межах якого організовували подорожі у колишні "червоні" зони з новим наративом: спільноти, які раніше воювали, тепер займаються агротуризмом, крафтовим виробництвом, культурними фестивалями. Туристів навчали поважати ці простори, а не екзотизувати їх. Така форма м'якої інтеграції виявилась дієвою навіть у найбільш травмованих регіонах.

В'єтнам, як країна, що пережила багаторічну війну з США (1955–1975), також став прикладом довгострокового культурного відновлення через туризм. Після відкриття країни у 1980-х роках одним із перших векторів економічного зростання стали культурні подорожі до місць бойових дій, стародавніх міст, ремісничих сіл. В'єтнам, попри трагічну історію, зробив ставку не на героїзацію конфлікту, а на представлення культури як незнищеного ядра нації. Подорожі в Хюе, Ханой, Хошимін супроводжувались не тільки екскурсіями, а й участю в культурних практиках — виготовленні шовку, чаю, каліграфії.

Крім того, в'єтнамський уряд реалізував програму підтримки малого туристичного бізнесу: мікрокредити, навчальні курси, пільги для ветеранів і

молоді, які хотіли відкрити готель, кав'ярню чи екскурсійне бюро. Це не лише сприяло економічному зростанню, а й залучало нове покоління до відновлення країни.

Шрі-Ланка, яка до 2009 року перебувала у стані громадянської війни між урядовими силами та "Тиграми визволення Таміл-Іламу", після завершення конфлікту взяла курс на туристичне відновлення як інструмент економічної інтеграції. Уряд запровадив серію реформ, спрямованих на розвиток інфраструктури у північних і східних регіонах, які раніше були "закритими зонами". Було створено спеціальні туристичні коридори, культурні маршрути, готелі, що фінансувались частково міжнародними фондами, частково діаспорою.

У Шрі-Ланці туристична галузь стала способом зшивання територіальної цілісності. Гіди розповідали не лише про історію буддизму чи колоніальне минуле, а й про новітню реальність співіснування. Багато маршрутів включали зустрічі з місцевими мешканцями, відвідини шкіл, ремісничих майстерень, садів чаю. Це сприяло розвитку нової ідентичності — не конфліктної, а мультикультурної, приязної.

Варто також згадати Ліван — країну з надзвичайно багатою культурною спадщиною, яка кілька разів перебувала у стані війни. Складна політична ситуація не завадила Бейруту стати туристичним івент-хабом Близького Сходу. Ліван зробив ставку на "урбаністичний туризм": відновлення старих кварталів, розвиток кафе-культури, нічного життя, дизайнерських готелів. Туризм тут не приховував сліди війни, а вшивав їх у тканину нової ідентичності: графіті на руїнах, виставки у напівзруйнованих палацах, гіди, що проводили тури «По лінії фронту». [9]

Усі ці кейси демонструють спільну рису — **переосмислення кризи як ресурсу**. Туризм у післякризовий період не просто «повертає прибутки» — він відтворює зв'язок між людьми, місцем, минулим і майбутнім. Він дає змогу країні не просто вижити, а осмислити свою історію і транслювати нову якість себе у світ.

Завершуючи аналіз зарубіжного досвіду післякризового відновлення туристичної сфери, доцільно перейти від опису окремих прикладів до системного узагальнення. Це дозволяє не лише визначити загальні тенденції, а й виявити ефективні моделі, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Туризм як явище багатоаспектне потребує комплексного підходу, особливо в умовах післявоєнної реконструкції.

На підставі розглянутих кейсів (Хорватія, Грузія, Ізраїль, Боснія і Герцеговина, Руанда, Колумбія, В'єтнам, Шрі-Ланка, Італія, Ліван) можна виокремити низку типових стратегій післякризового відновлення туризму:

1. **Інфраструктурно-орієнтована модель.** Вона передбачає першочергову відбудову фізичної туристичної інфраструктури: готелів, доріг, транспортних вузлів, а також культурних та історичних пам'яток. Такий підхід використовувався у Хорватії, Італії та Шрі-Ланці. Перевагами є швидке відновлення туристичних потоків і стимулювання економіки. Водночас недоліком може стати ігнорування соціального виміру кризи та поверхневий підхід до культурного контексту.
2. **Модель «пам'яттєвого туризму».** Особливістю є трансформація місць трагедій у простори пам'яті, роздумів і міжкультурного діалогу. Цю модель ефективно застосували в Боснії і Герцеговині, В'єтнамі, Колумбії. Вона сприяє примиренню, формує стійку культурну ідентичність, однак вимагає етичного підходу та унеможлиблює комерціалізацію болю.
3. **Громадоцентричний підхід.** Туризм, що базується на ініціативі місцевих громад, отримав розвиток у Руанді та Грузії. Такі стратегії передбачають розвиток малого підприємництва, ремесел, екологічного туризму. Вони є соціально сталими, але потребують підтримки освіти, кредитування та державної координації.
4. **Урбаністична модель відновлення.** Вона застосовується для реконструкції міст як туристичних центрів (Бейрут, Рим, Тбілісі). Особливістю є фокус на культурних подіях, фестивалях, гастрономії, нічному житті, що приваблює молодіжну аудиторію та стимулює креативну економіку.
5. **Інтегративна модель.** Вона поєднує елементи попередніх і реалізується в умовах високої інституційної спроможності. Ізраїль і Колумбія є прикладами таких країн. Цей підхід є найбільш комплексним, але й водночас найвимогливішим до державної політики та ресурсів.

На основі узагальнення можна визначити ключові чинники успішного післякризового відновлення туристичної сфери:

- наявність державної стратегії розвитку туризму;
- підтримка місцевих ініціатив і малого бізнесу;
- децентралізація туристичних потоків;
- розвиток туристичної логістики й безпеки;
- цифровізація сервісів та промоції;
- культурна чутливість та робота з травмою через інститути пам'яті;
- міжнародна підтримка та грантові програми.

У контексті України післявоєнного періоду особливо актуальним є поєднання щонайменше трьох моделей: інфраструктурної, громадоцентричної та пам'яттєвої. Відновлення має здійснюватися не лише шляхом фізичної реконструкції об'єктів, але й через переосмислення національної ідентичності, залучення громад, створення нових наративів, які формуватимуть позитивний імідж країни.

Таким чином, туризм у післякризовий період — це не лише економічна діяльність, а стратегічний інструмент формування нової якості національного

простору, в якому поєднуються пам'ять, розвиток, єдність і майбутнє. [10]

1.5 Принципи та модель оптимізації в умовах повоєнного періоду

У період повоєнного відновлення туристичної сфери виникає об'єктивна потреба у формуванні принципово нових підходів до управління, стратегічного планування, використання ресурсів та взаємодії між суб'єктами ринку. Сама логіка оптимізації змінюється: якщо у мирний час вона асоціювалася передусім із підвищенням ефективності, скороченням витрат або вдосконаленням операційної діяльності, то у післявоєнному контексті вона набуває гуманітарно-інституційного виміру. Туризм перестає бути лише галуззю економіки – він перетворюється на платформу для соціального об'єднання, психологічного відновлення, регіонального розвитку. Відтак, оптимізація вимагає багатошарового підходу, який би враховував не лише ринкові закономірності, а й нові соціальні функції туризму. В основі такої моделі повинна лежати чітка система принципів. Перший із них – адаптивність, тобто здатність системи реагувати на динамічні зміни, зокрема безпекові, інфраструктурні, демографічні. Адаптивний підхід передбачає постійний аналіз середовища, регулярну модифікацію маршрутів, сервісів, партнерських мереж. Підприємства, що зможуть швидко переорієнтуватися з виїзного на внутрішній туризм, з масових турів на індивідуальні формати, матимуть конкурентну перевагу. Другий принцип – безпекова пріоритетність. Безпека у сучасному туризмі є не просто стандартом, а головним аргументом у прийнятті рішення про подорож. Турист хоче чітко розуміти, що маршрут перевірений, готель відповідає критеріям захищеності, а сам туроператор має досвід роботи в умовах обмеженого доступу до ресурсів. На цьому ґрунтується потреба у створенні системи незалежного моніторингу ризиків, верифікації маршрутів, сертифікації операторів за спеціальними кризовими стандартами. Третім принципом є інклюзивність. Туризм має стати відкритим для найрізноманітніших категорій населення – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з обмеженими можливостями. Оптимізація вимагає не тільки функціональних змін, а й нових підходів до дизайну послуг, комунікацій, логістики. Четвертий принцип – локалізація. Це не лише про розвиток малих територій, а й про зміну парадигми: з імпорту продуктів і сервісів на підтримку локального виробника, локального провідника, локального гіда. Туризм має зміцнювати громади, а не виснажувати їх. П'ятий принцип – сталий розвиток. Післявоєнний туризм має уникнути хибної траєкторії експлуатаційного підходу. Важливо зберігати природні ресурси, підтримувати культурне різноманіття, уникати надмірної урбанізації туристичних зон. Сталість – це і про економіку (диверсифікація доходів), і про екологію (відповідальне споживання), і про етику (повага до культурного середовища). Наступним є принцип цифровізації. Оптимізація неможлива без повного переходу до цифрової логістики, аналітики, клієнтського сервісу. Усі ключові процеси – бронювання, оплата, інформування, зворотний зв'язок – повинні бути автоматизовані. Використання CRM-систем, big data, прогновної аналітики – не розкіш, а базова необхідність. Останній принцип – інтегрованість. Туризм більше не може існувати окремо від інших секторів: транспорт, медицина,

освіта, безпека – все повинно бути синхронізоване. Оптимізація передбачає побудову екосистеми, де суб'єкти туризму взаємодіють із державними структурами, волонтерами, громадськими організаціями, бізнесом. Лише такий підхід дозволить створити нову якість туристичної пропозиції, адаптовану до реалій повоєнної України. Необхідно зазначити, що кожен із перерахованих принципів потребує конкретного інструментарію реалізації, а тому повинен знайти відображення не лише у стратегіях, а й у конкретних проєктах, нормативних документах, бюджетному плануванні. Особливої ваги набуває принцип інтегрованого підходу до просторового планування, коли туристичні маршрути формуються з урахуванням інших соціально значущих інфраструктур: лікарень, шкіл, укриттів, вузлів зв'язку. [11] У повоєнній Україні туризм здатен не просто генерувати прибуток, а й формувати нову якість життя, розширювати горизонти для локального населення, зменшувати міграційний відтік. Принцип оптимізації як багатовекторної категорії стає рамкою для аналізу всієї галузі загалом, і він повинен враховувати різні площини: нормативну (зміна законодавчої бази), освітню (кадрове забезпечення), інфраструктурну (переоснащення об'єктів), фінансову (податкове стимулювання), інформаційну (створення відкритих реєстрів), комунікаційну (єдині канали зворотного зв'язку), соціальну (доступність продукту для вразливих категорій), міжнародну (адаптація до стандартів ЄС, співпраця з глобальними платформами). Таким чином, принципи оптимізації в повоєнний період слугують не лише декларацією намірів, а є основою для вибудови дієвої інфраструктури туристичної політики, де кожна з ланок виконує чітко окреслену функцію в загальній системі.

Модель оптимізації діяльності туристичної сфери в умовах повоєнної трансформації повинна бути не лише гнучкою, адаптивною і ресурсно збалансованою, а й глибоко структурованою, щоби охоплювати всі ключові напрями управління, функціонування, регулювання й розвитку туристичної екосистеми. Йдеться про багаторівневу конструкцію, що включає стратегічний, інституційний, інфраструктурний, цифровий, кадровий, комунікаційний, фінансовий і моніторинговий рівні. Важливо не просто задекларувати наявність кожного з них, а сформулювати механізми функціональної взаємодії, ролі суб'єктів, логіку бюджетного і нормативного супроводу. Стратегічний рівень оптимізації передбачає, передусім, наявність єдиної Національної стратегії відновлення та розвитку туризму, яка має бути ухвалена на рівні Кабінету Міністрів України із чітким поетапним графіком реалізації, системою індикаторів ефективності, матрицею відповідальності між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством. Ця стратегія повинна враховувати ключові напрями повоєнного розвитку: безпекові коридори, демографічні зміни, доступ до логістичних вузлів, цифрову трансформацію, адаптацію законодавства до стандартів ЄС, імплементацію ESG-критеріїв. Без наявності чіткої стратегії будь-яка оптимізація залишиться набором хаотичних ініціатив. Інституційний рівень означає потребу в оновленні всієї вертикалі державного управління туризмом. Міністерства та підпорядковані структури мають не лише координувати, а й реалізовувати проєкти спільно з регіональними органами, бізнес-асоціаціями, міжнародними донорами. Необхідно створити національну

координаційну платформу з питань туризму, яка на постійній основі забезпечуватиме горизонтальні зв'язки між міністерствами (інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, цифрової трансформації, економіки), між регіонами (обласними державними адміністраціями, громадами), а також із приватними операторами. Інституційна реформа має передбачати також підвищення кадрової спроможності управлінців, впровадження принципів електронного урядування, відкритих реєстрів і цифрової звітності. Інфраструктурний рівень є критично важливим у повоєнному контексті. Багато туристичних об'єктів втратили фізичну цілісність, зруйновано дороги, мости, вокзали, санаторії, музеї, готелі. Тому першочерговим завданням оптимізації є аудит пошкоджень, картографування безпечних територій, визначення стратегічних зон інвестування. [12] Слід сформувати карту туристичних коридорів, пріоритетних для реконструкції, враховуючи їхню культурну, природну, економічну значущість. Зокрема, Карпатський регіон, Поділля, Західне Полісся, Одещина мають потенціал для швидкого запуску туристичних маршрутів за умови інфраструктурного підсилення. Важливою є концепція мультифункціональності об'єктів: готелі мають бути адаптовані під укриття, екскурсійні маршрути – доповнені безпечними точками збору, транспорт – обладнаний для евакуаційних ситуацій. Цифровий рівень оптимізації передбачає побудову єдиної електронної платформи, яка би поєднувала сервіси бронювання, інтерактивні мапи, рейтинги об'єктів, рекомендації, трекінг безпеки. Турист має мати змогу за кілька кліків перевірити актуальний статус маршруту, наявність інтернет-зв'язку, санітарні умови, сертифікати обслуговування. Застосування штучного інтелекту та big data у сегменті аналітики дозволить прораховувати навантаження на об'єкти, прогнозувати попит, управляти потоками. У сфері обслуговування критично важливо впровадити цифрову ідентифікацію клієнта, автоматизовану оплату, мобільний доступ до екскурсій. Кадровий вимір моделі повинен вирішувати як проблему втрати спеціалістів через міграцію, так і інтеграцію нових категорій – ветеранів, ВПО, молоді, що шукає роботу. Має бути розроблена програма масового перекваліфікування на спеціальності, пов'язані з готельно-ресторанною справою, організацією подорожей, туроператорською діяльністю, SMM-просуванням. Освітні заклади повинні оновити програми з урахуванням кризових модулів: управління ризиками, психологія туризму, безпекове адміністрування. Варто залучити міжнародні ініціативи, як-от Erasmus+, USAID, GIZ, для організації стажувань, грантів, менторських програм. У межах кадрової оптимізації необхідно також запровадити систему добровільної сертифікації спеціалістів – це підвищить довіру до сервісу, дозволить формувати рейтинги, надасть перевагу на ринку праці. Комунікаційний рівень має вирішити завдання відновлення довіри до України як до туристичної країни. Модель оптимізації передбачає запуск нової національної комунікаційної кампанії, спрямованої на просування безпечних маршрутів, демонстрацію інфраструктурних змін, висвітлення історій успіху локального туризму. Важливим є формування бренду, що базується на поєднанні традиційної гостинності, сучасного підходу та гідності. Комунікація має охоплювати як внутрішній ринок (мотивування громадян подорожувати Україною), так і зовнішній (залучення іноземців, діаспори, волонтерів,

культурних туристів). Канали просування – соціальні мережі, цифрові платформи, міжнародні виставки, кіно, контент у співпраці з блогерами, YouTube-каналами, серіалами. Фінансовий рівень моделі охоплює створення спеціального Фонду повоєнного туризму, який акумулює кошти держбюджету, приватних інвесторів, донорів. Потрібно запровадити механізм пільгового кредитування, інвестиційних гарантій, часткової компенсації витрат на відновлення об'єктів. Ефективним буде запуск туристичних облигацій, які дозволять українцям інвестувати в об'єкти на умовах майбутньої вигоди – безкоштовного проживання, знижок, повернення коштів. Оптимізація повинна передбачати впровадження принципів прозорого фінансування: публічний звіт, аудит, облік кожного об'єкта. [12] І, нарешті, моніторинговий рівень забезпечує постійну оцінку стану сфери. Необхідно створити аналітичний центр при Міністерстві економіки або окремий Інститут туризму, який би щоквартально публікував звіти, статистику, прогнози. Усі ці рівні мають бути частинами єдиної моделі, здатної не лише відновити втрати, а й вивести український туризм на новий рівень стійкості, довіри й стратегічної привабливості.

Розглядаючи оптимізацію як не абстрактну декларацію, а як конкретну систему управлінських рішень, стає очевидною необхідність створення цілісного інструментарію реалізації моделі. Першим таким інструментом повинна стати чітко прописана нормативно-правова база. У повоєнний період держава має оновити законодавство про туризм, адаптувати його до умов воєнного стану, реінтеграції тимчасово окупованих територій, євроінтеграційних процесів. Особливу увагу слід приділити створенню юридичних механізмів підтримки мікро- і малого туристичного бізнесу: спрощення ліцензування, податкових ставок, надання юридичних гарантій при укладенні договорів з міжнародними партнерами. Важливим буде також закріплення на рівні закону принципів публічного фінансування інфраструктурних об'єктів, стандартів якості обслуговування, процедури акредитації гідів, екскурсів, операторів туризму. Наступним інструментом має стати бюджетне планування. У Державному бюджеті України повинні з'явитися окремі програми фінансування туристичних проєктів у межах нової політики регіонального розвитку. Доцільним є створення механізму співфінансування: держава + громада + інвестор + донор. Кожен туристичний об'єкт або кластер має стати проєктом, за яким ведеться документація, контроль, звітність. Особливо перспективними виглядають механізми державно-приватного партнерства, коли держава бере на себе ризики і гарантії, а бізнес — оперативне управління й інвестування. Доцільно створити платформу агрегатор усіх заявлених туристичних ініціатив з прозорим бюджетом, інтеграцією до електронного урядування. Додатково слід створити фонд «Туризм відновлення», який акумулює добровільні пожертви громадян, підприємців, міжнародних партнерів. Цей фонд має стати своєрідним символом довіри до ідеї відродження туризму як частини гуманітарного відновлення нації. Ще один важливий інструмент — проєктне управління. У повоєнному періоді має бути створено десятки пілотних кейсів у різних регіонах — екотуристичні садиби, маршрути історичної пам'яті, фестивалі тури, реабілітаційні табори, дитячі програми. Кожен із цих проєктів має бути методично супроводжений, отримати експертну допомогу, менторство,

юридичну підтримку. Проєкти повинні стати кейсами для масштабування. Відтак, створюється ціла матриця типових рішень, які потім можуть бути адаптовані іншими громадами. У цьому контексті надзвичайно важливим є створення платформи знань — цифрової бази навчальних матеріалів, гайдів, шаблонів документів, відеоінструкцій. Наступним рівнем інструментарію виступає інституційне супроводження. Слід запровадити механізми регулярного консультування громад, які хочуть розвивати туризм. Це можуть бути мобільні експертні групи, консультативні офіси, цифрові бот-платформи для звернень. Також варто налагодити систему конкуренції між громадами: запровадити рейтинг «Туристична громада року», щорічно оцінюючи результати, динаміку, інноваційність, стійкість моделей. [14] Не менш важливо закріпити інструменти моніторингу. Йдеться не лише про статистику Держстату, а про цифрові панелі управління: аналітика відвідуваності, трекінг економічного ефекту, індекси задоволеності, динаміка розвитку сервісу. Усе це дозволить не просто «фіксувати», а впливати на ефективність. Тісно з цим пов'язана міжнародна інтеграція. Туризм — це глобальна індустрія, і Україна повинна вписатися в неї як повноцінний гравець. Перш за все, слід приєднатися до всіх програм UNWTO, активізувати участь у європейських туристичних форумах, виставках, об'єднаннях. Необхідно розвивати партнерські зв'язки з європейськими туристичними компаніями, провайдерами сервісів, платформами на кшталт Booking, Airbnb, GetYourGuide, Tripadvisor. Слід укладати міждержавні угоди про спрощення туристичних процедур, взаємне просування, стандарти обслуговування. Перспективним є створення регіональних туристичних альянсів, зокрема для спільного просування Карпатського регіону (Україна, Польща, Словаччина, Румунія). Інструментом інтеграції має стати і культурна дипломатія — просування української ідентичності через туризм, включення туристичних проєктів у програми обміну, міжнародні гранти, стипендії. Туризм має стати вітриною української культури, сили, інноваційності. У перспективі можлива й участь України в розробці нових стандартів сталого туризму на європейському рівні. Останній блок — забезпечення довгострокової сталості. Це включає формування механізмів відтворення моделі у наступні роки, незалежно від зміни урядів, конфігурації парламенту, політичної ситуації. Для цього модель повинна бути закладена у стратегічні документи держави, інтегрована у регіональні плани, дубльована в освітніх програмах, дубльована в цифрових шаблонах, підтримана суспільством. Повинна існувати логіка самопідживлення: кожен новий проєкт генерує досвід, ресурси, партнерів — і на його основі запускається новий. Так створюється екосистема, яка не потребує щорічної ручної координації, бо живе за законами довіри, прозорості, ефективності. Таким чином, модель оптимізації туристичної сфери — це не тимчасова реакція на війну, а довготривалий шлях до трансформації України в сучасну туристичну державу нового зразка. Це шлях, де поєднуються стратегія, люди, технології та гуманітарна місія відновлення.

1.6 Узагальнення наукових підходів до поняття оптимізації у сфері туризму

Поняття оптимізації у сфері туризму є складним, багаторівневим і надзвичайно динамічним за змістом, що потребує глибокого осмислення як з позицій теорії управління, так і з прикладного погляду на туристичну діяльність у різних формах її організації. Вивчення наукових джерел свідчить про те, що термін «оптимізація» протягом останніх десятиліть пройшов трансформацію від суто математичного або інженерного підходу до соціально-економічного, гуманітарного та інтегрального. [15] У загальнонауковому контексті оптимізація трактується як процес приведення певної системи, процесу чи явища до найбільш ефективного стану шляхом вибору найкращого рішення серед можливих альтернатив із урахуванням заданих критеріїв та обмежень. У туризмі цей процес стає значно складнішим, оскільки він пов'язаний із впливом численних факторів: попиту, сезонності, логістики, вартості, соціокультурної динаміки, екологічного навантаження, політичної стабільності, інфраструктури, цифровізації тощо. Таким чином, оптимізація у туризмі – це не одномоментне покращення якогось показника, а системна, багатозадова трансформація, яка вимагає узгодженості на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Науковці пропонують різні трактування терміну «оптимізація» у галузі туризму. Наприклад, в роботах В.І. Кифяка оптимізація розглядається як формування ефективної моделі функціонування туристичного підприємства в умовах конкурентного середовища, з урахуванням ресурсного потенціалу, запитів цільової аудиторії та економічної доцільності управлінських рішень. У свою чергу, О.В. Друзенко під оптимізацією розуміє приведення внутрішніх процесів підприємства до такого стану, який дозволяє досягати максимального рівня задоволеності клієнта за мінімальних витрат часу, ресурсів і людського фактору. Такий підхід базується на принципах ощадного управління (Lean management), адаптованого до специфіки туристичного сервісу. Інший підхід демонструє Ю.М. Шергін, який виводить поняття оптимізації через призму стійкості туристичних систем: тобто, оптимальним вважається такий стан, при якому система не лише функціонує ефективно в моменті, але й здатна адаптуватися до змін, відновлюватися після криз, підтримувати баланс між економікою, екологією та соціальною відповідальністю. Це дозволяє говорити про те, що оптимізація – це не стільки про максимізацію, скільки про гармонізацію і стабілізацію параметрів функціонування. Суттєвий внесок у розвиток теорії оптимізації вніс також Б.Л. Лісяк, який визначає оптимізацію як процес формування адаптивно-керованої структури туристичного ринку, що базується на поєднанні ринкових механізмів, адміністративного регулювання та інституційної взаємодії. У цьому контексті оптимізація перетворюється на категорію не лише економічну, а й управлінську, правову, соціальну. Важливим є також підхід Л.М. Ловчинського, який запропонував концепцію когнітивної оптимізації туристичного продукту, в рамках якої ключовим об'єктом оптимізації стає не система, а клієнтське сприйняття якості, вартості, емоційної насиченості подорожі. Відповідно, управлінські рішення повинні виходити з емпатичної моделі взаємодії з туристом, що перетворює оптимізацію з

технократичного інструменту на елемент гуманітарної політики. Така інтерпретація знаходить підтримку серед представників маркетингової школи туризму, зокрема у працях А.О. Василенка, який стверджує, що оптимізація – це перш за все про клієнтський досвід, персоналізацію, гнучке ціноутворення та сервісну адаптацію. Своєю чергою, в контексті інституціонального підходу, представники аналітичної школи (наприклад, В.С. Пономаренко) наголошують, що оптимізація можлива лише за умов системної взаємодії трьох суб'єктів: держава, бізнес, громада. Відсутність балансу між цими елементами перетворює будь-яку оптимізацію на спорадичну і нестійку. Таким чином, підхід до оптимізації як до категорії управлінської діяльності в туризмі охоплює цілу гаму інтерпретацій: від технологічно-ресурсного (ефективність, автоматизація, скорочення витрат) – до гуманітарного (емоційність, залученість, якість взаємодії), від правового (регламент, норматив) – до етичного (відповідальність, сталий розвиток). Це свідчить про те, що універсального тлумачення цього терміну не існує – і саме тому наукове узагальнення потребує міждисциплінарного підходу. Термін «оптимізація» в туризмі стає інтегральним індикатором рівня розвитку галузі, її здатності до саморегуляції, інноваційності та відповідності до викликів часу. Водночас він не є застиглим – в умовах повоєнного періоду його значення змінюється найбільш радикально, вимагаючи включення нових параметрів, таких як безпекова адаптивність, реінтеграційний потенціал, соціальна підтримка вразливих груп, екосенситивність території тощо.

У сучасній науковій літературі, присвяченій управлінню туристичною діяльністю, усе частіше зустрічається підхід до оптимізації як до **системного процесу**, що включає кілька взаємозалежних рівнів. Перший — **макроекономічний**, на якому оптимізація розглядається в контексті формування політики національного туристичного розвитку. Йдеться не лише про формування програм, а про стратегічне планування, координацію інвестицій, державне стимулювання певних туристичних продуктів, баланс між експортом і внутрішнім споживанням послуг. Другий — **мезорівень**, пов'язаний із регіональним туризмом. Тут оптимізація передбачає управління територіальними кластерами, розвиток міжмуніципального співробітництва, формування регіонального бренду, врахування екологічного навантаження, логістичних вузлів та культурної унікальності території. Третій — **мікрорівень**, на якому йдеться про функціонування конкретних підприємств, включаючи оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, ефективність персоналу, маркетингові стратегії, цифрові інструменти та модель управління лояльністю клієнтів. [16] Четвертий рівень — **нанорівень**, який передбачає аналіз окремих точок контакту між туристом і послугою, тобто UX (user experience) у туризмі: адаптивність сайтів, якість телефонної розмови з менеджером, оформлення приміщення, емоційне забарвлення першої взаємодії. Саме завдяки інтеграції цих рівнів і формується повноцінне розуміння того, що таке оптимізація в туристичному секторі. У роботах зарубіжних дослідників, зокрема в концепціях Jafar Jafari, Chris Cooper, Dimitrios Buhalis, наголошується на тому, що оптимізація повинна мати також **інноваційно-технологічну основу**. Buhalis, наприклад, формулює термін «smart tourism optimization», який охоплює

використання великих даних, сенсорних технологій, цифрових інтерфейсів, алгоритмів прогнозування попиту, систем динамічного ціноутворення. Такий підхід дозволяє відходити від класичних моделей планування і переходити до постійного адаптивного управління — коли рішення приймаються не щоквартально, а в реальному часі, ґрунтуючись на потоках даних, відгуках клієнтів, зміні поведінки ринку. Інша парадигма — **оптимізація з позиції сталого розвитку**. Це багаторівневий підхід, у якому критерієм оптимальності є не прибутковість чи кількість клієнтів, а здатність системи підтримувати екологічну рівновагу, культурну цілісність, соціальну інтеграцію. У цьому сенсі оптимізація означає досягнення балансу між короткостроковою вигодою та довготривалою стабільністю. В рамках цього підходу дослідники, зокрема з країн ЄС, наполягають на запровадженні **індексу оптимізації туризму**, який враховує кількість туристів на одиницю території, рівень задоволеності місцевих жителів, індекс деградації ландшафтів, витрати на утримання інфраструктури тощо. Таким чином, оптимізація набуває параметризованого вигляду — це вже не загальна ідея, а чисельно визначена система, придатна до аналізу, порівняння і коригування. На додаток, вчені виділяють і **культурно-антропологічний аспект оптимізації**: що є «оптимальним» у Франції — не обов'язково прийнятне в Японії; що працює в Карпатах — не спрацює в пустелі. Туризм — це галузь з високим ступенем культурної чутливості. Отже, оптимізація повинна бути гнучкою до контексту: географічного, ментального, історичного. Цей підхід пропонує концепт **локалізованої оптимізації**, коли параметри ефективності формуються в діалозі з місцевою спільнотою. Так, у низці країн Скандинавії оптимізація полягає не в збільшенні кількості туристів, а в зменшенні кількості викидів на одного туриста; у Бутані — у вимірюванні рівня щастя від подорожі, а не тривалості перебування; в Ісландії — у розвантаженні популярних маршрутів і перенесенні потоку в інші регіони. Отже, у загальнонауковому підході чітко простежується тенденція до **індивідуалізації критеріїв оптимізації**. Це значить, що оптимізація не може бути стандартизованою в класичному сенсі. Для кожного сегмента ринку, типу клієнта, географії, пори року, навіть політичного періоду — критерії будуть різними. Саме тому сучасні дослідники закликають до створення **адаптивно-динамічних моделей оптимізації**, які не є раз і назавжди усталеними, а змінюються разом з ринком. Важливо, що в сучасній літературі зростає увага до **методології оптимізації**, зокрема методів її оцінки. Тут виділяються такі підходи, як SWOT-аналіз, PESTLE, метод аналізу ієрархій (АНП), система KPI, гібридні методи, засновані на fuzzy logic, машинному навчанні, кластерному аналізі. Оптимізація тут розглядається як процес зворотного зв'язку: спочатку оцінюються показники, далі впроваджуються зміни, потім оцінюється ефект — і цикл повторюється. Таким чином, узагальнення наукових підходів демонструє, що поняття оптимізації у туризмі вийшло за межі вузькоекономічного або інженерного тлумачення. [17] Воно перетворилося на **багатокомпонентну категорію**, яка поєднує економіку, етику, технології, соціальні наративи, емоційну взаємодію, культурну антропологію, правове регулювання і стратегічне планування.

У сучасних умовах зростає потреба не лише в систематизації наукових підходів до оптимізації, а й у їх **практичному перенесенні в реальні механізми управління туристичною галуззю**. Тут особливо важливим стає інтегрування різних шкіл наукової думки в єдину прикладну парадигму. Так, поєднання технологічного, гуманітарного, правового та стратегічного підходів дозволяє сформувати багаторівневу рамку, в якій оптимізація постає як процес багатоаспектного налаштування системи туризму в цілому. Наприклад, якщо технологічна школа (Buhalis, Gretzel) акцентує увагу на діджиталізації процесів — онлайн бронювання, AI-інтерфейси, автоматизований маркетинг, то представники етичної школи (UNEP, Global Sustainable Tourism Council) зосереджуються на принципах «м'якого» туризму, поваги до традицій, локальної відповідальності. Юридична парадигма вимагає чіткого унормування сервісів, створення стандартів, реєстрів, ліцензій, тоді як поведінкова школа (Kahneman, Thaler) пропонує підходи до оптимізації через вплив на вибір туриста, дизайн опцій, архітектуру прийняття рішень. Таким чином, **сучасна оптимізація — це міждисциплінарне управління**. Воно вимагає від керівника туризму водночас бути аналітиком, менеджером з інновацій, антропологом і стратегом. В українському контексті це ще більш актуально, оскільки країна перебуває в ситуації посткризової трансформації, де туризм може відіграти роль як економічного драйвера, так і символу культурного опору. Станом на сьогодні в Україні поки не сформована цілісна наукова школа оптимізації туризму, однак існує ряд вагомих наукових праць, що закладають основи такого підходу. Зокрема, дослідження кафедр туризму в провідних університетах — Київський національний торговельно-економічний університет, Львівська політехніка, Одеський національний економічний університет — демонструють спроби створити адаптивні моделі управління в умовах нестабільності. Водночас багато концептів залишаються фрагментованими: відсутній єдиний науковий дискурс щодо критеріїв ефективності оптимізації, зон впровадження, ризик-менеджменту, індикаторів якості трансформації. Наукове узагальнення дозволяє виділити п'ять ключових аспектів, які мають бути враховані у будь-якому оптимізаційному підході. Перший — **інтегративність**: усі рівні — стратегічний, тактичний, сервісний — повинні взаємодіяти в режимі безперервного зворотного зв'язку. Другий — **гнучкість**: туристичний ринок є нестабільним, тому оптимізація повинна мати можливість швидко реагувати на виклики (воєнні ризики, пандемії, коливання попиту). Третій — **контекстність**: кожна територія, маршрут, об'єкт мають свої особливості; універсальних рішень не існує. Четвертий — **орієнтація на стейкхолдерів**: оптимізація повинна враховувати інтереси не лише туриста, а й місцевого бізнесу, громади, держави, екологічних організацій. П'ятий — **сталий результат**: будь-яке оптимізаційне рішення має приносити ефект не лише зараз, але й у довгостроковій перспективі. На завершення важливо зауважити, що **поняття оптимізації в туризмі залишається відкритим**. Це не застиглий термін, а процес, який еволюціонує разом зі змінами у світі: нові технології, соціальні зміни, війни, кліматичні кризи, глобальні тренди — усе це впливає на те, що вважається «оптимальним». Саме тому у межах підготовки фахівців з туризму варто розглядати оптимізацію не як навичку або набір інструментів, а як **метастратегію мислення**: вміння бачити систему в цілому,

аналізувати слабкі ланки, шукати баланс, створювати нові конфігурації, діяти в умовах невизначеності. Це дозволяє трансформувати туризм не лише як ринок, а як **соціальний інститут**, спроможний відповідати на глибокі запити суспільства — безпеку, довіру, гідність, взаємодію. Таким чином, узагальнення наукових підходів до поняття оптимізації у сфері туризму показує, що мова йде не про локальне вдосконалення окремих процесів, а про глибоку **перебудову управлінської парадигми** галузі, що враховує складну мережу економічних, соціокультурних, екологічних і технологічних факторів. У післякризовий період це набуває ще більшої актуальності, оскільки туризм перестає бути лише бізнесом — він стає простором людського досвіду, відновлення і співпраці.

2.1. Загальна характеристика підприємства: історія, структура, профіль діяльності

Туристичне агентство «Мандрівочка», засноване понад десятиліття тому, є показовим прикладом сталого малого туристичного бізнесу в умовах трансформаційної економіки України. З моменту свого створення воно послідовно розширювало спектр послуг, адаптувалося до динаміки попиту й ринку, формувало конкурентні переваги через впровадження інновацій, стратегічну комунікацію та високий рівень клієнтоорієнтованості. Його діяльність відображає ключові вектори розвитку регіонального туризму, демонструючи одночасно як гнучкість у реагуванні на кризи, так і системність у побудові лояльної клієнтської бази.

Форма власності підприємства — приватна. ТА «Мандрівочка» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє оперативно впроваджувати зміни в організаційну структуру, ухвалювати управлінські рішення без надмірної бюрократизації процесів. Юридична адреса — м. Івано-Франківськ, що зумовлює логістичну вигідність у контексті внутрішнього туризму в Карпати, Львів, Буковель та інші популярні регіони Західної України.

Підприємство здійснює діяльність на підставі чинного українського законодавства, має необхідну ліцензію та відповідні сертифікати якості. Його стратегічною метою є задоволення потреб клієнтів у сфері туризму — від базових організаційних послуг (бронювання, квитки, трансфер, віза) до розробки унікальних турів, які враховують культурні, гастрономічні, екологічні та етнографічні особливості регіонів. Агентство активно розвиває напрям індивідуальних подорожей під запит, що відповідає глобальному тренду персоналізації туризму та підвищує рівень залучення клієнтів. [18]

Із самого початку своєї діяльності підприємство працювало з провідними туроператорами, однак з часом взяло курс на розширення власного портфеля продуктів. На сьогодні воно пропонує низку авторських турів, серед яких — культурно-пізнавальні маршрути Івано-Франківщиною, рекреаційні виїзди до гірських локацій, екскурсії для шкіл і ВНЗ, тури для пенсіонерів, паломницькі

маршрути, а також спеціалізовані пропозиції для внутрішньо переміщених осіб. Крім цього, підприємство активно просуває ідею соціального туризму та туристичної інклюзії.

Однією з ключових особливостей «Мандрівочки» є її акцент на якість обслуговування й постійну модернізацію клієнтських сервісів. Було впроваджено CRM-систему, яка забезпечує контроль за взаємодією з клієнтами, зберігає історії замовлень, дозволяє формувати персоналізовані пропозиції. Крім того, функціонує система опитувань після поїздки, яка дозволяє регулярно вдосконалювати якість сервісу на основі фідбеку. Активне просування в соціальних мережах — ще один елемент формування сучасного бренду агентства, що використовує як класичну рекламу, так і контент-маркетинг.

Підприємство має сталу клієнтську базу, що сформувалася за рахунок високої якості сервісу, гнучкої цінової політики, адаптивності до індивідуальних запитів. Постійні клієнти мають можливість брати участь у бонусних програмах, отримувати сезонні знижки, використовувати накопичувальні бали. Агентство також надає послуги корпоративним клієнтам — розробка турів для колективного відпочинку, конференцій, тимбілдингів, що включає як організацію логістики, так і культурно-розважальної програми. Це дозволяє підприємству диверсифікувати джерела прибутку та зменшувати ризики, пов'язані з сезонністю попиту.

Розширення послуг відбувається також у напрямі супроводу туристів у реальному часі: чат-підтримка, гарячі лінії, мобільний додаток, який дозволяє відстежувати маршрут, отримувати нагадування, ділитися фото та відгуками. Це наближає підприємство до формату туристичного хаба нового покоління, що поєднує класичні функції агентства з цифровим супроводом мандрівки.

ТА «Мандрівочка» послідовно розвиває як внутрішні процеси, так і зовнішню репутацію, завдяки чому впродовж багатьох років зберігає позиції одного з найбільш стабільних туристичних агентств Івано-Франківської області. У стратегічному аспекті воно орієнтується на довгострокове планування та мультивекторність взаємодії з клієнтами, постачальниками послуг, місцевими громадами та державними структурами. За цей час компанія налагодила партнерства не тільки з туроператорами, а й з готельними комплексами, транспортними компаніями, закладами харчування, культурними установами, що забезпечує повний цикл туристичного обслуговування на високому рівні.

Однією з особливостей, що відрізняє «Мандрівочку» від конкурентів, є створення багаторівневої моделі цінності для споживача. Це означає, що окрім фактичної подорожі, клієнт отримує позитивні емоції, відчуття захищеності, культурне збагачення та комфорт. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі туристичного сервісу, де основну роль відіграє не тільки продукт, а й весь досвід взаємодії з ним — так званий customer journey. Підприємство активно впроваджує механізми супроводу клієнта на всіх етапах: від першого звернення — до завершення туру й подальшої підтримки.

Успішна стратегія ТА «Мандрівочка» також базується на вмінні оперативно реагувати на зовнішні виклики та трансформувати свою діяльність відповідно до соціально-економічних змін. Зокрема, під час пандемії COVID-19 агентство тимчасово зосередилося на віртуальних турах, онлайн-презентаціях напрямків і вебінарах для потенційних мандрівників. Така форма комунікації дозволила зберегти зв'язок з клієнтами й підтримувати впізнаваність бренду.

Починаючи з 2022 року, у зв'язку з повномасштабною війною, підприємство здійснило суттєве переорієнтування своєї діяльності на внутрішній туризм. [19] Розроблено спеціальні маршрути безпечними регіонами України, створено пакети для евакуйованих родин, організовано гуманітарну підтримку та допомогу для внутрішньо переміщених осіб. ТА «Мандрівочка» стало одним з перших агентств у регіоні, яке не припинило свою діяльність, а трансформувало її згідно з потребами часу. У співпраці з місцевими громадами були організовані виїзди до культурних об'єктів, музеїв, замків, етнопарків — все це в умовах суворого дотримання безпеки.

Особливу увагу агентство приділяє сталому розвитку. Екологічна відповідальність, соціальне підприємництво та залучення молоді до туристичної діяльності — одні з пріоритетів «Мандрівочки». Підприємство долучається до національних програм екотуризму, проводить тренінги, виступає партнером екологічних ініціатив. Також запроваджено стажування для студентів спеціальності «Туризм» з місцевих ЗВО, що сприяє професійному розвитку молоді та формуванню кадрового резерву. [20] Отже, загальна характеристика ТА «Мандрівочка» дозволяє зробити висновок, що підприємство є не просто комерційною одиницею, а багатофункціональною інституцією в екосистемі регіонального туризму. Його діяльність вирізняється стратегією довгострокового розвитку, відкритістю до інновацій, клієнтоорієнтованістю, адаптивністю та соціальною відповідальністю. Усі ці риси є запорукою конкурентоспроможності в умовах нестабільності, сприяють зростанню економічного потенціалу регіону та розвитку туризму як сфери, що відображає не лише економічні інтереси, а й національні цінності та ідентичність.

Організаційна структура туристичного агентства «Мандрівочка» формується не випадково — вона є результатом тривалого процесу адаптації, постійного коригування управлінських рішень і щоденної взаємодії між працівниками всіх рівнів. В умовах сучасного турбулентного середовища, яке визначається не лише економічними коливаннями, а й воєнними загрозами, проблемами логістики, міграційними процесами та динамікою споживчих вподобань, наявність чіткої, структурованої, але водночас гнучкої організаційної моделі є ключовим фактором виживання і процвітання підприємства.

ТА «Мандрівочка» функціонує за принципами функціонального поділу праці з елементами крос-функціональної взаємодії. Це означає, що всередині компанії існує поділ на ключові напрямки діяльності, але при цьому працівники можуть швидко змінювати фокус уваги залежно від нагальних потреб, що виникають.

Такий підхід дозволяє мінімізувати залежність від окремих посад і уникнути зупинки процесів у разі відпустки, хвороби чи звільнення конкретного працівника. Модель управління, обрана компанією, забезпечує баланс між вертикаллю влади (для стратегічного контролю) та горизонтальними зв'язками (для гнучкості та швидкого прийняття рішень).

У центрі організаційної системи стоїть директор, який виконує низку ролей — від стратегічного лідера до кризового менеджера, від головного візійнера до безпосереднього учасника операційної діяльності. У малому та середньому бізнесі, особливо в туристичній сфері, такий підхід є не лише прийнятним, а й необхідним. Директор ТА «Мандрівочка» особисто бере участь у ключових перемовинах, контролює фінансові потоки, курує просування компанії в медіа, затверджує маршрути нових авторських турів, здійснює постійний моніторинг конкурентного середовища та реагує на запити клієнтів у соціальних мережах.

Підпорядковані директору основні функціональні блоки: менеджмент туристичних послуг (менеджери з продажу турів), логістика (бронювання, транспорт, готелі, страхування), бухгалтерія (фінансовий облік, податкова звітність), маркетинг і просування (цифрові канали, реклама, контент), адміністративний персонал (офісне забезпечення, документообіг, комунікація). Весь штат компанії в базовому режимі становить 6–8 осіб, проте в пікові періоди (весна–літо) можливе тимчасове залучення ще 2–3 стажерів або позаштатних виконавців (екскурсоводи, логісти, координатори подій). Така модель дозволяє варіювати навантаження й оптимізувати витрати на оплату праці.

Менеджери з туризму є обличчям компанії. Саме вони ведуть первинну комунікацію з клієнтом, формують перше враження про сервіс, супроводжують людину на всіх етапах подорожі — від ідеї до повернення додому. У ТА «Мандрівочка» менеджер не є просто продавцем туру — це радник, консультант, кризовий помічник у разі непередбачених ситуацій. Компанія свідомо інвестує час і ресурси в навчання своїх фахівців: щомісячно проводяться внутрішні тренінги, організовуються міні-майстер-класи по змінах у візових режимах, оновлюються бази даних по курортних зонах, моніторяться відгуки про готелі, підбираються нові партнерські пропозиції. Менеджери беруть участь у виїзних ознайомчих турах (інфотурах), що дозволяє їм власноруч відвідати ключові напрямки та пропонувати клієнтам не «суху» інформацію, а живий досвід.

2.2 SWOT-аналіз туристичної агенції «Мандрівочка»

Для комплексного стратегічного оцінювання внутрішнього потенціалу туристичного агентства «Мандрівочка» та визначення зовнішніх чинників, які впливають на ефективність його діяльності в умовах посткризового та повоєнного середовища, доцільним є застосування одного з найуніверсальніших аналітичних інструментів — SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє здійснити систематизацію факторів успіху і вразливостей

підприємства, виявити перспективні можливості розвитку та зовнішні загрози, що здатні завадити реалізації стратегічних цілей.

SWOT-аналіз базується на поділі чинників на чотири ключові групи:

- сильні сторони (Strengths);
- слабкі сторони (Weaknesses);
- можливості (Opportunities);
- загрози (Threats). [21]

Аналіз кожної з цих категорій у контексті реального функціонування підприємства дозволяє сформуванню обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, розробки стратегії оптимізації діяльності та адаптації до нових умов ринку.

Почнемо з **внутрішніх сильних сторін**, які формують базу стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного переосмислення функцій підприємства.

Однією з головних сильних сторін ТА «Мандрівочка» є **стратегічна гнучкість та організаційна адаптивність**. Підприємство не має великої кількості рівнів управління, що дозволяє оперативно приймати рішення, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, в тому числі й у кризових ситуаціях, таких як пандемія, воєнні події або економічні коливання. Це забезпечує ефективну трансформацію туристичного продукту, адаптацію маркетингових каналів, зміну форматів обслуговування без значних втрат часу та ресурсів. [22]

Другою визначальною сильною стороною є **індивідуалізація обслуговування клієнтів**. У структурі агентства діє принцип «один менеджер — один клієнт», завдяки чому забезпечується максимальна персоналізація туристичного сервісу. Кожен клієнт отримує не просто набір стандартних послуг, а індивідуально сформовану пропозицію з урахуванням його уподобань, бюджету, досвіду, мовних чи культурних особливостей. Це формує високий рівень довіри до агентства, сприяє повторним зверненням та підвищенню клієнтської лояльності.

Ще однією сильною стороною є **високий рівень професіоналізму персоналу**, що підтверджується багаторічним досвідом роботи, знанням міжнародних систем бронювання, візового законодавства, логістичних нюансів та страхових процедур. Співробітники агентства мають глибоку фахову підготовку, володіють кількома мовами, вміють працювати з клієнтами різного віку, соціального статусу та культурного бекграунду.

Попри очевидні переваги та ефективну адаптацію до змінного зовнішнього середовища, туристична агенція «Мандрівочка», як і будь-яке мале підприємство, має низку внутрішніх слабких сторін, які слід враховувати при розробці стратегії оптимізації діяльності. Ці обмеження не є критичними, але за

певних умов можуть стати чинниками ризику, особливо в умовах високої турбулентності ринку.

Однією з основних слабких сторін є **обмеженість фінансових ресурсів**. Як підприємство малого бізнесу, агентство не має великих оборотних коштів, не залучає зовнішніх інвестицій, не використовує кредитне фінансування. Це значно обмежує можливості масштабування, проведення масштабних рекламних кампаній, участі у міжнародних виставках, відкриття додаткових офісів або формування резервних фондів на випадок форс-мажору. У воєнний період саме відсутність фінансової подушки безпеки може бути критичним фактором, що стримує розвиток або навіть загрожує призупиненням діяльності в умовах втрати потоку клієнтів. [23]

Ще одним уразливим місцем є **залежність від ключових працівників**, насамперед менеджерів, які виконують широкий спектр завдань і часто володіють ексклюзивною інформацією про клієнтів, партнерів, внутрішні процедури. У разі звільнення, тимчасової непрацездатності або вигорання працівника підприємство зазнає організаційних і емоційних втрат, оскільки важко забезпечити рівнозначну заміну без втрати якості. Це типовий ризик для мікрокоманд, де значна частина процесів не формалізована, а тримається на людському факторі.

Також слід відзначити **недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів**. Хоча агентство користується CRM-системою та базовими бухгалтерськими програмами, багато операцій (наприклад, формування турів, прорахунок цін, комунікація з клієнтами) відбувається вручну. В умовах зростання кількості запитів це може призводити до перевантаження, помилок, втрати швидкості реакції. Водночас повна автоматизація потребує фінансових вкладень, часу на навчання персоналу, зміни внутрішньої структури, що наразі є складним завданням для підприємства.

До слабких сторін належить і **географічна обмеженість** діяльності. Основна частина клієнтів знаходиться в межах одного регіону, що робить бізнес вразливим до локальних економічних і соціальних коливань. Попри наявність інтернет-просування, агентство поки що не має сталого потоку клієнтів з інших областей, не проводить масштабні онлайн-кампанії, не працює системно з діаспорою або з релокантами. Це звужує цільову аудиторію та позбавляє можливості використати потенціал масштабування.

Ще одним уразливим місцем є **низький рівень аналітичної підтримки управлінських рішень**. Більшість маркетингових дій, ціноутворення, стратегічного планування базуються на досвіді, інтуїції, відчутті ринку, а не на глибокому аналізі даних, А/В-тестуваннях, сегментації аудиторії чи ретроспективній оцінці ефективності. Відсутність штатного аналітика або фахівця з digital-маркетингу обмежує підприємство в адаптації до цифрової моделі управління, яка сьогодні є основою для масштабованого бізнесу.

Також важливою слабкістю є **обмеженість у створенні унікального контенту та просуванні бренду онлайн**. Через малу команду і брак окремого медіавідділу, агентство не має можливості регулярно створювати професійний візуальний контент (відеоогляди, сторіз із подорожей клієнтів, інтерв'ю, блоги), які є критично важливими для залучення нової аудиторії. У той час як великі гравці активно використовують YouTube, TikTok, прями ефіри, вебінари, інтеграції з блогерами, «Мандрівочка» залишається у межах класичного SMM (Instagram + Telegram), що знижує темп зростання охоплення.

Попри складну ситуацію на внутрішньому ринку, пов'язану з воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та зміною соціальної поведінки споживачів, для туристичних агентств, що зберегли операційну діяльність і репутаційний капітал, відкривається низка перспектив для розвитку. Туристичне агентство «Мандрівочка» може скористатися кількома ключовими зовнішніми можливостями, які, за умов правильного стратегічного підходу, здатні вивести підприємство на новий рівень стабільності й масштабування.

Насамперед варто відзначити **різке зростання популярності внутрішнього туризму**. Через складнощі з виїздом за кордон, обмеження перетину кордонів для чоловіків, зміну пріоритетів у споживанні, а також психологічну потребу громадян підтримати національного виробника, внутрішній туризм отримав нову хвилю розвитку. Люди дедалі частіше обирають Карпати, Буковину, Поділля, Полісся як місце відпочинку, релаксу, оздоровлення, культурного збагачення. «Мандрівочка», як агентство із західного регіону, має природну перевагу у доступі до цих напрямків і може створювати авторські маршрути, нові формати подорожей (екологічні тури, етномаршрути, походи, тури вихідного дня, лікувально-оздоровчі тури), які відповідають тренду «ближче до природи та своїх».

Також перспективним напрямом є **поглиблена робота з українською діаспорою та біженцями**, які тимчасово перебувають за кордоном. Мільйони українців виїхали з країни, проте більшість із них продовжують підтримувати зв'язок з родинами в Україні, періодично відвідують батьківщину, або замовляють тури своїм близьким. У цьому сегменті важливим є створення **пакетних рішень для родинних зустрічей**, «зустрічей після евакуації», святкових подорожей. Агентство може пропонувати комплексні послуги: трансфери, готелі, гіді, перекладачі, культурні програми. Такий емоційно орієнтований продукт може знайти глибокий відгук у цільової аудиторії.

Іншою можливістю є **державна підтримка малого бізнесу у сфері туризму**, яка поступово активізується в рамках програм відновлення. Йдеться про грантові ініціативи, пільгові кредити, участь у програмах USAID, ЄБРР, U-LEAD, підтримку ОДА та міських рад, що починають розробляти концепції туристичного кластера. «Мандрівочка» може подаватися на такі конкурси, створювати партнерства з іншими гравцями, розробляти соціально орієнтовані тури (для ВПО, військових, родин загиблих, дітей), що дає не лише фінансову перспективу, а й репутаційну цінність.

Окремий напрям можливостей — **цифровізація туристичних послуг**. Українці, як показали події останніх років, добре адаптуються до цифрових рішень: вони замовляють тури онлайн, спілкуються з менеджером у месенджерах, оплачують через банкінг, не вимагають особистої зустрічі. Це відкриває шлях для масштабування без відкриття нових офісів — достатньо налагодити онлайн-продажі, CRM, автоматизацію підтверджень і документообігу. «Мандрівочка» може впровадити Telegram-ботів, Google-форму для замовлень, e-mail-маркетинг, персональні кабінети для постійних клієнтів, розширити онлайн-наявність у Google Ads та Meta.

Варто також згадати **попит на змішані формати подорожей**, зокрема туризм «work & travel», тобто коли людина поєднує роботу онлайн та подорожі. З огляду на те, що багато українців працюють віддалено, вони шукають комфортні локації для тимчасового проживання в Карпатах, з хорошим інтернетом, природою, можливістю релаксу. Агентство може розробити відповідні «пакети»: оренда житла + харчування + екскурсії + спорт + робоче місце. Цей сегмент має потенціал зростання і ще слабо освоєний. [24]

Також можливістю є **вихід на сегмент навчального, корпоративного і медичного туризму**. Навчальні тури для учнів, студентів, профільних коледжів, IT-компаній, медичні поїздки (санаторії, реабілітаційні центри, лікувальні заклади) можуть стати додатковим напрямом прибутку, оскільки держава зацікавлена у відновленні здоров'я громадян після тривалого стресу, а бізнес — у тимбилдингу й мотивації колективу.

2.3 Стратегічні підходи до розвитку туристичного бізнесу в післявоєнний період

Післявоєнний період для туристичної галузі України є не лише етапом відновлення інфраструктури чи повернення до довоєнних показників, а радше глибокою фазою **перебудови логіки функціонування**, в якій ключову роль відіграють не ресурси, а цінності, довіра, адаптивність і стратегічна орієнтація на людину. Розвиток туристичного бізнесу в нових умовах вимагає переходу від лінійних підходів до **моделей сценарного планування**, де стрижнем виступає здатність підприємства діяти в умовах невизначеності, реагувати на зміни середовища та водночас формувати довгострокові траєкторії росту. [25]

Одна з центральних ідей сучасного стратегічного управління в туризмі — це **системність у малому**, коли навіть невелике підприємство, обмежене в ресурсах, може діяти як стратегічна одиниця, спираючись не на обсяги, а на гнучкість, якість прийнятих рішень, емпатійність сервісу та швидкість адаптації. У цьому контексті основним ресурсом стає **організаційна чутливість** — вміння вчасно зчитувати сигнали, змінювати маршрут, форму взаємодії, продукт, мову комунікації. Туристичний бізнес нового типу — це не стільки продавець послуги, скільки **посередник між людиною і світом**, який трансформувався, став тривожнішим, неоднозначнішим.

Ключовим напрямом стратегічного розвитку є **переорієнтація з лінійної моделі на модульну**. У лінійній моделі компанія створює фіксований продукт, рекламує його, продає, обслуговує. У модульній — компанія створює конструктор, з якого клієнт або менеджер формує індивідуальну подорож. Такий підхід дозволяє:

- зменшити логістичне навантаження;
- підвищити ступінь персоналізації;
- знизити ризики незадоволення;
- адаптувати пропозицію до бюджетів і цінностей кожного клієнта.

Наприклад, замість пропонувати «готель+екскурсія+трансфер», агентство пропонує набір модулів: «ночівля в еко-садибі», «2 години з локальним гідом», «майстер-клас», «екостежка без транспорту» тощо. Клієнт обирає те, що йому потрібно саме зараз — за часом, бюджетом, психоемоційним станом. Таким чином формується не продукт, а **простір дії** — і це принципово змінює саму природу бізнесу.

Іншим ключовим напрямом є **відмова від конкуренції за нижчу ціну**. Туристичний бізнес в умовах посткризової економіки часто потрапляє в пастку демпінгу, намагаючись «втримати клієнта». Але в реальності після війни більшість людей не шукає найдешевше — вони шукають **стабільне, передбачуване, чутливе**. Ціновий демпінг веде до втрати якості, вигорання персоналу, втрати сенсу. Тому стратегія має будуватись не на ціні, а на **цінності**: безпечна подорож, що повертає ресурс, зв'язок, спокій. Якщо ця цінність чітко артикульована — її вибирають, навіть якщо вона дорожча. [26]

Наступним пріоритетним вектором у стратегічному розвитку туристичного бізнесу післявоєнної України є **перехід від автономних до мережеских моделей**, тобто від ізольованого підприємництва — до кооперації, партнерства, кластера. Туристичний бізнес у реаліях відновлення втрачає здатність забезпечувати повний цикл послуг самостійно. Тому ключовим активом стає **мережа довіри** — стабільні відносини з перевізниками, гідом, садибами, локальними майстрами, місцевим самоврядуванням, організаціями ветеранів, волонтерів, культурними центрами тощо.

Такий підхід дозволяє створювати **гнучку систему, яка підлаштовується під запити без втрат якості**. Наприклад, у разі раптового збільшення попиту на певний напрям, агентство не шукає постачальника з нуля, а активує вже існуючого партнера, з яким є заздалегідь погоджена логіка взаємодії. Усе це вимагає **довготривалого мислення**, яке базується не на вигоді «тут і зараз», а на формуванні спільного майбутнього: разом пережити турбулентність — разом зрости в стабільності.

Окрему роль у стратегічній моделі має відігравати **місія підприємства**. Якщо до війни вона часто була декларативною або формальною (на кшталт «надавати якісні послуги у сфері туризму»), то після війни місія повинна нести **сенс** — і для команди, і для клієнтів. Наприклад: «Допомагати українцям відкривати

своє — через подорожі, спокій і красу». Або: «Створювати маршрути, які повертають ресурс і відновлюють віру». Ці фрази можуть звучати емоційно, але саме вони стають орієнтирами, коли падає дохід, знижується мотивація, змінюється контекст.

У межах стратегічного підходу важливо впроваджувати **не лише економічне, але й емоційне планування**. Це означає, що рішення приймаються не лише з точки зору прибутку, а й з точки зору **впливу на команду, партнерів, клієнтів**. Наприклад, запуск нового продукту має враховувати не тільки сезонність і витрати, але й те, чи готова команда до нового навантаження, чи буде це джерелом натхнення, чи викличе тривожність. Такий рівень чутливості — не слабкість, а **стратегічна сила**, бо тільки в стабільних командах з довірою народжуються життєздатні продукти.

Ще один ключовий напрям — **розвиток компетенцій**, а не лише продуктів. Туристичні агентства майбутнього повинні інвестувати не тільки в рекламу й офіси, а в **людей**: навчання, підтримка, розвиток горизонтальних навичок (soft skills), здатність до фасилітації, рефлексії, модерації, діджитал-компетентність. Людина в туризмі — це головний інтерфейс компанії. Саме через неї клієнт «зчитує» бренд. Саме тому стратегія має будуватись не на розширенні структури, а на **розгортанні потенціалу тих, хто вже є**.

Фінальним і невіддільним аспектом стратегічного розвитку туристичного бізнесу в післявоєнному контексті є **цифрова трансформація** як не просто технічна умова виживання, а як **стратегічна філософія взаємодії з клієнтом, командою і середовищем**. У світі, де інформація оновлюється щогодини, а рішення приймаються за лічені хвилини, туристичне підприємство не може бути відокремленим, «офлайнним» об'єктом — воно має бути **вбудованим у цифрове життя споживача**. Але цифровізація — це не лише CRM або сайт. Це — стиль мислення.

Сучасна стратегія передбачає побудову **омніканального простору взаємодії**, де кожна точка контакту (сайт, Instagram, Telegram, чат-бот, email, телефон, відгук, особисте звернення) — є логічною частиною єдиної системи сервісу. Клієнт не повинен пояснювати свою ситуацію кілька разів. Команда повинна мати інструмент для швидкого доступу до історії звернень. Всі дії повинні бути збережені, персоналізовані, актуалізовані. Це дозволяє не лише економити ресурси, а й **формувати відчуття турботи**, яке у післявоєнному туризмі стає головною валютою довіри. [27]

Окремий стратегічний ресурс — **smart-туризм**, тобто використання даних, аналітики, систем на основі штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, персоналізації продуктів. Агентство, що вміє збирати інформацію про те, як клієнти реагують на пропозиції, що їх зупиняє, де вони зависають у воронці продажу — здатне не просто реагувати, а **випереджати**. Це перетворює стратегію з «реактивної» на «проактивну».

У післявоєнному туризмі надзвичайно важливою є **стратегія малих кроків із довготривалим баченням**. Не обов'язково відразу відкривати нові офіси чи запускати десятки напрямків. Достатньо:

- один новий маршрут, який резонує з настроєм громади;
- один короткий тур, який полегшує емоційний стан;
- один формат взаємодії, в якому клієнт відчуває, що його не змушують купити, а слухають.

Такі дії масштабуються через довіру, репутацію і спільний сенс.

У підсумку, туристичний бізнес стає не просто постачальником послуг, а **форматом присутності, способом бути разом, засобом національного відновлення**.

Відтак, найважливіша стратегічна трансформація туристичного бізнесу — це **перехід від «сервісу» до «служіння»**, де бізнес стає відповіддю на запит суспільства: на спокій, на сенс, на взаємодію, на гідне буття. У цьому вимірі кожна поїздка — це більше, ніж переміщення. Це — акт відновлення себе, громади, країни.

2.4 Переформатування туристичного продукту для нових соціальних запитів

Трансформація туристичного ринку в Україні у післявоєнний період супроводжується суттєвими змінами в структурі, змісті та механізмах формування туристичного продукту. Ці зміни зумовлені не лише зовнішніми обставинами (війна, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, зміщення туристичних потоків), але й глибинними змінами у **поведінці, потребах і цінностях споживача**, які формують нові соціальні запити. Туризм перестає бути виключно засобом відпочинку чи розваги. Він дедалі частіше розглядається як інструмент психологічного відновлення, соціального єднання, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підтримки національної ідентичності та навіть стратегічного елементу національної безпеки в культурному вимірі.

У цих умовах переформатування туристичного продукту — це не косметична зміна маршрутів чи цінової політики. Це глибока структурна перебудова підходів до того, що саме пропонує туристичне агентство, для кого воно це робить, якими засобами доставляє цінність клієнту та яку соціальну роль відіграє в екосистемі регіону, громади, країни в цілому.

Першим кроком у цьому процесі є **переосмислення цільових сегментів клієнтів**, для яких формується продукт. Якщо до 2022 року переважну частку туристичного потоку складали споживачі середнього класу, орієнтовані на закордонні курорти, то тепер фокус зсунувся на нові категорії:

- внутрішньо переміщені особи, які шукають емоційного розвантаження, знайомства з новим регіоном, інтеграції в громаду;

- військовослужбовці та їхні родини, для яких туризм стає частиною реабілітаційної та психологічної підтримки;
- українці з-за кордону, які повертаються на батьківщину на короткі візити і прагнуть побачити країну в новому світлі;
- волонтери, медики, соціальні працівники, яким потрібне відновлення, але без зайвої метушні, у спокійних умовах;
- сім'ї з дітьми, що обирають безпечні напрямки із комплексною логістикою та мінімізацією ризиків;
- молодь, яка прагне змістовного, недорогого, мобільного туризму з елементами пригоди, волонтерства, культури.

Формування нового продукту починається з розуміння запиту цих категорій. Наприклад, для ВПО важливим є не просто побачити природу, а **почуватися включеними в культурний простір регіону**, без осуду, з комфортною ціною, у компанії подібних за досвідом людей. Для ветеранів та військових родин — ключовими є безпека, глибока емпатія, можливість тиші або спеціалізовані тури з елементами терапії. Для молоді — потрібен формат, де подорож стає частиною самореалізації: похід, поєднаний із блогінгом, вивченням історії, нічною подорожжю або мистецькою майстернею.

Другим вектором переформатування є **зміна самої структури туристичного продукту**. Класичні "пакетні тури" із трансфером, проживанням і страховкою поступаються місцем **модульним, гнучким, адаптивним форматам**, які клієнт може змінювати під себе. У структурі таких турів дедалі більше місця займають:

- культурні події: виставки, фестивалі, майстер-класи;
- волонтерські елементи: участь у висадці дерев, допомозі притулкам, зустрічах з місцевими ініціативами;
- освітні компоненти: історичні лекції, екскурсії з археологами, тематичні маршрути (релігія, архітектура, гастрономія, музика);
- фізична активність: походи, веломаршрути, сплави, кінні прогулянки;
- мікроподії: камерні концерти, перегляди фільмів просто неба, інтерактивні ігри, квести, екопікніки.

Ще один важливий напрям трансформації продукту — **створення умов для безпечного цифрового простору** в межах туру. Після початку повномасштабного вторгнення цифрове споживання стало ще більш інтенсивним, але й більш навантаженим: новини, повітряні тривоги, втрати. Усе це викликає втому від екранів, і тому одним із ключових компонентів сучасного туру має стати можливість **цифрової паузи**. Це не обов'язково означає повну відмову від телефону, але може включати:

- спеціальні зони без Wi-Fi;
- рекомендації не знімати сторіз під час подорожі;
- підготовку учасників до «повільного відпочинку»;
- друківані буклети замість навігації у смартфоні;

- заохочення до комунікації вживу, а не через месенджери.

Такі деталі формують новий досвід — **досвід присутності**, коли людина вперше за довгий час залишається сам на сам із собою, із лісом, із горами, із теплом печі або запахом свіжого хліба. Це і є цінність. Туризм стає не трансакцією, а подією, внутрішнім переходом, відновленням здатності радіти простому. [28]

Окремої уваги потребує **переформатування екскурсійної частини туристичних продуктів**. Класичний підхід — «розповідь гіда + фотографії» — вичерпав себе. Новий запит вимагає нових форматів:

- інтерактивні маршрути, де гість — не слухач, а учасник (відгадування, інтеграція в історію, «живі» свідки, реконструкції);
- тематичні екскурсії: «архітектура як емоція», «місто в часи війни», «забуті маршрути»;
- акцент не на датах і фактах, а на сенсах, особистих історіях, контекстах;
- екскурсії без слів — лише звуки, тиша, природа, музика;
- нічні або світанкові тури: новий простір у незвичний час.

Таким чином, **новий туристичний продукт** — це не набір логістичних дій, а **структурований сценарій дотику до життя**, яке триває попри все. Це спосіб обережно повернути людині здатність мріяти, довіряти, планувати.

Підприємство, яке сформує у себе таку філософію, автоматично отримає не просто лояльного клієнта, а **життєвого партнера**, який буде повертатися знову й знову, бо в цьому місці — його розуміють.

На завершення другої частини важливо зафіксувати, що трансформація туристичного продукту не повинна бути кампанією «на зараз». Це не маркетингова акція. Це — стратегія на роки. Соціальні наслідки війни залишаться з нами надовго. І ті компанії, які вже сьогодні вміють говорити з людиною не як із клієнтом, а як із ближнім, — стануть основою нового туристичного ландшафту України.

Ще одним вектором переформатування туристичного продукту в післявоєнний період виступає **інклюзивність** — не як форма тренду, а як частина соціальної відповідальності туристичного бізнесу. Україна має великий відсоток людей, які внаслідок воєнних дій отримали поранення, обмеження в мобільності, емоційні чи когнітивні особливості, які впливають на можливість споживання туристичних послуг. Саме тому агентства повинні не чекати «ідеальних туристів», а навпаки — відкривати свій продукт для реальних людей з реальними викликами.

Інклюзивний туризм — це не лише пандус у готелі чи розширений дверний отвір. Це — здатність адаптувати логістику, підбір локацій, спосіб подачі інформації, навіть швидкість переміщення групи відповідно до потреб людини. Туристичні агентства, які працюють у новому форматі, мають враховувати:

- можливість організації поїздки для особи на візку з супроводом;
- підбір маршрутів без різких підйомів і тривалого навантаження;
- варіанти відпочинку для людей з післяопераційними станами або психологічною вразливістю;
- наявність місць, де можна побути в тиші, без контакту з великими групами;
- гідів, які можуть вести екскурсії спокійним темпом, з повтореннями, без жартів, які можуть бути травматичними.

Також особливу увагу потрібно звернути на дітей. Сотні тисяч українських дітей виросли у стресі, в укриттях, у відриві від звичної соціалізації. Для них туристичний продукт має включати не лише розваги, а й **емоційно безпечний простір**: зрозумілі правила, передбачуваність, стабільність, елементи терапевтичної гри, контакт із природою. Потрібно формувати тури не лише «для сім'ї з дітьми», а «для дитини, яка шукає новий дім усередині себе».

Крім інклюзивності, важливим компонентом переформатування є **економічна чутливість**. У багатьох українців різко знизилась купівельна спроможність, однак це не означає, що вони не хочуть подорожувати. Це означає, що туристичний продукт має бути сегментований: одночасно — доступний і гнучкий, з можливістю скоротити послуги або оплатити частинами. Агентство, яке враховує бюджет людини і не нав'язує дорогі додаткові опції, викликає повагу і довіру. У цьому випадку навіть короткий, скромний тур стає великим жестом підтримки — і це формує глибоку лояльність.

Паралельно з цим змінюється роль **гіда** або «ведучого подорожі». Це вже не просто носій інформації, а посередник між людиною і простором. У нових умовах гід має бути: тактовним, психологічно грамотним, емпатійним, здатним відчувати настрій групи, підтримати тихо, пояснити глибше, не нав'язуючи. Туристичне агентство, яке формує пул гідів нового покоління, створює принципово інший рівень сервісу — людяний, змістовний, на рівні цінностей.

Ще одна стратегічна перспектива — **реінтеграційні маршрути**. Коли з'явиться можливість повертатися до деокупованих територій, великого значення набудуть подорожі в місця, де жили предки, де лишилися знайомі вулиці, де людина може знову відчувати зв'язок із землею, яка була втрачена. Це будуть не просто тури — це буде особистісна відбудова. Агентства, які першими почнуть готувати такі маршрути, навіть у тестовому форматі, з урахуванням усіх безпекових, етичних, логістичних моментів, стануть частиною великого національного проєкту відновлення.

Не менш перспективною є **сакральна, духовна, паломницька складова туризму**. В умовах, коли людина шукає сенси, намагається зрозуміти біль, втрати, свій шлях — подорож до святинь, монастирів, цілющих джерел, стародавніх храмів набуває нового значення. Але тут важливо не перетворити цю тематику на «поп-туризм». Йдеться про щось інше — про повагу, про можливість побути поруч з тишею. Тур, у якому не буде гучного екскурсовода,

а буде час на молитву, внутрішню розмову, перебування без слів. Для багатьох це стане життєво необхідним.

На завершення слід наголосити, що **туристичний продукт у післявоєнній Україні — це не набір послуг, а відповідь на глибинну потребу людей повернути собі людяність, гідність, емоційний ресурс**. І той, хто зможе це відчутти та втілити, — отримає не просто клієнта, а людину, яка буде вдячна довіку.

Успішне туристичне агентство майбутнього — це не те, яке найкраще продає гарячі тури. Це те, яке знає, як зробити подорож відновленням. І саме за таким туризмом — майбутнє сильної, чутливої, відбудованої України.

2.5 Оптимізація маркетингової політики та цифрових каналів просування

У післявоєнний період маркетинг у туристичному бізнесі перестає бути просто інструментом продажу. Він стає засобом **побудови довіри, пояснення цінності продукту, формування емоційного зв'язку між брендом і людиною**. Туризм, як жодна інша сфера, вимагає глибокого розуміння не лише поведінки споживача, а й його стану. Умови кризи змінили не лише платоспроможність, а й спосіб прийняття рішень, глибину уваги, мотивацію до подорожей.

Саме тому оптимізація маркетингової політики туристичного агентства повинна починатися не з реклами, а з **переосмислення сенсу комунікації**. У минулому було достатньо назвати напрямок, вартість, додати фото і пообіцяти «незабутні емоції». Сьогодні цього не лише недостатньо — це викликає відчуження. Люди не хочуть емоцій «через силу». Вони хочуть бути почутими. Їм потрібно пояснити, що ця подорож — не втеча від реальності, а спосіб повернути собі себе. Саме це завдання — транслювати не тур, а внутрішню трансформацію — і має стати основою нової маркетингової стратегії.

Першим кроком у цьому напрямі є **створення нової моделі позиціонування агентства**. Воно має бути не просто «оператором подорожей», а партнером людини в емоційному, культурному, іноді духовному русі. Позиціонування має включати чітке пояснення: хто ми, навіщо ми, що ми розуміємо про людину, яка прийшла до нас. У цьому контексті змінюється і тон бренду — з енергійного, напористого, «продаючого» — на теплий, м'який, людяний. Це не означає слабкість — це означає силу чесності. Наприклад, замість «тур до Львова за 1999 грн» — «мандрівка, в якій ви знову почувєте тишу». Замість «долучайтесь до туру, залишилось 3 місця» — «цей маршрут ми створили для тих, хто хоче відчутти, що досі є краса». [29]

У цифровому середовищі це означає зміну всього — від текстів на сайті до опису в Instagram. Фото не повинні бути штучними. Люди не хочуть глянцю. Вони хочуть справжнього. І саме цей запит — на справжність — є головною валютою нового маркетингу. Туристичне агентство має навчитися **розповідати історії**, а не продавати графіки. Історії клієнтів. Історії маршрутів. Історії гідів.

Це може бути у форматі постів, коротких відео, голосових повідомлень, навіть листів. Саме на цьому рівні формується довіра.

Наступним етапом у процесі оптимізації маркетингової політики виступає **структурування цифрової присутності туристичного агентства**. У сучасних умовах соціальні мережі та онлайн-платформи не є просто «додатком» до основної діяльності — вони є повноцінним середовищем взаємодії з клієнтом, джерелом довіри, інструментом підтвердження якості послуги, каналом формування іміджу. Якщо до 2020 року сайт вважався основним представленням компанії в Інтернеті, то після пандемії, а особливо — в контексті війни, **вага Telegram, Instagram, YouTube, Google-карт, онлайн-платформ відгуків і навіть простих відгуків у чатах зроста експоненціально**.

Цифрова присутність має бути побудована навколо одного головного принципу — **людина має знайти, побачити, довірити, не спіткнутись, прийняти рішення і діяти протягом перших 10 секунд контакту**. У цьому сенсі особливо важливі перші враження — як виглядає візуал, чи є живі обличчя, чи не різке слух нав'язлива мова продажу, чи комфортно сприймається навігація, чи присутнє відчуття безпеки. У нашій реальності людина не «шукає пригод» — вона шукає довіру. Тому сайт чи Instagram-сторінка агентства повинні відповідати не лише вимогам UX/UI, а й психологічним шаблонам безпеки. Нічого зайвого. Мінімум ефектів. Теплі кольори. Фото людей. Актуальні дати. Відгуки з текстом, не ботами. Відео. Ідеально — відео, де хтось з команди каже: «Я працюю тут. Я тут для вас. Зараз — ось такий маршрут. Він дуже чесний. Там безпечно. Якщо щось — ми на зв'язку».

У цифровому маркетингу агентства післявоєнного типу ключовим стає **наповнення змістом, а не технічна складність**. Немає потреби в надто дорогих CRM, якщо немає живої мови з клієнтом. Немає потреби в складних автоворонках, якщо немає культури відповіді на повідомлення у месенджері. Оптимізація починається з простого: є канал — відповідаєш швидко, не сухо, не шаблоном. Є запит — не нав'язуєш, а слухаєш. Люди не хочуть «переходити на сайт» — вони хочуть «спитати у того, кому довіряють». У цьому полягає маркетинг нового покоління: **бути поруч, а не тиснути**. [30]

Окрему роль у маркетинговій стратегії відіграє **Google-карти**. Відгуки, фото, рейтинг, реакція на запити — це перше, що бачить клієнт. І навіть якщо агентство має шикарний сайт — відгук без відповіді, жорсткий коментар, погане фото офісу або неактуальний розклад — все знецінює. Оптимізація починається з оновлення профілю, завантаження якісних фотографій (реальних, не зі стоків), відповідей на кожен відгук — навіть негативний. Це формує тон спілкування. Люди не шукають ідеальних — вони шукають чесних.

У межах цифрових каналів особливу увагу слід приділити **Telegram**. Це вже не просто месенджер, а головний інформаційний канал для мільйонів українців. У ньому немає рекламного шуму, там люди читають і довіряють. Якщо агентство

має Telegram-канал — це вже крок до постійного контакту. Але канал має бути не про тури, а про людей, про зміст, про історії. 80% контенту — не реклама. 20% — м'який продаж. Оголошення туру має звучати так, ніби його каже друг: «Ми зібрали маршрут, який був важливим для нас самих. Він простий. Він недорогий. Але там — особлива тиша. Якщо вам теж хочеться тиші — напишіть». Це і є продаж у новій парадигмі.

У Instagram важливо **працювати не за шаблоном**, а в контексті щоденної турботи. Не просто красива картинка — а пояснення. Не просто сторіс — а звернення. Якщо це фото з горами — то не просто «Драгобрат», а «сьогодні зранку — там було -3. Але світанок — був теплим. Ми були втрюх. Один з нас мовчав. Ми теж. Так починається новий день». У такі речі хочеться повертатись. Бо це — не контент, це — контакт. А контакт — це маркетинг.

Одним із головних стратегічних підходів до маркетингу в сучасному туристичному середовищі є **перехід від лінійної реклами до побудови емоційного бренду**, який самостійно продукує лояльність, довіру та природну конверсію. Це особливо важливо в умовах, коли прямі заклики до покупки або агресивні банери сприймаються як щось надокучливе, недоречне або навіть викликають відторгнення. Людина, яка живе в умовах хронічної тривоги, не реагує на стандартні тригери. Їй потрібен інший тон — тон уважності, турботи, співучасті. [31]

У цьому контексті найуспішніші маркетингові кампанії — це ті, що будуються навколо **цінності бренду, а не акції**. Наприклад, не «поїхали на Закарпаття за 2199 грн», а «коли ми самі були виснажені, ми приїхали туди. Там мало говорять, але багато показують. Теплі руки, спокійна річка, хата на глині. Це — тур не в місце. Це — тур у себе». Такий підхід — не лише емоційно ефективніший, а й формує довготривалі відносини з клієнтом. Адже людина пам'ятає, як її не тиснули, не змушували — а запропонували м'яко, щиро.

Маркетинг у післявоєнному туризмі повинен спиратись на **логіку глибокого залучення**, а не просто охоплення. Більше неефективно рахувати лайки. Потрібно вимірювати час контакту, кількість повернень на сторінку, довжину збереження посту, реакції в особистих повідомленнях. Усе, що нагадує цифру без зв'язку — мертво. Навпаки, навіть невелике охоплення, якщо воно дає 3-4 особистих звернення — це краще за тисячі «відписок». Туристичне агентство має навчитися **відчувати живе у цифрі**, відбирати не найгучніше, а найтепліше.

Окремої уваги заслуговує **робота з відео**. Відео — це нова мова довіри. Але знову ж — не глянцева постановка. Людина хоче бачити обличчя. Хоче чути інтонацію. Хоче знати, що хтось справді їздив у цей тур, що це не каталог, а пам'ять. Успішні відео в новій парадигмі — це:

- розповіді учасників про свої враження;

- backstage організації туру (що сталося дорогою, які емоції були на зворотному шляху);
- звернення менеджера: «Я — Марія. Я працюю тут, бо сама колись поїхала і зрозуміла, що подорож — це більше, ніж відпочинок»;
- гід, який каже: «Це — моє улюблене місце. Я привожу туди тих, кому потрібна тиша». [32]

Усе це — не про монтаж. Це — про контакт. І саме він стає ядром цифрової стратегії.

Ще одним компонентом нової маркетингової системи є **відмова від агресивного збору лідів** на користь **поглиблення стосунків із тими, хто вже знайомий із брендом**. Залучення нового клієнта в умовах конкуренції та перенасиченості інформаційного простору — складне і дороге завдання. Натомість утримання вже існуючого контакту, повторна робота з ним, реактивація, нагадування про себе без нав'язування — це не лише ефективніше, а й людяніше.

У цьому сенсі надзвичайну цінність отримують **бази клієнтів**, особливо якщо вони структуровані не лише за іменами, а й за станом, запитами, маршрутами, сезоном, відгуками. Якщо турист залишив відгук про те, що під час туру важливою для нього була музика або самотність — це маркер. Це означає, що наступна комунікація має враховувати цей стан. Не просто «новий тур», а «цей маршрут тихий, схожий на той, де ми з вами вже були».

Також важливою стратегією є **реферальна система не як знижка, а як довіра**. Наприклад, не «приведи друга — отримай 5%», а «якщо ви захочете поділитись цим маршрутом із кимось, кому це справді потрібно — ми підготуємо для вас лист-запрошення від імені нашої команди». Це не виглядає як реклама — це виглядає як рекомендація. А саме вона є найсильнішим інструментом маркетингу в сучасному середовищі, де довіра важливіша за інформацію.

Ще одна площина — **e-mail-маркетинг**. Він не вмер. Просто більшість використовують його як інструмент однотипних розсилок. У новому маркетингу лист — це простір спілкування. Він має бути ритмічним, але не настирливим. Особистим, але не нав'язливим. У ньому може бути спогад, коротка історія, інсайт із поїздки, новина про гіда, навіть порада. Якщо лист не відкривають — це не проблема. Якщо його читають — це перемога. Цифри відкриттів уже не єдина метрика. Якщо людина зберегла лист, переслала комусь, подумала про бренд — це і є результат. [33]

Усі ці дії мають бути підкріплені **аналітикою**, але аналітикою гуманного типу. Не просто CTR, а: чи зросла кількість відповідей? Чи зменшився час на рішення? Чи збільшилась глибина перегляду сторінки? Чи стало більше фраз на кшталт: «Побачив, згадав, захотілось». Ці речі не завжди рахуються цифрами, але відчуються у спілкуванні.

І насамкінець — **воронка продажів**, яка також змінюється. Вона стає не воронкою, а **петлею турботи**. Людина заходить у контакт, потім читає історію, потім зникає, потім повертається. Потім питає. Потім мовчить. Потім нарешті бронює — тому що їй не тиснули, не змушували, не скидали 50 рекламних повідомлень. Просто були поруч. Просто чекали. Просто пам'ятали. Це і є новий продаж.

Завершальним, але одним із найважливіших аспектів оптимізації маркетингової політики туристичного підприємства в умовах післявоєнного періоду є **усвідомлене формування етичної рамки просування**. У суспільстві, яке пережило травму, кожне рекламне повідомлення, кожен візуал, кожна фраза має подвійне значення. Вона може викликати довіру — а може травмувати. Вона може надихнути — а може відштовхнути назавжди. Саме тому головне завдання сучасного маркетингу — не продати за будь-яку ціну, а **залишити людину з гідністю і внутрішнім дозволом повертатися**.

Етичний маркетинг у сфері туризму — це не про «правильність». Це про чутливість. Про здатність побачити, що не час писати «найгарячіші ціни сезону», коли за кілька сотень кілометрів триває бій. Про розуміння, що образ усміхненої сім'ї на пляжі може бути болісним для тих, хто втратив свою. І водночас — про віру в те, що люди заслуговують на відновлення, на світло, на нові враження. І що саме туризм, якщо подавати його з повагою, може стати частиною національного зцілення.

Звідси випливає **стратегія «тихого голосу»** як основи маркетингової присутності. Це стиль, де нічого не кричить. Де кольори приглушені. Де мова — м'яка. Де фото — справжні. Де маршрут — не як інструкція, а як подорож з довірою. Це зовсім інший тип візуалу, контенту, навіть верстки. Люди не хочуть більше об'ємних лендінгів із блоками переваг. Вони хочуть один абзац, одну історію, одну фотографію, одне речення, що потрапить точно в стан. І це завдання маркетолога — відчутти цей стан. Це завдання бренду — говорити з ним на рівних.

Наступною важливою віхою стає **інтеграція маркетингу в сервіс**, тобто злиття рекламної комунікації та досвіду обслуговування. Якщо в класичній моделі маркетинг відповідав за притягнення, а сервіс — за утримання, то сьогодні ці функції нерозривні. Уже сам факт того, як відповідає менеджер у першому повідомленні, — це частина бренду. Те, як агентство оформлює лист після бронювання — це також елемент маркетингу. Стиль листа. Подяка. Мова. Побажання доброго шляху. Все це — мікроелементи великої взаємодії, що формують образ компанії глибше, ніж будь-яка реклама.

У новій парадигмі цифрових каналів найсильнішою валютою стає **емоційний капітал**. Це — сукупність тих почуттів, які бренд викликає до себе. Надихають? Дають спокій? Пояснюють складне? Дарують надію? Чи, навпаки — викликають напругу, недовіру, втомлюють? Завдання маркетолога — не рахувати показники охоплення, а зчитувати реакції. Чи повертались люди? Чи

читали? Чи ділилися? Чи згадували? Усе це — емоційні індикатори, які є навіть більш цінними, ніж ліди. Бо з емоції — виростає довіра. А з довіри — рішення.

У межах цієї стратегії особливе значення має **побудова довготривалого маркетингового циклу**, який не обмежується однією кампанією. Це має бути постійна присутність. Постійна розмова. Постійне нагадування: «Ми тут. Ми поруч. Ми пам'ятаємо». Після кожної поїздки — лист із вдячністю. Через місяць — спогад. Через пів року — нова мапа. Через рік — пропозиція зробити щось разом. Це не тиск. Це турбота. Саме такий підхід формує бренд, який стає частиною життя, а не лише сервісом.

Окремо варто наголосити на ролі **управління репутацією** в цифровому середовищі. Будь-який негативний досвід швидко поширюється. Але так само — і добре слово. Тому завдання агентства — бути не лише реактивним, а й проактивним. Просити зворотний зв'язок. Відповідати. Виправляти помилки. Публікувати реальні історії. Показити, що ви не боїтеся критики. Що ви живі. Люди не хочуть ідеальних. Вони хочуть людських.

Водночас важливо розуміти, що **оптимізація маркетингу — це не одноразовий акт, а постійна стратегічна дисципліна**. Туристичний бізнес після великої соціальної травми не може дозволити собі працювати в режимі «кампаній». Потрібна цілісна маркетингова система, яка працює на довгу перспективу, адаптується до змін у суспільстві, враховує сезонність не лише погодних умов, а й коливання емоційного фону в країні, ритм соціального болю і зцілення. Наприклад, восени чи навесні в суспільстві зазвичай підвищується тривожність — саме в ці періоди мають бути підготовлені комунікації, які м'яко підтримують, нагадують про можливість емоційного відновлення через подорож.

Успішна маркетингова стратегія — це не лише зовнішня комунікація, але й **внутрішня маркетингова культура**. Вона починається з того, як усередині команди говорять про клієнта. Якщо в розмовах менеджерів фігурують слова «зараз важко, люди не купують» — це означає, що бренд втрачає чутливість. Якщо ж звучить: «ми не просто продаємо тури, ми створюємо безпечний простір для повернення до себе» — тоді маркетинг відбувається навіть без банерів. Кожен співробітник стає амбасадором тональності бренду. І саме в цьому полягає глибинна сила — не в кількості рекламних бюджетів, а в щирості сервісу, який випромінює турботу ще до першого контакту.

Крім того, одним з векторів оптимізації є **маркетинг взаємодії — через співтворення контенту з клієнтами**. Запросити людину поділитися своїм враженням, дати їй можливість розповісти свою історію, опублікувати її погляд на маршрут — це сильніший контент, ніж будь-яке професійне відео. Сучасні туристи хочуть відчувати себе частиною чогось більшого, бути співучасниками бренду, а не просто покупцями. Таким чином формується не просто аудиторія — формується спільнота. А бренд, навколо якого існує спільнота, виживе в будь-яких умовах.

І ще одне: **оптимізований маркетинг** — це завжди діалог, а не трансляція. Іноді найкраще, що може зробити бренд — це поставити запитання. Не анонсувати новий тур, а написати: «Що для вас зараз означає спокійна подорож?». Відповіді дадуть більше за аналітику. А люди, які відповідають, стають частиною вашої історії. Вони запам'ятають, що ви не просто щось просували — ви хотіли почути.

У підсумку можна стверджувати, що справжня оптимізація маркетингової системи в туристичному бізнесі після війни — це не лише технологія, не лише стратегія, і навіть не лише комунікація. Це **погляд**. Це нове ставлення до людини. Це готовність дивитися на туризм як на спосіб відновити внутрішній сенс, як на вектор повернення життя. І тоді будь-який канал — Telegram, Instagram, особисте повідомлення чи паперовий буклет — перестає бути засобом продажу. Він стає запрошенням до спільного шляху. Саме це — і є справжній маркетинг. І саме він формує той бренд, який не просто працює в реальності після травми — а допомагає її зцілювати.

Оптимізація маркетингової політики та цифрових каналів просування у туристичному бізнесі після війни — це не технічне завдання. Це глибокий гуманітарний процес. Це — про мову. Про образ. Про інтонацію. Про здатність бачити людину. Туризм — це не просто рух у просторі. Це рух усередину. І маркетинг має бути провідником, а не продавцем. Він має говорити: «Я тут. Я знаю, що ти відчуваєш. І я покажу тобі маршрут, який відповідає твоїм внутрішнім запитам». Тоді продукт стає справжнім. А бренд — частиною життя.

2.6 Розвиток локального туризму як пріоритетної стратегії відновлення

У контексті післявоєнного відновлення України туристична сфера набуває нового значення не лише як галузь економіки, а як інструмент соціальної стабілізації, емоційної реабілітації населення, підтримки малого бізнесу та регіональної ідентичності. Одним із найперспективніших напрямів у цій сфері є саме **локальний туризм**, тобто подорожі всередині країни, орієнтовані на короткі дистанції, малі групи, місцеві ресурси та глибоку взаємодію з територією.

На відміну від класичного масового туризму, який базувався на централізованих продуктах та великих потоках, локальний туризм передбачає **індивідуальність, адаптивність, чутливість до контексту**. Це — не просто подорож із пункту А в пункт Б, а досвід перебування в мікросередовищі, де турист не є зовнішнім спостерігачем, а стає учасником, співтворцем, частиною локальної історії. Саме тому локальний туризм — це не зменшена копія національного або міжнародного, а **окремий сегмент** із власною філософією, потребами, можливостями та викликами.

Після війни українці масово переосмислили цінність місця, простору, коренів. Сотні тисяч людей вимушено залишили свої домівки, втратили географічну

прив'язаність, розірвали зв'язки з місцевими громадами. У цьому контексті локальний туризм стає не лише засобом відпочинку, а **формою м'якої реінтеграції, повернення себе до конкретного ландшафту, до знайомої архітектури, мови, ритуалів**. Він дозволяє відчувати приналежність без тиску, без ідеології, просто через перебування, через дотик до свого.

У практичному сенсі розвиток локального туризму дає змогу вирішити одразу кілька задач. По-перше, це — **економічна підтримка громад**, які постраждали від війни. Замість централізованих механізмів фінансування, що потребують часу, логістики, адміністративних рішень, локальний туризм запускає швидко циркуляцію коштів на місцях: у власників садиб, гідів, перевізників, рестораторів, майстрів. Один мікротур на 10 людей — це робочі місця, замовлення в кафе, продаж сувенірів, замовлення екскурсій. Це — жива готівка в руки тих, хто зараз не може чекати.

По-друге, це — **механізм збереження культурної спадщини**. Чимало сіл, містечок, районів мають унікальні об'єкти — історичні будівлі, церкви, музеї, ремісничі осередки, природні пам'ятки — які не потрапляють до загальнонаціональних маршрутів. Локальний туризм дозволяє їх активізувати, повернути до них увагу, дати їм нове життя. Часто достатньо кількох турів на місяць, аби місцева ініціатива почала діяти, аби бабуся з ляльками-мотанками знову повірила, що її праця важлива, аби сільський музей отримав волонтерську допомогу чи інвестиції в реставрацію.

По-третє, локальний туризм виступає **інструментом психологічної підтримки населення**. Багато українців зараз не готові до складних поїздок, не хочуть далеко їхати, мають обмежений бюджет, переживають тривогу. Проста одноденна подорож у сусідній район, похід у ліс із гідом, екскурсія містом — це можливість вийти з дому, відчувати новий ритм, побути з людьми. Це — спосіб відновити зв'язок із собою, із природою, із культурою. Локальний туризм може бути **антитривожною практикою**, особливо для людей похилого віку, ВПО, дітей, матерів, які не можуть надовго залишити родину.

Упровадження локального туризму як системної практики потребує зміни підходів не лише з боку держави чи громад, але й із боку самих туристичних підприємств. У першу чергу, це стосується **туристичних агентств малого формату**, які є мобільними, адаптивними та здатними швидко реагувати на соціальні сигнали. Саме такі агенції можуть виступати посередниками між локальними ініціативами та кінцевим клієнтом, беручи на себе функцію організації, фасилітації, просування та комунікації.

Для того щоб агентство стало ефективним учасником локального туризму, воно має володіти особливим типом експертизи. Йдеться не про стандартне бронювання чи логістику, а про **глибоке розуміння території, її потенціалу, культури, ресурсів, специфіки**. Туристичне агентство, що працює з локальним продуктом, стає не просто посередником — воно набуває функції куратора, провідника, культурного інтерпретатора. Воно розповідає не про маршрут, а

про сенси. Не про знижки, а про спадщину. І саме це визначає його конкурентну перевагу.

Важливо підкреслити, що локальний туризм у післявоєнному контексті — це **не лише географія, але й етика**. Йдеться про туризм, що не витісняє, а підтримує. Що не використовує ресурс, а підсилює громаду. Такий туризм неможливий без довіри місцевого населення. Саме тому агентства мають вибудовувати довготривалі зв'язки з громадами, слухати їх, консультиватися з ними, включати їх у співтворення турів. Це не лише про взаємну повагу — це про ефективність. Бо лише місцеві знають, як краще, безпечніше, автентичніше.

Ще однією передумовою розвитку локального туризму є **кластеризація** — створення міжрегіональних та внутрішньообласних туристичних кластерів, у межах яких учасники не конкурують, а співпрацюють. Наприклад, кілька сіл у межах однієї громади можуть створити спільну мережу маршрутів: екостежка, гастрономічна точка, етномузей, крафтовий двір, місце сили. Агентство у цій системі виступає фасилітатором, який вибудовує логістику, формує пакет, просуває продукт, організовує бронювання. У результаті кожен із суб'єктів отримує свій дохід, зростає загальний потік, активізується місцева економіка.

Особливо перспективним напрямом є **формування нових форматів турів** у межах локального туризму. Це можуть бути:

- маршрути одного дня: «сусідній світ»;
- вечірні тематичні мандрівки: «місто без шуму»;
- тури для людей похилого віку: «без поспіху»;
- дитячі тури: «мандрівка без гаджетів»;
- мандрівки без транспорту: «пішки в село»;
- подорожі пам'яті: «там, де народився дідусь»;
- реабілітаційні тури для ВПО: «обережне знайомство з новим місцем».

Ці тури не потребують великих бюджетів, але дають глибокий емоційний ефект, високий рівень повернень та формують нову аудиторію — лояльну, вдячну, вмотивовану.

Таким чином, розвиток локального туризму — це не резервний напрям, не тимчасова заміна закордонним поїздкам, а **незалежна стратегія**, здатна змінити структуру галузі. Вона опирається на малі ресурси, але дає великі наслідки. І головне — вона відповідає духовному і соціальному запиту післявоєнного суспільства: бути ближче до свого, до землі, до людей, до себе.

Успішний розвиток локального туризму в умовах післявоєнного періоду вимагає комплексного підходу, що передбачає поєднання державної підтримки, місцевих ініціатив, бізнес-участі та активної залученості громадянського суспільства. Йдеться не лише про запуск туристичних маршрутів, а про побудову **цілісної системи мікроекономік**, які функціонують на основі довіри, ресурсного потенціалу та гуманітарної взаємодії. Туризм тут стає інструментом регіональної політики — м'яким, неієрархічним, але стратегічно впливовим.

Насамперед варто зазначити, що формування сталого локального туристичного продукту потребує **регіональної специфікації**. Туризм у Прикарпатті, на Поділлі, в Поліссі чи на Слобожанщині — це різні явища з точки зору ментальності, культурних кодів, рівня інфраструктури, безпекових умов. Універсального підходу не існує. Саме тому успішними стають ті агентства, які готові не нав'язувати єдиний формат, а спиратися на локальне знання, гнучко адаптуючи програму до реалій місця. Там, де в одному регіоні працює похід у гори, в іншому більш доречними є пішохідні екскурсії чи майстер-класи з кераміки.

Важливо розуміти, що **турист — не завжди гість з іншого регіону**. У межах локального туризму туристом може бути і мешканець сусіднього села, і житель міста, що ніколи не був у заміських локаціях. Більше того, внутрішній туризм набуває ознак **ретуризму** — подорожей у знайомі місця, але з новою метою: відчувати інакше, з новим сенсом. Це відкриває потенціал для форматів, які не є орієнтованими на «новизну», але на **глибину досвіду**.

У цьому контексті важливим завданням є **створення системи локальних агентів змін** — осіб або організацій, які беруть на себе ініціативу у своїх селах, містечках, районах. Це можуть бути бібліотекарі, гіді-аматори, вчителі, волонтери, підприємці. Агентство, яке вміє ідентифікувати таких людей, підтримати їх, навчити, об'єднати в партнерську мережу — отримує не просто локацію, а **місцеву точку росту**. У довгостроковій перспективі саме ця стратегія дозволяє розвивати мапу України як мозаїку взаємопов'язаних мікромаршрутів, кожен з яких має не тільки географію, а й емоційно-ціннісну глибину.

Крім того, локальний туризм має величезний **потенціал до впровадження інклюзивних практик**. Тут ідеться не лише про фізичну доступність для людей з інвалідністю, а про **психологічну, соціальну, культурну інклюзію**. Наприклад, мандрівки, орієнтовані на ветеранів, родини загиблих, людей із посттравматичним синдромом, мають бути продумані з точки зору ритму, тиші, змісту, структури групи. Це не просто тур — це формат присутності, де є простір для мовчання, спогадів, підтримки. Такі тури можуть проводитись із залученням психологів, капеланів, духовних провідників. І хоча вони не є масовими, їхній соціальний ефект — незрівнянно глибший.

Також перспективним напрямом розвитку є **інтеграція туризму в освітній процес**. Шкільні екскурсії, студентські практики, дослідницькі поїздки, етнографічні проекти — усе це може стати частиною туристичного продукту. Це важливо не лише для розвитку патріотизму чи знання історії. Це — спосіб **створення прив'язки до своєї землі, до мови, до культури**. У цьому сенсі туристичне агентство працює вже не лише з клієнтами, а й з ідентичністю майбутніх поколінь.

Окрему роль у розвитку локального туризму відіграє **питання безпеки**, яке після 2022 року набуло критичного значення. Безпека тут має багатовимірну

природу — від фізичної (наявність укриттів, доступність медичної допомоги, мінімізація ризиків на маршрутах), до психологічної (відчуття захищеності, впорядкована логістика, передбачуваність), інформаційної (достовірність навігації, актуальність рекомендацій, відкритість комунікації). Туристи не готові на експерименти. Вони потребують чітких сигналів: «Тут спокійно. Нас зустрінуть. Ми підготувались». Агентства, що вбудовують ці сигнали у свої маркетингові повідомлення та інфраструктурну логіку, отримують перевагу.

Важливим фактором розвитку локального туризму є також **зв'язок із агросектором**. Туризм і сільське господарство — два найбільш потенційно синергетичні напрями для регіонів. Агроосередки можуть виступати не лише як точки харчування чи нічлігу, а й як окремі туристичні продукти: дегустації, майстер-класи, спільні збори врожаю, обробка землі, виготовлення продукції. У цьому випадку виникає модель **агротуризму**, що базується на повазі до праці, локальній кухні, сезонності. Такі тури мають особливу популярність серед містян, які втратили контакт із природним ритмом життя. І в умовах психологічної втоми, інформаційної насиченості агротуризм стає **простором «заземлення»**, де можна відновити ритм, фізичний контакт із реальністю, відчутти прості, нецифрові радості.

Паралельно з цим зростає значення **екологічної відповідальності** як частини турпродукту. Люди все частіше запитують не лише, куди їхати, а й як це впливає на природу, місцевість, громаду. Локальний туризм має тут величезну перевагу: він може бути **малоінвазивним**, адаптивним, не витискає ресурс. Але для цього потрібно свідомо вбудовувати екологічні практики: мінімізація пластику, сортування сміття, співпраця з «зеленими» господарствами, відмова від гучних заходів у природних зонах, пояснення туристам правил поведінки. Це не лише про етику — це про виживання самих територій.

У межах стратегічного планування локальний туризм також може бути частиною **соціального підприємництва**. Йдеться про проекти, що поєднують економічну дохідність із соціальним ефектом: тури, організовані спільно з центрами для людей з інвалідністю, арт-резиденції у селах, де працюють вимушено переміщені особи, ремісничі майстерні при громадах, що втратили основне джерело доходу. Усі ці ініціативи можуть бути інтегровані в туристичні маршрути. У результаті турист отримує унікальний досвід, а громада — підтримку, видимість, ресурс, майбутнє.

У підсумку варто зазначити, що **локальний туризм — це не спрощена версія великого туризму, а окрема філософія**. Його цінність не в масштабах, а в глибині. Його успіх — не в кількості бронювань, а в якості присутності. І саме така модель — уважна, адаптивна, повільна, людяна — відповідає структурі суспільства, що відновлюється після травми. Туризм більше не про втечу — а про повернення. І саме локальний туризм є тим шляхом, яким українці повертаються до себе, до своїх, до життя.

Завершуючи аналіз можливостей і значення локального туризму як стратегії відновлення в післявоєнній Україні, необхідно зосередити увагу на **системному впровадженні** цієї моделі в реальні процеси на рівні місцевого самоврядування, малого бізнесу, громадських організацій і освітніх установ. Йдеться не про тимчасовий тренд чи альтернативу обмеженим закордонним напрямкам, а про довгострокову концепцію **регіонального сталого розвитку**, яка здатна стабілізувати місцеві економіки, згуртувати громади, зменшити соціальні дисбаланси і закріпити почуття ідентичності.

Ключовим елементом такої стратегії є **інституційне оформлення туризму на місцевому рівні**. Громади, які бачать у туризмі не лише джерело прибутку, а ресурс інтеграції, розбудови і співпраці, повинні створювати власні туристичні стратегії. Це може бути окрема структура при відділі економіки або культури, туристичний офіс, координаційна рада чи експертна робоча група. Важливо, щоб ця структура не дублювала державну політику, а адаптувала її до реалій і ресурсів конкретної громади. У її складі повинні бути не лише чиновники, а й представники малого бізнесу, гіді, освітяни, молодь, волонтери. Стратегія не повинна обмежуватись переліком об'єктів. Вона має бути динамічним документом, що включає дорожню карту, розподіл відповідальності, механізми вимірювання результатів і прозорий механізм комунікації з громадою.

Не менш важливою є **інтеграція туристичної освіти у всі рівні навчання**. Потрібно готувати нове покоління гідів, аналітиків, логістів, культурних модераторів, які розумітимуть сучасні підходи до локального туризму. Професія гίδα більше не може бути обмежена передачею фактів. Це має бути **світоглядна місія** — вміння вести людину не лише в ландшафті, а й у сенсах. Освітні програми мають включати елементи філософії туризму, психології, соціальної адаптації, інтеркультурної комунікації, кризової чутливості. Такі фахівці будуть здатні формувати тур не як продукт, а як процес — з почуттям меж, поваги, гуманності.

Також критично важливим є **створення механізмів публічної підтримки локального туризму** з боку держави та донорських інституцій. Йдеться не лише про прямі дотації, а про грантові програми, мікрофінансування, конкурси ідей, резиденції, волонтерські ініціативи. Туристичний сектор має увійти у поле відповідальності тих же програм, що займаються відбудовою інфраструктури, підтримкою підприємництва, реабілітацією постраждалих. Адже туризм — це не лише сфера дозвілля. Це **сфера реабілітації спільнот**.

На рівні мікробізнесу необхідно формувати **модель самодостатності і співпраці**. Туристичні агентства, садиби, гіді, крафтові виробники, артисти мають створювати мережі взаємної підтримки, обмінюватись клієнтами, координувати графіки, запускати спільні проекти. Культура конкуренції в умовах локального туризму втрачає сенс. Її замінює культура взаємної довіри і довготривалого партнерства. Це можливо лише тоді, коли на перше місце ставиться не прибуток, а **людяність і стійкість простору**.

І, нарешті, локальний туризм має бути не лише інструментом, а й **індикатором відновлення нації**. Він показує, наскільки люди знову довіряють своїй землі, наскільки готові розділяти спільні маршрути, наскільки відкриті до співпереживання, співіснування, співжиття. Тому його треба вимірювати не лише в цифрах — кількість турів, середній чек, заповненість садиб. Його треба вимірювати в поглядах, у посмішках, у нових стежках, у мапах, які з'являються знову. Туризм — це пам'ять у русі. І якщо вона рухається — отже, ми живемо. Локальний туризм у післявоєнній Україні — це більше, ніж напрямок. Це — система культурної, соціальної, економічної реабілітації. Це — відновлення зв'язків. Це — школа довіри. Його розвиток потребує стратегічного бачення, але ще більше — людського тепла. Туризм на своїй землі — це запрошення не тікати, а залишатись. Не споживати, а бачити. Не змагатись, а ділитись. У цьому — його особлива сила. І саме тому він має стати основою не просто стратегії галузі, а частиною стратегії життя.

3.1 Заходи з підвищення економічної ефективності та гнучкості управління

Економічна ефективність та управлінська гнучкість — два фундаментальні стовпи життєздатності туристичного підприємства в умовах посткризового середовища. Післявоєнна економіка України характеризується високим рівнем невизначеності, фрагментарною платоспроможністю населення, нестабільністю постачальницьких ланцюгів, а також постійними трансформаціями у сфері регуляторного середовища. У цьому контексті класичні моделі управління, які передбачали чітке планування на рік чи два, великі структури та інерційні бізнес-процеси, втрачають ефективність. Їх змінює логіка адаптивності, мінімізації ризиків, гнучкого розподілу ресурсів і швидкого реагування на нові умови.

Підвищення економічної ефективності в туристичному секторі вимагає не лише оптимізації витрат, але й **перегляду самої природи створення цінності**. У попередні періоди головним джерелом прибутку туристичних агентств була націнка на готові пакети турів, комісії від туроператорів, доходи від супутніх послуг. Проте в умовах зростання попиту на індивідуальні, гнучкі формати, нестабільність у закордонному напрямку та зміщення акценту на внутрішній туризм, агенції змушені змінювати джерела монетизації, структуру доходів і фінансові моделі.

Одним із ключових напрямів підвищення економічної ефективності є **модернізація внутрішніх бізнес-процесів**. Туристичні компанії часто страждають від ручного управління замовленнями, відсутності автоматизації, низької якості внутрішньої комунікації, дублювання функцій. У результаті — втрата часу, помилки у бронюваннях, незадоволення клієнтів і, як наслідок, зниження рівня прибутковості. Рішенням є впровадження **електронних CRM-систем, автоматизація документообігу, централізація обліку клієнтів, контроль конверсій на кожному етапі воронки продажів**. Навіть базова CRM-система дозволяє підприємству відстежувати повторні звернення,

джерела лідів, рентабельність клієнтів, швидкість обробки запитів — і приймати рішення на основі реальних даних.

Наступним важливим вектором є **оптимізація витратної частини бюджету**, але не за рахунок якості, а за рахунок точності. Наприклад, замість широкого рекламного охоплення — точкова аналітика, які джерела дають найкращу конверсію. Замість постійного офлайн-офісу — гібридна модель з онлайн-консультаціями. Замість утримання великих складів сувенірної продукції — співпраця з локальними майстрами на умовах попереднього замовлення. Така гнучка модель зменшує постійні витрати, знижує ризики інфляційних витрат і дозволяє адаптувати фінансові плани до обсягів реального попиту.

Окремої уваги потребує **оптимізація людського ресурсу**, яка в умовах обмежених фінансових можливостей є критичною. Туристичне агентство після 2022 року не може дозволити собі великі, громіздкі кадрові структури. Але це не означає скорочення персоналу — це означає **мультифункціональність, перехресне навчання, розширення зони відповідальності з одночасним збереженням якості обслуговування**. Наприклад, менеджер з бронювання одночасно може вести SMM у Telegram, а гід — збирати зворотний зв'язок клієнтів і передавати його у CRM. Така модель формує команду нового типу — не формально поділену, а структурно пов'язану гнучкими процесами.

У структурі підвищення ефективності надзвичайно важливою є **динамічна цінова політика**, яка базується не на фіксованій маржі, а на чутливості до попиту, сезонності, поведінки клієнтів. У цьому сенсі агентство повинно мати аналітичний інструмент, що дозволяє коригувати вартість туру не лише раз на квартал, а практично в режимі реального часу. Наприклад, у дні підвищеної активності після виходу телемарафону про певний регіон може бути запропонована акційна подорож саме в цю місцевість — не через знижку, а через емоційний контекст. Такий підхід потребує високої чутливості до інформаційного поля, але саме він формує **прибуток із контексту**, а не з рутинних продажів.

Ще одним фактором ефективності є **децентралізація операційних процесів**. Туристичне агентство може працювати не як лінійна структура, а як мережева платформа: гіді працюють на умовах підряду, садиби — у форматі довіреної мережі, логісти — за попередньо погодженим графіком. Таким чином агентство не несе ризиків за постійне утримання, а працює за логікою активації ресурсів у моменті. Це особливо актуально в умовах, коли обсяги попиту є нестабільними. Гнучкість тут — це не компроміс, а **механізм виживання**.

Нарешті, для реального контролю ефективності всі вищезгадані заходи мають бути **закріплені через систему КРІ (ключових показників ефективності)**. Наприклад:

- витрати на одного клієнта;
- прибутковість одного маршруту;

- швидкість обробки запиту;
- коефіцієнт повернення;
- середній чек на одного туриста;
- кількість рекомендацій або згадок у соцмережах.

Ці показники дозволяють бачити не лише прибуток у грошах, а й ефективність кожного процесу — що є не менш важливим у довгостроковій перспективі.

Таким чином, перша хвиля заходів із підвищення ефективності — це **не лише скорочення витрат, а радикальне оновлення підходів до роботи**, де гнучкість, мінімізація, адаптивність і технологічність виступають основою стабільності.

Розбудова гнучкої системи управління туристичним підприємством передбачає не лише вдосконалення структури витрат і перерозподіл ресурсів, а й **впровадження нових моделей організації управлінських рішень**, орієнтованих на самонавчання системи, внутрішню адаптивність і мінімальну інерцію. В умовах постійної турбулентності, в яких опинився туристичний ринок після 2022 року, традиційна вертикаль влади — із довгими погодженнями, затвердженнями, жорсткими лініями відповідальності — виявляється повільною, неефективною і ризикованою. Натомість усе більше значення набуває модель **пластичної організації**, де рішення можуть прийматись оперативно, експериментально, а ризики — бути розподіленими між підсистемами.

Перший елемент такої моделі — **делегування функціональної автономії** окремим групам працівників або мікроосередкам. Наприклад, група, відповідальна за новий локальний тур, має змогу самостійно приймати рішення щодо маршруту, ціни, маркетингу, взаємодії з гідом. Це дозволяє зменшити час ухвалення рішень, підвищити мотивацію та включеність персоналу. Але делегування має супроводжуватись прозорою відповідальністю: хто несе фінансовий, комунікаційний, репутаційний ризик — і що буде критерієм успішності.

Другим інструментом посилення гнучкості є **впровадження циклів управління за принципом коротких ітерацій (ітеративне планування)**. Йдеться про відмову від довгих стратегічних циклів на користь щотижневих, щомісячних тактичних зібрань, на яких команда переглядає фактичні результати, приймає мікрорішення і формує гіпотези на наступний період. Наприклад, тур, що не набрав групу, не вважається провальним, а розглядається як експеримент, результати якого слугують основою для нового пакета. Така логіка — **через пробу і зворотний зв'язок** — дозволяє накопичувати емпіричний досвід швидше, ніж традиційна стратегія.

Третім напрямом є **впровадження системи внутрішнього горизонтального навчання**. Це передбачає, що члени команди діляться навичками, неформально навчають одне одного, формують спільний банк знань, шаблонів, сценаріїв.

Наприклад, якщо менеджер із комунікацій розробив новий скрипт для роботи з тривожним клієнтом — він ділиться ним із командою під час внутрішньої зустрічі. Якщо гід відчув, що нова структура екскурсії викликає більший емоційний відгук — він транслює це іншим. У результаті знання циркулює, не замикаючись у межах однієї посади.

Наступною складовою управлінської гнучкості є **модернізація фінансової стратегії**, що базується на принципах адаптивного прибутку, гнучкої маржинальності та прогнозованого резервування. У класичній системі фінансового управління підприємство розраховує фіксовану рентабельність на кожен продукт, формуючи бюджет на рік уперед. Проте в умовах нестабільного ринку така модель стає застарілою, оскільки попит, вартість логістики, валюта, поведінка споживачів — усе змінюється щотижня. Саме тому компаніям потрібно перейти на **динамічне бюджетування**, де витрати і дохід формуються поетапно, залежно від фактичної поведінки ринку. Наприклад, якщо в першому кварталі зріс попит на короткі локальні тури — бюджет рекламної кампанії перерозподіляється на просування цього сегмента.

Одним з найперспективніших рішень для фінансової стійкості є **створення адаптивного фінансового резерву** — грошового фонду, який формується з фіксованого відсотку чистого прибутку і використовується лише у випадку форс-мажорів або для запуску експериментальних продуктів. Такий резерв дозволяє уникнути залежності від кредитних коштів, гарантує безперервність операційної діяльності в умовах падіння доходів і створює основу для ризикованих, але потенційно прибуткових ініціатив.

Крім того, ефективне туристичне агентство має розробити **власну стратегію виживання**, яка передбачає чіткі протоколи дій у кризових ситуаціях: тимчасове згортання певних напрямків, адаптація графіка роботи, заморожування частини операційних витрат, перехід на часткову зайнятість, автоматичне скорочення маркетингових бюджетів при просіданні виручки. Такий підхід — це не про песимізм, а про **здатність до самозбереження** без втрати цінностей і людського ресурсу.

У межах гнучкого управління надзвичайно важливим стає **інформаційний контроль у реальному часі**. Це означає відмову від звітів постфактум — і перехід до цифрових дашбордів, де менеджер у будь-який момент може побачити, скільки лідів надійшло сьогодні, скільки клієнтів перебувають на різних етапах угоди, яка динаміка закриття бронювань, скільки витрачено на рекламу в кожному каналі. Такі системи дозволяють не лише оцінити, а й **прогнозувати** — і відповідно приймати рішення ще до моменту просідання показників.

І, нарешті, управління ефективністю неможливе без **спеціального підходу до роботи в умовах невизначеності**. Це означає, що рішення не приймаються з позиції контролю — а з позиції адаптації. Наприклад, замість формулювання: «ми продаємо 4 тури на тиждень», звучить інше: «ми тестуємо 4 концепції,

кожна з яких може або не може перетворитись на тур». Така стратегія — **від гіпотези до дії** — знижує тиск, зменшує ілюзії, зберігає енергію.

Таким чином, друга частина економічних заходів — це перехід від **контролю до гнучкої інтелектуальної системи**, що навчається, реагує, перерозподіляє, виправляється — і завжди зберігає в центрі не прибуток, а стійкість.

Останній пласт заходів із підвищення економічної ефективності та управлінської гнучкості туристичного підприємства полягає в переході від **лінійного мислення до сценарного**, що базується на аналізі множинних траєкторій розвитку подій. У класичній економіці бізнес розробляв один оптимістичний стратегічний план. У післявоєнній Україні такий підхід не лише застарілий — він небезпечний. Підприємство має оперувати одразу кількома сценаріями: базовим, кризовим і проривним. Кожен з них — із власними КРІ, тригерами, індикаторами переходу. Це дозволяє діяти не з паніки, а з готовності.

Наприклад, у разі зменшення виручки нижче умовного порогу підприємство не вдається до паніки, а переходить у заздалегідь прописаний **режим економії з акцентом на digital-продукти, мінімізацію живих витрат, запуск реферальної програми**. Якщо ж виручка, навпаки, перевищує план — включається інвестиційний сценарій: створення додаткових робочих місць, тестування нових напрямків, виведення брендкованої продукції. Такі моделі потребують чіткої аналітики, але забезпечують **системну живучість**, навіть за умов постійної волатильності.

Одним із найперспективніших інструментів, який дозволяє досягати ефективності, є **економіка на основі спільної участі** (co-creation model). Йдеться про те, що туристичний продукт створюється не виключно менеджментом, а спільно з клієнтами, гідями, локальними партнерами. Це дозволяє знижувати витрати на тестування, створювати релевантні продукти, уникати хибних припущень і, головне, будувати **лояльну аудиторію ще до запуску послуги**. Клієнт, який брав участь у створенні туру, обирає не між вами й конкурентом — він обирає між собою вчорашнім і собою сьогоднішнім. І завжди повертається.

Високий рівень гнучкості також передбачає **неперервний зворотний зв'язок**, побудований не як формальність, а як система раннього попередження. Це означає, що агентство щотижня обробляє сигнали від клієнтів, партнерів, команди. Якщо десь починається падіння якості, скарга, збої — сигнал іде в команду, де не карають, а аналізують. Це змінює саму культуру бізнесу: не «як зробити правильно з першого разу», а «як швидко адаптувати, якщо виникає помилка». І це — єдиний живий спосіб виживати в умовах післявоєнної нестабільності.

Ще одним важливим кроком до економічної стабільності є **різноманітність потоків доходу**. У класичному агентстві прибуток формується з фіксованих

послуг. Проте сьогодні виграє той, хто вміє комбінувати: класичний тур, консультаційний супровід, продаж методичок або гайдбуків, вебінари, ліцензування авторських маршрутів, франшиза, супутня сувенірна продукція. Така модель дозволяє уникати залежності від одного сегмента ринку й створює ефект подушки навіть у разі падіння попиту на одну з послуг. Це не просто гнучкість — це **фінансова екосистема**.

На завершення варто наголосити, що жодна модель ефективності не буде працювати, якщо в її основі немає **ціннісної цілісності**. Це означає, що всі заходи — оптимізація, скорочення витрат, автоматизація, децентралізація — повинні відповідати одній меті: зберегти гідність клієнта, команду, бренд. У цьому сенсі ефективність не означає бездушну економію. Вона означає точність, добірність, чесність, стратегічну мінімалістичність.

У сучасному туристичному бізнесі економічна ефективність — це не про заощадження. Це про здатність адаптуватися, діяти обережно, прогнозувати, делегувати, залишатися чутливими й системними водночас. Це про здатність втримати не лише баланс, а й сенс. І саме підприємства, які діють з усвідомленням, що клієнт — не транзакція, а співучасник, — будуть не лише ефективними, а й незамінними.

3.2 Ризики та обмеження впровадження оптимізаційних підходів

Упровадження оптимізаційних моделей управління та економічної адаптації в умовах післявоєнного перезапуску туристичної сфери супроводжується не лише позитивними очікуваннями щодо підвищення ефективності, а й **реальними багаторівневими ризиками**. Кожна стратегія зниження витрат, делегування повноважень, цифровізації, автоматизації або перерозподілу ресурсів має приховану вразливість. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу в туризмі, який діє на стику емоційного сервісу, крихкої репутації, людського фактору і зовнішньої нестабільності.

Насамперед необхідно визнати, що **будь-яке скорочення витрат — це потенційний удар по якості**. Хоча оптимізація зазвичай не передбачає прямого зниження рівня сервісу, фактична практика доводить, що у разі необережного підходу скорочення маркетингових бюджетів, мінімізація комунікацій, відмова від регулярних перевірок гідів або занадто різке делегування процесів призводять до **падіння задоволеності клієнтів**, зниження повторних звернень, негативних відгуків, а в довгостроковій перспективі — до втрати довіри. Це перший системний ризик — **якісна девальвація бренду** як наслідок надмірної або технічно неграмотної оптимізації.

Друга група ризиків пов'язана з **кадровими обмеженнями**. Перехід на багатофункціональність персоналу, зменшення чисельності команди, розмиття ролей може призвести до **емоційного вигорання, зниження мотивації, конфліктів і втрати ключових співробітників**. Особливо небезпечно це для малого бізнесу, де команда часто виконує не лише функціональні, а й емоційні

ролі — тримає бренд через довіру, співпереживання, особисту участь. Перенавантаження цих людей — це не лише технічна проблема, це **втрата ідентичності компанії**. Адже у сфері туризму важлива не лише якість послуги, а й тональність, у якій вона подається.

Крім того, надмірна ставка на **автоматизацію процесів** може мати зворотний ефект. В умовах післявоєнного відновлення багато клієнтів прагнуть не стандартизованої відповіді бота, а людського діалогу. Їм важливо знати, що з ними розмовляє людина, яка відчуває контекст, може врахувати персональний досвід, адаптувати пропозицію до стану. Якщо ж агентство повністю переводить комунікацію в шаблонні CRM-лінії, воно ризикує втратити **емоційний контакт**, що є основою туристичної довіри.

Поглиблюючи розгляд обмежень, що супроводжують упровадження оптимізаційних рішень, варто вийти за межі технічного рівня і звернутися до **ментальних і світоглядних ризиків**, які часто залишаються невидимими у фінансових звітах, але мають ключове значення для довгострокової стабільності підприємства. Йдеться про те, як сам колектив, керівництво і партнери сприймають зміни. В економіці, яка пережила травму, головним бар'єром стає **небажання або нездатність мислити в режимі перманентної адаптації**. Звідси — ризик культурного опору будь-яким трансформаціям.

Один із найпоширеніших викликів — **помилкова інтерпретація поняття ефективності**. Часто працівники, особливо ті, хто тривалий час працював у стабільних умовах, сприймають нові заходи — автоматизацію, укрупнення функцій, гнучкий графік, перехресне навчання — як спробу знецінити їхній попередній внесок або обмежити свободу. У результаті формується **пасивний спротив**, саботаж змін або імітація підтримки. І тут уже не працює жодна інструкція — тільки м'яке, ціннісне лідерство, комунікація і відкритість.

Наступний глибокий бар'єр — **страх втрати контролю з боку керівника**. Оптимізація часто передбачає делегування, горизонтальність, адаптивність. Але багато керівників звикли до централізованої моделі, у якій вони є головним джерелом рішень. У процесі переходу на нову логіку вони починають відчувати **втрата ідентичності**, ніби без їхнього схвалення нічого не відбувається. Це створює невидиму напругу, затримку рішень, надмірне адміністрування, навіть ревності до ініціатив інших. І хоча формально організація декларує гнучкість — на практиці зберігається авторитарна інерція.

Ще одним системним ризиком є **розрив темпів змін** між різними підрозділами або ролями в команді. Наприклад, молоді працівники легко приймають нові інструменти, цифрові звіти, гнучкий графік, тоді як старші — повільніше. Якщо агентство не передбачає цього заздалегідь — виникає **внутрішня поляризація**. Одні знецінюють інших. Починається конфлікт поколінь, стилів, форматів. І замість ефективності ми маємо токсичне середовище з високою плинністю кадрів.

Поглиблюючи розгляд обмежень, що супроводжують упровадження оптимізаційних рішень, варто вийти за межі технічного рівня і звернутися до **ментальних і світоглядних ризиків**, які часто залишаються невидимими у фінансових звітах, але мають ключове значення для довгострокової стабільності підприємства. Йдеться про те, як сам колектив, керівництво і партнери сприймають зміни. В економіці, яка пережила травму, головним бар'єром стає **небажання або нездатність мислити в режимі перманентної адаптації**. Звідси — ризик культурного опору будь-яким трансформаціям.

Один із найпоширеніших викликів — **помилкова інтерпретація поняття ефективності**. Часто працівники, особливо ті, хто тривалий час працював у стабільних умовах, сприймають нові заходи — автоматизацію, укрупнення функцій, гнучкий графік, перехресне навчання — як спробу знецінити їхній попередній внесок або обмежити свободу. У результаті формується **пасивний спротив**, саботаж змін або імітація підтримки. І тут уже не працює жодна інструкція — тільки м'яке, ціннісне лідерство, комунікація і відкритість.

Наступний глибокий бар'єр — **страх втрати контролю з боку керівника**. Оптимізація часто передбачає делегування, горизонтальність, адаптивність. Але багато керівників звикли до централізованої моделі, у якій вони є головним джерелом рішень. У процесі переходу на нову логіку вони починають відчувати **втрату ідентичності**, ніби без їхнього схвалення нічого не відбувається. Це створює невидиму напругу, затримку рішень, надмірне адміністрування, навіть ревності до ініціатив інших. І хоча формально організація декларує гнучкість — на практиці зберігається авторитарна інерція.

Ще одним системним ризиком є **розрив темпів змін** між різними підрозділами або ролями в команді. Наприклад, молоді працівники легко приймають нові інструменти, цифрові звіти, гнучкий графік, тоді як старші — повільніше. Якщо агентство не передбачає цього заздалегідь — виникає **внутрішня поляризація**. Одні знецінюють інших. Починається конфлікт поколінь, стилів, форматів. І замість ефективності ми маємо токсичне середовище з високою плінністю кадрів.

На завершальному етапі аналізу ризиків та обмежень, які супроводжують процес оптимізації в туристичному бізнесі, варто зосередити увагу на питанні **балансу між зміною і безперервністю**. Часто підприємства, що орієнтуються на підвищення ефективності, втрачають здатність відчувати, де проходить межа між розвитком і дестабілізацією. Зміна, яка не враховує культурний ґрунт компанії, довіру клієнтів і ритм команди — перетворюється на механічну перебудову, що може зруйнувати найцінніше: живий, емпатійний, гнучкий людський ресурс.

Головною передумовою ефективної оптимізації є **прийняття її не як разової реформи, а як культури**, в якій кожен елемент змінюється поступово, через вбудоване усвідомлення. Це означає, що жоден новий інструмент не вводиться без адаптації до контексту, жодна система не копіюється «зовні», жодна

функція не перерозподіляється без пояснення. Така культура — це не про швидкість, а про **збереження цілісності під час еволюції**.

Стабільність в умовах змін забезпечується завдяки **внутрішньому діалогу в команді**. Щотижневі зібрання, відкриті формати обговорення, робочі «рефлексії» дають змогу не лише координувати дії, а й знижувати рівень тривоги. Люди, які бачать, що до їхніх слів дослухаються, які мають право на зворотний зв'язок, які не бояться помилитися — працюють продуктивніше, вільніше, сміливіше. А сміливість — це і є головний капітал у кризових умовах.

Водночас стратегія впровадження оптимізації повинна включати **реалістичне планування з обов'язковим врахуванням зон ризику**. Це означає, що до кожного кроку має бути прив'язана гіпотеза: «Що може піти не так?», «Який найгірший сценарій?», «Як ми дізнаємося, що іде не за планом?», «Що будемо робити в цьому випадку?». Такий підхід дозволяє уникати ідеалізації. Він формує **захисні прошарки**, які не дозволяють змінам обернутися кризою.

Також важливим інструментом є **інституційна пам'ять підприємства**. Під час змін часто стирається попередній досвід, помилки, знахідки, ідеї. У результаті кожне нове рішення — це «почати з нуля». Щоб уникнути цього, команда має формувати власні бази знань, архіви кейсів, журнали рішень. Це не лише ресурс для навчання нових працівників, а й **запобіжник від повторення системних помилок**.

Ще одна стратегія — **робота з «тихими ризиками»**, тобто з речами, які не помітні в цифрах, але руйнують зсередини: емоційне виснаження, втрата сенсу, відчуття незамінності, крихкість комунікації. Такі речі не вирішуються фінансами. Їх потрібно проговорювати. Підтримувати. Вміти вчасно зупинитися. Оптимізація — це не спринт, а марафон. І ресурс має бути не лише економічний — а й людський.

Нарешті, важливо пам'ятати, що жодна зміна не є самодостатньою. Вона має **слугувати цілі, що більша за неї саму**. Туристичне підприємство, що впроваджує оптимізацію, повинне відповісти на ключове запитання: «Для чого ми це робимо?». Якщо відповідь — лише «щоб зменшити витрати» — це буде коротка історія. Якщо ж відповідь — «щоб працювати легше, краще, чесніше, разом, довше» — тоді є шанс побудувати справді гнучку, ефективну, людяну структуру, здатну витримати будь-який виклик.

Ризики та обмеження оптимізації — не є причиною для її відмови. Але саме усвідомлення цих ризиків, визнання їхньої складності, чесне проговорення й вміння будувати систему навколо недосконалості — і є ознакою зрілості бізнесу. Туристична сфера — надто жива, надто людяна, щоб її можна було змінювати лише за інструкціями. Але саме тому вона — здатна відновлюватись. І саме тому — оптимізація має сенс лише тоді, коли в її основі лежить **довіра, рефлексія і спільне бачення цілого**.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Оптимізація діяльності туристичної сфери для ефективної роботи в повоєнний період» дало змогу системно осмислити глибокі трансформації, що відбуваються у сфері туризму України внаслідок військової агресії та викликів, спричинених тривалим періодом соціально-економічної нестабільності. В ході роботи було не лише проаналізовано структурні, економічні та соціокультурні аспекти туристичної сфери, але й запропоновано конкретні інструменти оптимізації її діяльності на рівні окремого підприємства, з урахуванням нових реалій, емоційних станів клієнтів та вимог до сервісу нового типу. [34]

На теоретичному рівні встановлено, що поняття «оптимізація» в умовах сучасного туризму перестає бути виключно техніко-економічною категорією. Натомість воно трансформується у багатокомпонентне управлінське явище, яке поєднує стратегічне бачення, гнучкість ресурсного розподілу, адаптаційність до невизначеності, а також здатність до рефлексії внутрішніх процесів у контексті загальнонаціонального зцілення. Сучасна оптимізація включає і скорочення витрат, і зміни у структурі продукту, і модифікацію стилю комунікації з клієнтом — при чому всі ці процеси мають бути скоординовані через цінності та місію підприємства.

Розглянута структура та особливості функціонування туристичної сфери України дозволила виявити ключові виклики сучасного етапу: фрагментацію ринку, зниження купівельної спроможності, зміну мотивів туристичних подорожей, підвищення емоційної вразливості клієнтів, а також загальносуспільну потребу в безпечному, простому, локальному, наповненому сенсами туризмі. Разом з тим, зазначено і про позитивні зрушення — зокрема зростання довіри до внутрішнього туризму, посилення регіональної ідентичності, переорієнтацію бізнесу на гнучкі моделі та відхід від застарілих індустріальних схем організації турів.

Аналіз впливу війни на трансформацію туристичної сфери показав, що основною ознакою періоду є не стільки руйнація логістичних і фінансових систем, скільки **втрата прогнозованості** в поведінці споживачів, попиті, географії руху. У цих умовах класичні стратегії планування більше не працюють. Їх заміщають мікроцикли реагування, сценарне мислення, стратегія коротких рішень та особлива увага до соціальних сигналів, психоемоційного стану цільової аудиторії, культурної чутливості.

Розгляд зарубіжного досвіду післякризового відновлення туристичної сфери, зокрема в Італії, Хорватії, Ізраїлі, Шрі-Ланці та Руанді, дав змогу виявити закономірності, що мають прикладне значення для України. У центрі цих моделей лежить принцип: туризм — не просто галузь економіки, а **каталізатор національного зцілення**, простір для культурної реконструкції, терапії через спільне переживання. Успішні країни робили ставку не на масовість, а на

автентичність, не на кількість — а на глибину враження. Для України це означає переорієнтацію з потокового туризму на **ціннісно-орієнтований сервіс**, де маршрут стає медіумом для емпатії, пізнання і єднання.

В межах другого розділу було здійснено детальний аналіз туристичного агентства «Мандрівочка» — прикладу малого підприємства, що функціонує в умовах нової реальності. Проаналізовано його кадрову, організаційну, технічну, маркетингову структуру, а також проведено SWOT-аналіз, що дозволив виявити сильні сторони підприємства — зокрема гнучкість, локальну впізнаваність, людський стиль обслуговування, партнерство з регіональними провайдером — та водночас зафіксувати слабкі місця: відсутність масштабованої маркетингової системи, нестабільність фінансового планування, надмірну залежність від сезонного попиту.

У третьому розділі було представлено **цілісний комплекс стратегічних, управлінських, комунікаційних та економічних заходів**, які можуть бути реалізовані як на рівні підприємства, так і в ширшому галузевому контексті. Зокрема, обґрунтовано необхідність переформатування туристичного продукту відповідно до нових соціальних запитів. Це не лише технічна адаптація, а й глибока філософія сервісу — сервісу, що слухає, співпереживає, дбайливо веде клієнта в безпечні, малі, терапевтичні подорожі з мінімальними ризиками й максимальною увагою до внутрішнього стану людини.

В межах цифрового блоку роботи було розкрито **сучасну парадигму маркетингу**, в основі якої лежить не охоплення і гучність, а чутливість, прозорість, послідовність. Показано, що маркетинг після війни — це не стільки реклама, скільки **поведінкова етика, тон комунікації, стабільна присутність у спільноті**, де бренд перестає бути об'єктом продажу, а стає голосом підтримки. Саме тому ефективною є стратегія «тихого голосу», просування через історії, соціальні сигнали, щирі відеозвернення, живу мову.

В економічному розділі обґрунтовано концепцію **управлінської гнучкості**, що базується на принципах децентралізації процесів, багатофункціональності кадрів, ітеративного планування, адаптивного прибутку, цифрової аналітики в реальному часі та сценарного бюджетування. Оптимізація подається не як скорочення, а як **розумне перерозподілення** — на основі точності, а не обмеження. Доведено, що виживання підприємства можливе лише у випадку поєднання технологій, командної культури та ціннісної прозорості.

Особлива увага в роботі приділялась локальному туризму як **стратегічному вектору відновлення регіональної економіки, громадянського залучення та психологічної стабілізації населення**. Дослідження показало, що локальні формати — це не просто заміна виїзному туризму в умовах обмеженої мобільності, а повноцінна окрема система зі своїми правилами, цінностями, логікою сервісу. У роботі аргументовано доведено, що саме локальний туризм здатен поєднати потребу в безпечному відпочинку, соціальній взаємодії, мікроекономічній підтримці, збереженні культурної спадщини, формуванні

нових сенсів — і тому повинен стати опорним напрямом державної політики в сфері туризму.

У розділі 3.1 сформовано набір управлінських інструментів, які дають змогу підприємству підвищити свою життєздатність в умовах нестабільного попиту: від впровадження коротких управлінських ітерацій і внутрішніх дашбордів — до нових систем мотивації персоналу та коопераційної взаємодії з партнерами. При цьому особливу увагу приділено не лише економічній логіці, але й **людському виміру змін**, оскільки туристична послуга — це завжди сервіс від людини до людини. [35]

Окремим фокусом стало виявлення **ризиків, супутніх процесам оптимізації**: кадрові втрати, надмірна автоматизація, репутаційні кризи, інфляція змін, внутрішній спротив команди, втрати сенсів. Показано, що будь-яке впровадження змін має супроводжуватись системою зворотного зв'язку, психологічною підтримкою працівників, адаптаційними протоколами, планом дій у випадку форс-мажору. Важливо, що навіть найкраща модель без довіри — не працює. Оптимізація — це не лише про результат, а й про стиль мислення, культуру, повагу до тих, хто працює, і тих, хто споживає продукт.

Таким чином, результати дослідження дають змогу зробити такі **узагальнені висновки**:

1. Туристична сфера України в повоєнний період потребує не відновлення старих форматів, а **переосмислення місії галузі**: від індустрії вражень — до інфраструктури довіри.
2. Оптимізація повинна реалізовуватись не як інструмент економії, а як **механізм вивільнення ресурсів для глибших цілей**: безпеки, турботи, персоналізації, співпереживання.
3. Основою ефективної стратегії є поєднання **гнучких фінансових моделей, адаптивного менеджменту та чутливої маркетингової політики**, вбудованої в соціальний контекст.
4. Локальний туризм — це **опора регіонального розвитку, економіки довіри та збереження спільнот**. Його впровадження має стати пріоритетом не лише для підприємців, а й для державних інституцій, освітніх програм і програм міжнародної підтримки.

Робота підтвердила гіпотезу, що туристичне підприємство, яке орієнтується на цілісну, ціннісно наповнену, гнучку, відповідальну модель управління — здатне не лише зберегти рентабельність у критичних умовах, але й **стати провідником у відновленні суспільства через подорож як форму гідного співбуття**.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленький, В. Ю. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. Ю. Беленький. — К. : Центр учбової літератури, 2020. — 236 с.
2. Гуменюк, О. І. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посіб. / О. І. Гуменюк. — Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. — 298 с.
3. Державне агентство розвитку туризму України. — Офіційний сайт. — Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua>
4. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (із змінами). — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr>
5. Зінько, Ю. В. Організація туристичної діяльності : навч. посіб. / Ю. В. Зінько, Т. В. Пістун. — К. : Кондор, 2020. — 248 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Філіп Котлер. — К. : Pearson Education, 2022. — 812 с.
7. Кудла, Н. В. Туристичний ринок України: сучасні виклики та стратегічні резерви / Н. В. Кудла // Економіка України. — 2023. — №3. — С. 17–28.
8. Литвиненко, А. І. Оптимізація управлінських процесів у туризмі в умовах ризику / А. І. Литвиненко // Менеджмент і туризм: виклики ХХІ століття. — 2022. — №1. — С. 31–38.
9. Мельник, О. Г. Цифровізація туристичних послуг як чинник конкурентоспроможності / О. Г. Мельник // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2023. — № 4. — С. 44–51.
10. Мінекономіки України. Аналітична довідка про стан туристичної галузі у 2023 році. — Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
11. Моралес, Л. С. Постпандемічне відновлення туризму: кейси країн / Л. С. Моралес // Journal of Tourism Studies. — 2021. — №6. — С. 77–86.
12. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1213 від 17.10.2022 «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 242 – Туризм».
13. Національна туристична організація України. — Офіційний сайт. — Режим доступу: <https://ntouk.org>
14. Пашута, В. Ю. Локальний туризм як інструмент регіональної політики / В. Ю. Пашута // Регіональна економіка. — 2022. — №2. — С. 40–49.
15. Пелех, С. І. Соціальний туризм в умовах війни: досвід громад / С. І. Пелех // Економіка та суспільство. — 2023. — №40. — С. 63–69.
16. Порівняльний аналіз туристичних стратегій країн післякризового типу. — Аналітичний звіт, 2023. — Центр післявоєнного відновлення.
17. Постанова Кабінету Міністрів України № 135 від 16.02.2023 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку туризму до 2030 року».
18. Руденко, С. В. Управління туристичним підприємством: теорія і практика / С. В. Руденко. — К. : Академія, 2020. — 312 с.
19. Савицька, Л. А. Туристичний продукт: інноваційні підходи до формування / Л. А. Савицька. — Тернопіль : ТНЕУ, 2021. — 188 с.
20. Семенюк, О. В. Локальні стратегії розвитку внутрішнього туризму в Україні / О. В. Семенюк // Туризм і краєзнавство. — 2022. — №1. — С. 25–32.
21. Сопова, Л. О. Маркетинг туристичних послуг: нові підходи / Л. О. Сопова. — К. : КНЕУ, 2022. — 267 с.
22. Стратегія відновлення туризму в Італії 2021–2025. — Режим доступу: <https://italytourismstrategy.gov.it>
23. Стратегія розвитку туризму в Хорватії: Офіційний сайт Міністерства туризму. — Режим доступу: <https://mint.gov.hr>
24. Ткаченко, Т. І. Сценарне планування в туризмі / Т. І. Ткаченко // Економічна стратегія. — 2023. — №2. — С. 53–60.

25. Ткаченко, Т. І. Управління туристичними ризиками в умовах невизначеності / Т. І. Ткаченко. — К. : КНЕУ, 2021. — 204 с.
26. Тростянська, І. М. Ризики впровадження цифрових технологій у сфері туризму / І. М. Тростянська // Цифрова економіка. — 2022. — №5. — С. 22–29.
27. Туризм після COVID-19: глобальні кейси і локальні виклики. — Колективна монографія / За ред. В. О. Гаврилюка. — К. : УАДТ, 2021. — 284 с.
28. Українська асоціація туристичних агентств. — Режим доступу: <https://uata.org.ua>
29. Філоненко, О. Є. Гнучкі моделі управління підприємствами в кризовий період / О. Є. Філоненко // Економічний простір. — 2023. — № 9. — С. 14–20.
30. Харчук, Х. С. Економічна ефективність у сфері туризму: методи оцінювання / Х. С. Харчук. — Чернівці : ЧНУ, 2020. — 179 с.
31. Черненко, Л. Г. Лідерство та довіра в управлінні туристичними командами / Л. Г. Черненко // Соціальна психологія в менеджменті. — 2023. — №3. — С. 34–39.
32. Швейцер, І. Ю. Поствоєнний туризм: кейси Хорватії, Ізраїлю, Шрі-Ланки / І. Ю. Швейцер // Гуманітарна парадигма. — 2023. — №2. — С. 41–48.
33. Шкарлет, С. М. Освітня підготовка фахівців з туризму в умовах воєнного часу / С. М. Шкарлет // Освіта і розвиток. — 2022. — № 10. — С. 8–14.
34. Шостак, Д. В. Управління змінами в малому туристичному бізнесі / Д. В. Шостак // Малий і середній бізнес. — 2023. — №1. — С. 17–25.
35. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and Resilience: Report 2023. — Режим доступу: <https://www.unwto.org>

ДОДАТОК А

Організаційна структура туристичного агентства ТА «Мандрівочка»

Посада	Основні функції
Директор	Стратегічне управління, переговори, фінансовий контроль
Менеджер з продажу	Робота з клієнтами, підбір турів, укладання договорів
Спеціаліст з бронювання	Оформлення квитків, бронювання готелів, взаємодія з постачальниками
Бухгалтер-економіст	Фінансова звітність, податкова документація, платіжні документи
Офіс-адміністратор	Телефонія, зустріч клієнтів, ведення документації
SMM-спеціаліст	Контент у соцмережах, реклама, просування бренду

ДОДАТОК Б

SWOT-аналіз туристичного агентства ТА «Мандрівочка»

Сильні сторони

Гнучкість у прийнятті рішень
Впізнаваність у регіоні
Партнерська мережа

Слабкі сторони

Обмежений маркетинговий бюджет
Залежність від сезонного попиту
Відсутність CRM-системи

Можливості

Зростання локального попиту
Розвиток авторських маршрутів
Співпраця з громадами

Загрози

Зміни законодавства
Психоемоційна втома споживачів
Посилення конкуренції з агрегаторами

ДОДАТОК В

Алгоритм формування адаптивної управлінської моделі

1. Аналіз внутрішніх ресурсів (команда, фінанси, логістика)
2. Визначення короткострокових цілей (3–6 міс.)
3. Делегування відповідальності по мікропроєктах
4. Щотижнева аналітика (ліди, продажі, зворотний зв'язок)
5. Корекція маршрутів, бюджету, маркетингу
6. Внутрішня рефлексія та командна звітність
7. Повтор ітерації

ДОДАТОК Г

<i>Динаміка популярності внутрішнього туризму в Україні, 2020–2023 рр.</i>		
Рік	Частка внутрішніх подорожей, %	Основні тренди
2020	61%	COVID-обмеження, перехід на локальні формати
2021	68%	Відновлення регіонального туризму
2022	85%	Воєнний час, релокація, поїздки до родичів
2023	78%	Стабілізація, популярність Карпат і Поділля