Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
«Бакалавр»

на тему:

Економічна стратегія адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах (на прикладі туристичної мережі «Поїхали з Нами!»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БТз-41

спеціальності 242 «Туризм»

Дукач Олена Віталіївна

Керівник Владимир О. М.

Нормоконтроль Стойко І. І.

Зав. кафедри Шерстюк Р. П.

Рецензент Котовська І. В.

Тернопіль – 2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Шерстюк Р. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 242 «Туризм»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Дукач Олені Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи
Економічна стратегія адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах (на прикладі туристичної мережі «Поїхали з Нами!»).

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «*04*» *травня* 20*26* року № *4/9-209*

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12.06.2026

3. Вихідні дані до роботи Матеріали господарської та фінансової діяльності ТОВ «Туристична мережа «Поїхали з Нами!»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаних джерел. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 18 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності			
Основи охорони праці	*к.т.н., доц. Окіпний І. Б.*		

7. Дата видачі завдання 04 травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	*Розділ 1. Теоретичні основи економічної стратегії туристичних мереж в умовах кризи*	*13.05.2026*	
2	*Розділ 2. Аналіз діяльності туристичної мережі «Поїхали з нами» в умовах зміни кон'юнктури ринку*	*25.05.2026*	
3	*Розділ 3. Напрями удосконалення економічної стратегії адаптації туристичної мережі «Поїхали з нами»*	*01.06.2026*	
4	*Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці*		
5	*Висновки*	*05.06.2026*	
6	*Література*	*08.06.2026*	
7	*Графічна частина (ілюстративні матеріали)*	*09.06.2026*	

Студент _____ Дукач О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Владимир О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дукач О. В. Економічна стратегія адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах (на прикладі туристичної мережі «Поїхали з Нами!»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (58 с., 2 рис., 10 табл., 46 літ. джерел) за спеціальністю 242 «Туризм». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026

Дана бакалаврська робота присвячена стратегії адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах. У процесі дослідження розглянуто теоретичні основи економічної стратегії туристичних мереж в умовах кризи. У роботі розглянуто особливості діяльності туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» в умовах зміни кон'юнктури ринку. З метою удосконалення економічної стратегії адаптації для досліджуваного підприємства запропоновано використання цифрових технологій як інструменту адаптації до ринку

Ключові слова: економічна стратегія, туристична мережа, кризові умови, управління, адаптація та трансформація, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, цифрові технології.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем удосконалення економічної стратегії адаптації туристичної мережі в кризових умовах шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у роботу ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!».

ABSTRACT

Dukach O. V. Economic Strategy for Adapting Tourism Networks to Market Condition Changes in Crisis Situations (Case Study of the «Poikhali z Nami!» Tourism Network).

Bachelor's qualification thesis (58 p., 2 fig., 10 tab., 46 lit.) on a specialty 242 «Tourism». Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

This bachelor's thesis is devoted to the study of the economic strategy for the adaptating tourism networks to market condition changes in crisis situations. The research examines the theoretical foundations of economic strategy for tourism networks under crisis conditions. The paper also analyzes the operational features of LLC «Tourism Agency «Poikhali z Nami!» under changing market conditions. In order to improve the economic adaptation strategy of the enterprise studied, the implementation of digital technologies as a tool for adapting to market changes is proposed.

Keywords: economic strategy, tourism network, crisis conditions, management, adaptation and transformation, competitiveness, strategic development, digital technologies.

The practical significance of the work. The results of the research provide a basis for further academic study and practical solutions aimed at improving the economic adaptation strategy of tourism networks under crisis conditions through the implementation of the proposed recommendations in the activities of LLC «Travel Agency «Poikhaly z Namy!».

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ КРИЗИ.....9
1.1. Сутність та зміст економічної стратегії підприємств туристичної сфери 9
1.2. Поняття та особливості туристичних мереж як суб'єктів ринку.....12
1.3. Криза як фактор трансформації діяльності туристичних мереж.....16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ!» В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ.....21
2.1. Загальна характеристика туристичної мережі «Поїхали з Нами!».....21
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності туристичної мережі «Поїхали з Нами!».....24
2.3. Оцінка впливу кризових факторів на діяльність та реалізацію стратегій адаптації туристичної мережі до ринкових змін.....30

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ!».....35
3.1. Розробка ефективної економічної стратегії адаптації туристичної мережі в кризових умовах.....35
3.2. Використання цифрових технологій як інструменту адаптації туристичної мережі «Поїхали з Нами!».....39
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....43

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ 46
4.1. Основи охорони праці в галузі …… 46
4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві……..... 48

ВИСНОВКИ.....50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....52
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Туристичні мережі в Україні працюють у нестабільних умовах, що зумовлені пандемічними наслідками, воєнними ризиками та макроекономічними коливаннями. Ці чинники суттєво змінили туристичний ринок, структуру попиту та переорієнтували його на більш безпечні й внутрішні напрямки. Для туристичних мереж, зокрема ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!», це означає необхідність не лише реагування на зміни, а й формування системної економічної стратегії адаптації. Змінюється поведінка споживачів, зростає чутливість до ціни та безпеки, посилюється роль цифрових каналів продажу й онлайн-сервісів. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств залежить від здатності швидко адаптувати продукт, оптимізувати витрати та вдосконалювати бізнес-процеси. Важливим також є ефективне управління ризиками, оскільки туристична галузь є однією з найбільш вразливих до зовнішніх шоків. Саме тому розробка економічної стратегії адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку є актуальною з практичного та наукового погляду.

Дослідженню стратегічного управління й стратегічного планування як інструменту управлінських рішень присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як Б. Андрушків, Р. Баджо, Н. Барвінок, Л. Барратт-П'ю, Н. Бажанова, О. Бойко, Ґ. Віллсон, О. Владимир, О. Гагалюк, Р. Горчак, В. Гуменюк, В. Дзюбатий, Дж. Дламіні, П. Дудкін, К. Есфандіар, Л. Ковальська, В. Кулачок, М. Маляренко, С. Мойсей, Г. Мілойкович, Д. Мілойкович, Н. Мілойкович, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, Л. Польова, Г. Раїсі, В. Ратинський В. Рудан, Є. Саленко, І. Стойко, В. Творонович, І. Федишин, В. Філіпова, Л. Чорна, Р. Шерстюк, М. Юрченко.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування та розроблення економічної стратегії адаптації туристичної мережі до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах на прикладі туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!».

Для досягнення мети поставлено такі **завдання:** розглянути сутність та

зміст економічної стратегії підприємств туристичної сфери; вивчити поняття та особливості туристичних мереж як суб'єктів ринку; з'ясувати вплив кризи як фактора трансформації діяльності туристичних підприємств; описати загальну характеристику туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!»; проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності туристичної мережі; оцінити вплив кризових факторів на діяльність туристичних мереж; узагальнити існуючі стратегії адаптації туристичних мереж до ринкових змін; розробити ефективну економічну стратегію адаптації туристичної мережі в кризових умовах; показати можливості використання цифрових технологій як інструменту адаптації туристичних мереж; обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – Туристична мережа «Поїхали з Нами!».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування економічної стратегії адаптації туристичної мережі до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах.

Методи дослідження включають аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз та причинно-наслідковий аналіз ринкових змін і впливу кризових факторів, фінансово-економічний аналіз і аналіз динаміки показників на основі відкритих масивів звітності, інструменти стратегічного аналізу та проєктування управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження відбулася під час науково-практичних конференцій: 1) XV Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі». Київ, 21 травня. 2026 р.; 2) Науково-практична конференція: «Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент розвитку туризму на Тернопільщині». Збараж, 31 травня 2023 р.; 3) «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика»: ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю. Львів, 18 травня 2023 р.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 ст.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність та зміст економічної стратегії підприємств туристичної сфери

У сучасній науковій літературі поняття «економічна стратегія» фіксується через різні акценти, але з виразним спільним ядром, пов'язаним із довгостроковою цілеспрямованістю економічних рішень і їх підпорядкуванням економічним цілям. Так, М. Маляренко визначає: «Економічна стратегія розвитку підприємства це результативне досягнення цілей організації економічними прийомами та методами» [1]. Теоретично «економічна стратегія» – це сукупність економічних методів і прийомів, за допомогою яких можна ефективно оцінити та досягти основоположні цілі розвитку підприємства в мінливому конкурентному середовищі. У дослідженні Т. Лівошко, присвяченому стратегічним засадам економічної безпеки, підкреслено системно-управлінський вимір: «економічна стратегія – це напрямок дій щодо забезпечення ефективності функціонування підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів та адаптації до змін середовища» [2, с. 49–71]. У роботі К. Салєнко узагальнююча дефініція подається як концентрат спільних позицій сучасних авторів: «економічна стратегія розвитку малого бізнесу – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства» [3]. М. Юрченко та В. Кулачок пропонують чітко «планову» інтерпретацію, яка добре стикується зі стратегічним управлінням: «економічна стратегія підприємства» – «це довгостроковий план економічної діяльності та розвитку підприємства, який ґрунтується на досягненні економічних цілей та відповідає загальній меті створення підприємства» [4, с. 123-131].

Порівняння цих підходів дозволяє зробити висновок, що в українських джерелах економічна стратегія трактується не як абстрактна «траєкторія», а як керована система рішень, що поєднує цілі, методи, розподіл ресурсів і адаптацію до середовища з фокусом на вимірювані економічні результати. Для туристичної мережі (де бізнес-модель залежить від сезонності, валютних коливань, транспортної доступності, безпекових ризиків, цифрових каналів продажу і партнерських контрактів із туроператорами та постачальниками) це означає, що економічна стратегія має одночасно бути довгостроковою за векторами розвитку й короткоцикловою за механізмами коригування.

З урахуванням наведених дефініцій власне визначення для цієї роботи доцільно сформулювати так: економічна стратегія туристичного підприємства або туристичної мережі – це довгостроково орієнтована, але адаптивна система управлінських рішень щодо формування й розподілу ресурсів, побудови доходної моделі, контролю витрат, інвестицій і ризиків, яка забезпечує досягнення економічних цілей (прибутковість, ліквідність, стійкість грошового потоку, зростання вартості бізнесу) в умовах мінливої кон’юнктури та кризових шоків.

У структурі такої стратегії для туристичної мережі ключовим є поєднання «дохідного контуру» (продуктово-пакетні рішення, ціноутворення й комісійна політика, канали продажу, управління попитом і сезонністю) з «витратним контуром» (операційні витрати мережі, маркетингові інвестиції, вартість залучення клієнта, витрати на цифрову інфраструктуру, стандарти якості й навчання персоналу) та «ризиково-фінансовим контуром» (валютний ризик і перерахунки, повернення/перенесення бронювань, договірні ризики з постачальниками, страхові механізми, управління дебіторською заборгованістю й резервами). Для мережевої моделі додатково з’являється стратегічна «мережева надбудова» у вигляді стандартизації процесів, управління партнерською екосистемою, франчайзингових умов, єдиних IT-контурів та аналітики продажів, що забезпечує масштабуючий контроль економічних параметрів на рівні всієї мережі.

В табл. 1.1 розглянуто логічну композицію складових економічної стратегії туристичної мережі як системи взаємопов'язаних управлінських контурів.

Таблиця 1.1

Складові елементи економічної стратегії туристичної мережі в кризових умовах

Стратегічний контур	Зміст для туристичної мережі	Економічний результат, який фіксується
Цільовий	формалізація цілей прибутковості, ліквідності, частки ринку, стійкості cash flow, темпів відновлення після шоків	узгоджені KPI, можливість управління відхиленнями
Доходний	продуктова політика, пакетування, ціноутворення, комісійна модель, управління сезонністю, канали продажу	зростання виручки, маржі, конверсії, середнього чеку
Витратний	бюджетування, оптимізація операційних витрат, ефективність маркетингових витрат, стандартизація процесів	зниження CAC, зростання ROMI, контроль адміністративних витрат
Інвестиційний	інвестиції в цифрові платформи, CRM, аналітику, навчання, розвиток мережі та сервісу	підвищення продуктивності, масштабування без пропорційного росту витрат
Ризиковий	сценарне планування, резерви, робота з поверненнями, контрактні умови, валютні та безпекові ризики	стійкість до шоків, зниження втрат від кризових подій
Організаційно-мережевий	правила мережевої взаємодії, франчайзинг, стандарти якості, єдині регламенти й дані	керованість мережі, уніфікація сервісу, синергія масштабу
Контрольний	стратегічний контролінг, моніторинг показників, швидкі коригування тактики	скорочення лагу управління, підвищення точності рішень

Джерело: власна розробка автора на основі [1-4].

Із табл. 1.1 бачимо, що економічна стратегія туристичної мережі в кризових умовах є не набором розрізнених рішень, а цілісною системою контурів, де доходність, витрати, ризики й мережеве управління повинні бути синхронізовані єдиною логікою цілей і контролю.

Роль стратегічного управління у діяльності туристичних мереж у кризі полягає в тому, що воно забезпечує «зшивання» довгострокових економічних

цілей із щоденною операційною реальністю, де рішення ухвалюються під тиском нестабільного попиту, регуляторних змін, валютних коливань і обмежень мобільності. Стратегічне управління задає правила пріоритизації ресурсів, дозволяє швидко переглядати продуктово-цінові рішення та канали продажу, формує портфель сценаріїв і тригерів для переходу між ними, а також створює організаційну дисципліну контролю показників і якості сервісу на всіх точках контакту мережі. У міжнародній практиці стратегія в публічній політиці та економічному розвитку часто описується як «developmental plan» для досягнення довгострокових цілей, що концептуально збігається з потребою туристичних мереж мати формалізований план відновлення і зростання в умовах шоків [5, с. 108-134]. Додатково, огляди політик від OECD підкреслюють необхідність «forward-looking policy approaches» і побудови стійкості туристичної екосистеми, що практично означає системне стратегічне управління ризиками, даними і взаємодією акторів ринку [6].

Бачимо, що у наукових підходах економічна стратегія інтерпретується як довгостроково орієнтована система економічних рішень і методів, спрямована на досягнення вимірюваних цілей підприємства через управління ресурсами та адаптацію до середовища; для туристичних мереж у кризі така стратегія повинна бути одночасно плановою за вектором і адаптивною за механікою, інтегрувати доходний, витратний, інвестиційний, ризиковий і мережевий контури та спиратися на стратегічне управління як на інститут, що забезпечує узгодженість, швидкість коригування й економічну стійкість бізнес-моделі.

1.2. Поняття та особливості туристичних мереж як суб’єктів ринку

У сучасній теорії туризму туристичні мережі доцільно розглядати як специфічних суб’єктів ринку, що формують пропозицію та попит через

інтеграцію агентських і сервісних ланок під спільними стандартами, брендом і керованими бізнес-процесами. Перехід від суто ринкових взаємодій до мережевих форм кооперації в туризмі в наукових джерелах пояснюється прагненням учасників зберегти економічну автономію у «неінтегрованих» ділянках та водночас отримати синергію через спільні правила взаємодії, інфраструктуру продажів, інформаційні системи та управління якістю.

Як суб'єкти ринку туристичні мережі відрізняються від одиничних турагентів тим, що їхня конкурентна позиція конструюється не лише через якість індивідуальної консультації та локальне знання клієнта, а через масштабовану бізнес-модель з повторюваними стандартами сервісу, централізованими інструментами лідогенерації та контролю виконання процесів. На практиці для туристичних мереж України домінує франчайзингова логіка масштабування, коли центральний офіс забезпечує пакет управлінських і маркетингових рішень, а локальні офіси реалізують продажі та сервіс у межах заданих стандартів. Саме такий формат у постковідний період і далі, в умовах воєнних ризиків, у науковій літературі інтерпретується як спосіб пришвидшення відновлення та перерозподілу ризиків: у статті Л. Чорної, Л. Ковальської та Л. Польової франчайзингові мережі в туризмі аналізуються як бізнес-модель, що підтримує відновлення туристичної діяльності та змінює географію розміщення об'єктів під впливом війни й тенденцій експансії за кордон [7, с. 337-344].

Економічна природа конкурентних переваг мережевих туристичних компаній проявляється через ефект масштабу в маркетингу та ІТ, зниження трансакційних витрат пошуку клієнта, стандартизацію якості та швидкість реакції на кон'юнктурні зсуви. У вітчизняних дослідженнях мережевої інтеграції це пояснюється як прагнення до «зниження трансакційних витрат», «проникнення на нові ринки», «використання можливостей ефекту масштабу», формування корпоративного бренду та отримання синергії внаслідок консолідованої діяльності. З позиції конкурентної стратегії туристичного бізнесу, актуальним стає управління інформацією в режимі,

наближеному до реального часу, оскільки саме інформаційне забезпечення дозволяє оперативно ідентифікувати зміну переваг, попиту та доступності логістики. Також у наукових працях підкреслено потребу «спостереження за ринком у режимі реального часу» на основі сучасних інформаційних технологій, що концептуально узгоджується з логікою мереж, де дані є «пальним» управлінського контуру [8].

Специфіка управління туристичними мережами полягає у поєднанні централізації та локальної підприємницької ініціативи. Центр мережі зазвичай концентрує функції брендингу, регламентації сервісу, навчання, CRM та аналітики, переговорної сили з партнерами та підтримки продажів, тоді як локальні офіси забезпечують клієнтський контакт, конверсію попиту та сервісну підтримку. Це добре ілюструється прикладом туристичної мережі «Поїхали з Нами!», яка у публічній франчайзинговій пропозиції фіксує наявність CRM-системи для ведення бізнесу й контролю роботи офісу, інтегрованої IP-телефонії, опори на «сильний туристичний сайт» як джерело клієнтів, а також підкреслює конкурентні атрибути мережі, зокрема заявлене лідерство за кількістю офісів і туристів, що обслуговувались, та інструменти підтримки франчайзі [9]. Паралельно наводиться рамка стартових інвестицій і залежність стартового капіталу від локації офісу, що вказує на формалізацію входу в мережеву модель як економічний інструмент масштабування [10].

Важливою властивістю туристичних мереж як суб’єктів ринку є те, що вони дедалі частіше набувають рис віртуальних мереж, коли цінність створюється через спільні інформаційні ресурси, технології та системи обміну даними, а не лише через фізичну присутність офісів. У класифікації організаційних моделей мережевої інтеграції «віртуальні туристичні мережі» описані як співпраця підприємств на основі спільного формування і використання інформаційних ресурсів та систем «з метою створення певної вартості для задоволення туристичних потреб». У міжнародних дослідженнях мережевих механізмів у туризмі аналогічно акцентується

цінність міжорганізаційного обміну знаннями, де ефективність взаємодії в межах туристичних систем аналізується з мережевої перспективи та через виміри структурних і реляційних зв'язків [11]. Так само емпіричні роботи щодо цифровізації турагенцій у країнах, що розвиваються, демонструють, що управлінський ефект дає не сам факт використання цифрових каналів, а стратегічно керована трансформація процесів продажу, сервісу й аналітики [12, с. 19-28].

У табл. 1.2 систематизовано ключові ринкові характеристики туристичних мереж, їх конкурентні переваги та управлінську специфіку в логіці адаптації до кризових умов.

Таблиця 1.2

Ключові особливості туристичних мереж як суб'єктів ринку, конкурентні переваги та специфіка управління

Аналітичний вимір	Змістовна характеристика	Управлінський наслідок для адаптації до кризи
Організаційна модель мережі	Вертикальна інтеграція навколо центральної компанії, віртуальні туристичні мережі, диверсифіковані моделі співпраці	Можливість швидко змінювати правила взаємодії, перерозподіляти функції між центром і офісами, нарощувати цифрові канали
Економічна логіка мережевості	Ефект масштабу, синергія, зниження трансакційних витрат, посилення бренду й ринкової сили	Підвищення стійкості до падіння попиту через централізацію маркетингу й аналітики та економію витрат на одиницю продажу
Масштабування через франчайзинг	Розвиток франчайзингових мереж у туризмі як поширена практика постковідного відновлення та воєнної перебудови ринку	Можливість масштабування з розподілом ризиків і стандартизацією сервісу; швидше відкриття/переформатування точок
Цифрова інфраструктура мережі	CRM, інтегрована комунікація, цифрові канали лідогенерації, аналітика, інструменти контролю процесів	Прискорення управлінських рішень на основі даних; підвищення керованості продажів і сервісу при нестабільній кон'юнктурі
Сервісна стандартизація та підтримка	Навчання, консультаційна підтримка, стандарти взаємодії з клієнтом, централізовані інструменти продажів	Стабілізація якості в умовах кадрових ризиків; зменшення помилок і втрат конверсії в періоди шоків

Джерело: власна розробка автора на основі [7-12]

Отож, туристичні мережі як суб’єкти ринку створюють конкурентну перевагу не стільки за рахунок окремого офісу, скільки через керовану архітектуру взаємодії та цифрово підсилену стандартизацію, що в кризових умовах забезпечує вищу швидкість адаптації, зниження трансакційних витрат і стабільніший контроль якості та продажів порівняно з одиничними підприємствами.

1.3. Криза як фактор трансформації діяльності туристичних мереж

Кризові явища в туризмі мають не випадковий, а структурний характер, оскільки туристичний попит є похідним від доходів домогосподарств, відчуття безпеки, транспортної доступності та регуляторного режиму мобільності, а туристична пропозиція залежить від безперервності ланцюгів постачання послуг, стабільності контрактів і прогнозованості сезонності. Тому криза в туризмі завжди проявляється як прискорена зміна ринкової кон’юнктури, що одночасно зрушує попит за напрямками, каналами продажу, тривалістю подорожей і структурою витрат споживача, а також змінює економіку туристичного підприємства через касові розриви, підвищення невизначеності та ризику скасувань.

Пандемічна криза COVID-19 стала першою хвилею сучасної турбулентності, яка «перезапустила» базову логіку туристичного ринку, оскільки адміністративні обмеження мобільності, санітарні вимоги та падіння довіри до подорожей різко зменшили міжнародні потоки і водночас підштовхнули попит до ближчих, коротших і більш індивідуалізованих поїздок. У вітчизняній науковій літературі наголошується, що пандемія спричинила глобальну кризу, яка «завдала значної шкоди багатьом сферам економіки, але найбільше постраждала сфера послуг, а відтак і туризм», а також зафіксувала асиметрію впливу, де міжнародний туризм зазнає більшого падіння, ніж внутрішні подорожі [13, С. 7-19]. На міжнародному

рівні інституційна статистика UN Tourism показала, що відновлення від пандемії є поступовим і нерівномірним, проте в 2024 році міжнародний туризм майже повернувся до допандемічних масштабів, що методологічно важливо для розуміння механізму «відкладеного попиту» та хвильового характеру відновлення після шоків [14]. Для туристичних підприємств пандемія стала уроком необхідності адаптації через гнучкі умови бронювання, перебудову продуктів у бік ближніх дестинацій, переорієнтацію на внутрішній сегмент, посилення цифрових каналів комунікації та продажу, а також через формування резервів ліквідності на випадок повторних хвиль обмежень.

Воєнна криза для України з 2022 року є якісно іншим типом шоку, оскільки вона поєднує безпекові обмеження, руйнування інфраструктури, міграційні переміщення, зміни транспортної логістики та макроекономічну волатильність. В українських дослідженнях підкреслюється, що повномасштабне вторгнення трансформувало структуру ринку, змістивши акцент у бік внутрішніх поїздок, які фактично утримують галузь у робочому стані, тоді як класичні моделі міжнародного в'їзного туризму зазнали різкого скорочення [15, С. 139-145]. Аналіз воєнних умов на рівні туристичних дестинацій акцентує потребу адаптації туристичної інфраструктури, збереження культурної спадщини та переформатування продукту під нові обмеження мобільності й ризики [16].

Для підприємств туристичного бізнесу війна означає підвищену частоту скасувань і перенесень, зростання транзакційних витрат на комунікацію з клієнтами й партнерами, потребу в сценарному плануванні та ризик-менеджменті, а також необхідність швидкої реорієнтації на ті сегменти попиту, які залишаються життєздатними, включно з внутрішнім туризмом, туризмом вихідного дня, рекреаційними та реабілітаційними продуктами в безпечніших регіонах. У прикладному вимірі державна статистика й аналітика також фіксують, що навіть за умов війни сектор поступово відновлює фіскальну спроможність, зокрема через зростання податкових

надходжень від туризму у 2025 році порівняно з 2023-2024 роками, що свідчить про часткову адаптацію бізнесу та перерозподіл активності всередині країни [17].

Рис. 1.1. Податкові надходження та туристичний збір, перше півріччя 2025 року

Джерело: матеріали взято із джерела [17]

Економічні кризи в туризмі проявляються як погіршення купівельної спроможності, інфляційний тиск, валютні коливання та подорожчання транспортної складової, що безпосередньо впливає на ціну туристичного продукту, еластичність попиту та маржинальність підприємств. Для туристичних мереж це означає необхідність перебудови цінової політики, перегляду комісійних моделей, оптимізації витрат і перенесення акценту на продукти з прогнозованішим попитом або на ті, що мають нижчу валютну чутливість. Водночас сучасна логіка відновлення туризму в світі все частіше описується як перехід від реагування на окремі кризи до побудови системної стійкості, де ключовим є здатність сектору «відповідати, адаптуватися і відновлюватися» в межах екосистеми, а не лише на рівні одиничного бізнесу [6]. Цей підхід підсилюється й глобальними економічними оцінками Travel and Tourism, які демонструють, що після пандемічного шоку сектор здатний швидко відновлюватися, але саме ця хвильовість робить стратегічну адаптивність центральною компетенцією туристичних підприємств [18].

В табл. 1.3 розглянуто типологію кризових шоків у туризмі та їх ключові наслідки для ринку і туристичних підприємств у контексті необхідності адаптаційних стратегій.

Таблиця 1.3

Криза як фактор трансформації туристичного ринку та драйвер адаптаційних стратегій підприємств

Тип кризи	Домінуючий ринковий ефект	Наслідок для туристичного підприємства	Логіка адаптаційної стратегії
Пандемічна	Обмеження мобільності та падіння довіри до подорожей, зміщення попиту до ближчих і індивідуалізованих поїздок	Провал міжнародних потоків, хвилеподібні скасування, необхідність санітарних стандартів, цифровізація комунікації	Гнучке бронювання, цифрові продажі, переорієнтація на внутрішній сегмент, управління ліквідністю

Продовження табл.1.3

Воєнна	Безпекові ризики, руйнування інфраструктури, зміна транспортної логістики, перерозподіл попиту всередині країни	Висока невизначеність, касові розриви, зміна продуктової географії, ризик-менеджмент договорів і повернень	Сценарне планування, диверсифікація продуктів, фокус на внутрішній туризм і безпечні регіони, посилення клієнтської підтримки
Економічна	Інфляція, девальваційні хвилі, падіння купівельної спроможності, подорожчання транспортних витрат	Зниження конверсії та середнього чеку, тиск на маржу, потреба оптимізації витрат і цін	Перегляд цінової та комісійної політики, продуктові пакети з кращою цінністю, операційна ефективність і контролінг

Джерело: власна розробка автора на основі [6, 13-18].

Отож із табл. 1.3 видно, що різні типи криз мають відмінні «першопричини» ринкових зрушень, однак для туристичних підприємств вони сходяться до спільного управлінського виклику, який полягає у збереженні керованості грошових потоків, швидкій зміні продуктового портфеля та інституційному закріпленні механізмів адаптації через сценарії, стандарти, цифрові інструменти і ризик-менеджмент.

Загалом, необхідність адаптаційних стратегій у туризмі визначається тим, що криза змінює не лише обсяг попиту, а й його структуру, логіку вибору та очікування споживача щодо безпеки, прозорості умов і швидкості сервісу. Для туристичних мереж адаптаційна стратегія в сучасних умовах має розумітися як поєднання економічної дисципліни витрат і ліквідності з ринковою гнучкістю продукту та каналів продажу, а також із системною стійкістю, яку міжнародні інституції описують як здатність екосистеми туризму відповідати на шоки, адаптуватися та відновлюватися.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ!» В УМОВАХ ЗМІНИ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика туристичної мережі «Поїхали з Нами!»

ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» (ЄДРПОУ 39435845; місцезнаходження: Україна, 04655, місто Київ, вул. Старокиївська, буд. 10, ЛІТ.Г.) є зареєстрованою юридичною особою, що здійснює діяльність у сегменті туристичного посередництва та пов'язаних сервісів; за даними реєстрових досьє, дата державної реєстрації товариства – 09.10.2014, основний вид економічної діяльності – КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств», керівник – Омельченко Денис Миколайович, статутний капітал – 1 000,00 грн [19]. У профілі видів діяльності, окрім основного КВЕД, фіксуються напрями, що відображають розширення сервісної оболонки туристичного бізнесу, зокрема надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, організування конгресів і торговельних виставок, діяльність страхових агентів і брокерів та інші допоміжні інформаційні й комерційні послуги [19].

У публічній комунікації компанії операційна модель туристичної мережі «Поїхали з Нами!» позиціонується як така, що базується на масштабованій мережі офісів і партнерських агенцій, що працює під спільним брендом, із централізованою підтримкою продажів, навчанням персоналу, юридичними консультаціями, оновлюваними базами готелів та ексклюзивними умовами взаємодії з туроператорами, причому в межах франчайзингового напряму економіка взаємовідносин описується через роялті та параметри комісійної моделі, де чиста комісія офісу декларується на рівні від 10%, а інвестиції для офісного формату подаються як такі, що

стартують від 150 000 грн із диференціацією за типом населеного пункту [10]. Паралельно компанія просуває й формат онлайн-франчайзингу, де в документі 2026 року наведено параметри входу та типові економічні метрики роботи: франшиза – 50 000 грн, відсутність фіксованих щомісячних платежів, роялті 0,1-2% залежно від туроператора і напрямку, а також орієнтири середніх показників, зокрема середній чек 70 000 грн і середня комісія з туру 7 000 грн [20].

Змістовно напрямки діяльності мережі в цифровому каналі розкриваються через продуктову вітрину та сервісні обіцянки: на тематичних сторінках компанія фіксує наявність турів у 62 126 готелів світу, цілодобову інформаційну підтримку 24/7, а також географію присутності в Україні як надання туристичних послуг у 83 містах і наявність понад 300 офісів [21]. Додатково кадрово-комунікаційний контур компанії подає показники масштабу мережі на рівні «500+ офісів» і «70 міст в Україні», а також заявляє тривалість присутності на ринку як 20 років у туристичному бізнесі та роботу на ринку з 2004 року, із розвитком мережі з 400+ турагентств в Україні, Казахстані та Молдові [22]. У сукупності ці дані вказують на те, що «Поїхали з Нами!» функціонує як багатоканальна туристична мережа, де фізична присутність офісів поєднана з цифровою воронкою попиту, а бізнес-модель базується на комісійних доходах від реалізації туристичного продукту різних туроператорів і на мережевих механізмах масштабування.

В табл. 2.1 узагальнено ключові ідентифікаційні та операційні показники роботи туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!».

Отже, об’єкт дослідження поєднує юридично оформлену агентську діяльність із мережевою моделлю масштабування, де ключові «видимі» для ринку параметри ефективності та стійкості задаються масштабом присутності, цифровою інфраструктурою продажів і стандартизованими фінансовими умовами взаємодії з партнерами.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» та публічні показники масштабування і сервісу

Параметр	Фактова характеристика за відкритими даними
Ідентифікація юридичної особи	ТОВ «ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ «ПОЇХАЛИ З НАМИ!», ЄДРПОУ 39435845, дата реєстрації 09.10.2014, керівник Омельченко Д.М., основний КВЕД 79.11, статутний капітал 1 000,00 грн
Додаткові напрями діяльності за реєстрами	послуги бронювання та пов'язана діяльність; організування конгресів і торговельних виставок; страхове посередництво; допоміжні інформаційні та комерційні послуги
Масштаб присутності в Україні за публічними заявами компанії	«понад 300 офісів», «83 міста України»; альтернативно в кадровому блоці компанії наведено «500+ офісів» і «70 міст в Україні»
Продукт і сервіс у цифровому каналі	тури у 62 126 готелів світу; підтримка 24/7; моніторинг цін у режимі реального часу (декларується на сайті)
Параметри франчайзингової економіки, релевантні для моделі доходів мережі	для офісного формату: інвестиції від 150 000 грн; роялті 1-2% від обороту; чиста комісія офісу від 10%; для онлайн-формату: франшиза 50 000 грн; роялті 0,1-2%; середній чек 70 000 грн; середня комісія 7 000 грн

Джерело: власна розробка автора на основі [19].

Нижче подано схематичну організаційну структуру туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» у вигляді управлінської моделі «центральний офіс – мережа офісів/франчайзі», сформовану за відкритими корпоративними та реєстровими даними (рис.2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!»

Джерело: складено автором на основі даних компанії [19]

Дана модель наочно демонструє розподіл функцій, де центральний офіс відповідає за стратегічний розвиток бренду, IT-забезпечення та укладання угод із великими туроператорами, тоді як регіональні офіси (франчайзі) безпосередньо реалізують турпродукти кінцевим споживачам

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності туристичної мережі «Поїхали з Нами!»

Проведемо комплексне дослідження фінансово-економічних показників діяльності туристичної мережі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» у розрізі докризових і кризових фаз, де докризовий контур доцільно інтерпретувати як 2020–2021 роки, пандемічно-

трансформаційний як 2021–2022 роки, воєнно-кризовий як 2022–2025 роки з урахуванням повномасштабної війни, а ключовий аналітичний акцент зосереджено на динаміці активів і джерел їх формування, ліквідності та якості оборотного капіталу, результативності продажів і прибутковості.

Аналіз макроекономічної динаміки активів та оборотного капіталу є емпіричним відображенням шокової кон'юнктури ринку. У 2021 році сформовано піковий масштаб активів (37 907 тис. грн) і оборотних активів (37 486 тис. грн), після чого у 2022–2023 роках відбулося суттєве зменшення ресурсної бази до 24 379 тис. грн і 13 961 тис. грн відповідно. Таке падіння безпосередньо пов'язане із шоковим колапсом ринку виїзного туризму в перший рік повномасштабної війни через повне закриття повітряного простору України. У 2024 році зафіксовано часткове відновлення активів до 17 212 тис. грн внаслідок адаптації мережі та запуску нових автобусних чартерних програм до країн Європи, із подальшим зниженням до 12 245 тис. грн у 2025 році на тлі переходу компанії до збитковості. Структурний аналіз майна показує, що фінансова модель «Поїхали з Нами!» є низько капіталомісткою (частка необоротних активів становить лише близько 2,9%, а основні засоби знижуються до 359,5 тис. грн). Це є класичною ознакою саме агентської моделі туристичного бізнесу, де фірма не володіє готелями чи літаками, а виконує суто посередницькі функції, мінімізуючи витрати на капітальні активи.

Ключовою статтею оборотних активів виступає інша поточна дебіторська заборгованість, яка досягала 12 934,7 тис. грн у 2023 році та утримувалася на рівні 11 562,4 тис. грн у 2025 році. У контексті туристичної діяльності така висока концентрація заборгованості відображає специфіку розрахунків із туроператорами (перерахування авансів за бронювання готелів та авіарейсів), що в умовах воєнного стану несе в собі значні ризики касових розривів через можливі скасування турів чи затримки повернення коштів клієнтам. Динаміка грошей та їх еквівалентів (від 16,2 тис. грн у 2023 році до 1 131,1 тис. грн у 2024 році та різке падіння до 323,0 тис. грн у 2025 році)

показує, що у 2024 році компанія акумулювала ліквідність на фоні тимчасового пожвавлення попиту, однак у 2025 році змушена була використати цей грошовий запас для покриття операційного збитку. У пасивах чітко домінують поточні зобов'язання (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги утримується в межах 10 834,5 – 10 931,5 тис. грн), тобто діяльність мережі фінансується переважно за рахунок коштів, отриманих від туристів у якості передоплати за турпродукти, які згодом перераховуються безпосередньо операторам-виконавцям.

Для оцінки здатності компанії витримувати короткострокові зобов'язання проаналізуємо показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2025 роках формально перевищував нормативне значення 1,00 (1,07 у 2023 році, 1,17 у 2024 році та 1,08 у 2025 році), однак у туристичній практиці це покриття має «паперовий» характер, оскільки воно сформоване дебіторською заборгованістю партнерів, а не реальними коштами на рахунках. Чистий оборотний капітал становив 865,7 тис. грн у 2023 році, тимчасово зріс до 1841,8 тис. грн у 2024 році та знизився до 902,6 тис. грн у 2025 році. Абсолютна ліквідність (здатність миттєво платити за зобов'язаннями грошима) впала з 0,10 у 2024 році до критичних 0,03 у 2025 році. Такий тренд сигналізує про гостру нестачу вільних грошових коштів наприкінці 2025 року, що ставить діяльність мережі у жорстку залежність від щоденного потоку нових бронювань. З метою детального, поглибленого моніторингу виявлених деструктивних тенденцій та математичного підтвердження дестабілізації платоспроможності підприємства, зведемо розраховані коефіцієнти ліквідності у самостійну аналітичну матрицю.

Згідно даних табл. 2.2 видно, що поточна ліквідність у 2023-2025 роках формально перевищує 1,00, однак абсолютна ліквідність залишається низькою, а отже стійкість забезпечується переважно розрахунковими, а не грошовими активами.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та оборотного капіталу за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності (1195 / 1695)	1,07	1,17	1,08
Чистий оборотний капітал (1195 - 1695), тис. грн	865,7	1841,8	902,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (1165 / 1695)	0	0,1	0,03

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [19, Додатки А, Г]

Формально компанія підтримує поточну ліквідність на рівні 1,07 у 2023 році, 1,17 у 2024 році та 1,08 у 2025 році, тобто оборотні активи номінально перекривають поточні зобов'язання, а максимальний запас міцності припадає на 2024 рік, коли чистий оборотний капітал становив 1841,8 тис. грн. Водночас якість цього покриття визначається тим, що в структурі оборотних активів домінує інша поточна дебіторська заборгованість, тому ліквідність має «розрахункову» природу і в кризовому середовищі може швидко погіршуватися через затримки платежів і хвилі повернень. Абсолютна ліквідність демонструє критичну залежність від грошового буфера: 0,00 у 2023 році, 0,10 у 2024 році та 0,03 у 2025 році, що означає, що у 2025 році компанія входила в рік із відносно нижчою грошовою здатністю негайно погашати короткострокові зобов'язання порівняно з 2024 роком, а це у воєнних умовах підвищує ризик касових розривів і вимушених управлінських рішень щодо відтермінувань та перегляду умов із партнерами. Сформований дефіцит високоліквідних активів свідчить про виснаження внутрішніх адаптаційних резервів та зумовлює нагальну управлінську необхідність у проведенні реструктуризації системи взаєморозрахунків.

Для детального відстеження операційної результативності мережі «Поїхали з Нами!» та оцінки масштабів її прибутковості або збитковості,

сформуємо таблицю 2.3, яка демонструє динаміку доходів та витрат компанії у період найгострішої фази військово-економічної кризи (2023–2025 рр.).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів, витрат і прибутковості за 2023-2025 роки, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2024, (+/-)	Темп росту 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	108,5	4418,7	4501,9	+83,2	101,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	48,4	3557,5	5196,3	+1638,8	146,07
Валовий прибуток (збиток)	60,1	861,2	-694,4	-1555,6	-
Чистий фінансовий результат	59,3	611,9	-958,3	-1810,0	-

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [19, Додатки Б, Г]

Дані табл. 2.3 чітко відображають ринковий перелом операційної ефективності мережі. У 2024 році відбулося масштабне відновлення виручки від реалізації туристичних продуктів – чистий дохід зріс до 4418,7 тис. грн (проти низької базової лінії 2023 року в 108,5 тис. грн). Це свідчить про успішну первинну адаптацію споживачів та менеджменту до умов воєнного стану, коли агенція переорієнтувалася на нові безпечні маршрути. Проте у 2025 році витрати компанії зросли значно швидше за доходи: собівартість реалізованих послуг та операційні витрати досягли 5196,3 тис. грн, тоді як чистий дохід майже зупинився в рості, зафіксувавшись на рівні 4501,9 тис. грн (темп росту склав лише 101,88%). Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності змінився з прибутку 861,2 тис. грн (у 2024 році) на глибокий збиток -694,4 тис. грн, а чистий фінансовий збиток після оподаткування склав -958,3 тис. грн.

Економічна причина такого різкого переходу до збитковості туристичної мережі у 2025 році (при збільшенні собівартості на 146,07%) полягає у суттєвому зростанні операційних витрат під впливом воєнного стану. Ключовими дестабілізуючими чинниками стали:

1. збільшення витрат на логістичне забезпечення турів (трансфери клієнтів з України до європейських вузлових аеропортів);
2. стрімке зростання вартості цифрового маркетингу та онлайн-реклами для залучення нових клієнтів у месенджерах та пошукових системах;
3. інфляційне підвищення витрат на підтримання фізичної життєдіяльності та оренду офісів мережі;
4. негативний вплив валютних коливань на маржинальність агентської комісії, оскільки розрахунки за міжнародні тури прив'язані до курсу євро/долара, тоді як оплата всередині країни здійснюється в національній валюті.
5. операційних ризиків, волатильність витрат і недостатня стабільність маржинальності, що формує пряму управлінську потребу у подальшому розділі 3 обґрунтувати заходи з підвищення економічної стійкості та керованості витрат і доходної моделі.

Аналіз ринкових метрик свідчить, що попри кризові шоки, бренд «Поїхали з Нами!» у 2024 році зміг покращити свої позиції на ринку туристичного ритейлу завдяки гнучкій адаптації франчайзингової мережі та цифровізації продажів. Ринкова видимість компанії та індекс позиціонування покращилися, а кількість конкурентів у безпосередньому кадрово-організаційному контурі оптимізувалася. Тобто, ефект масштабу мережі дозволив компанії утримати статус ключового гравця.

2.3. Оцінка впливу кризових факторів на діяльність та реалізацію стратегій адаптації туристичної мережі до ринкових змін

Аналіз динаміки розвитку ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» у період 2023–2025 рр. свідчить про те, що діяльність мережі розгорталася в умовах безпрецедентного тиску кризових факторів військово-економічного характеру. Криза воєнного стану зумовила кардинальну трансформацію структури попиту, дестабілізацію логістичних ланцюгів (зокрема, закриття повітряного простору України та переорієнтацію на європейські аеропорти вильоту), а також різке зниження купівельної спроможності населення та високу волатильність валютного курсу.

Як було продемонстровано у табл. 2.3, фінансово-економічний стан компанії чітко фіксує зміну ринкових хвиль: якщо 2024 рік став періодом адаптаційного відновлення та масштабування виручки (чистий дохід зріс до 4418,7 тис. грн), то вже у 2025 році компанія зіткнулася із серйозним «витратним шоком». Собівартість реалізованого турпродукту та операційні витрати стрімко зросли на 146,07% (до 5196,3 тис. грн), що значно випередило темпи генерації доходів і призвело до від'ємного фінансового результату (чистий збиток склав -958,3 тис. грн). Це доводить, що традиційні механізми функціонування мережі вичерпали свій потенціал, а подальше виживання компанії безпосередньо залежить від гнучкості та ефективності впровадження комплексних економічних стратегій адаптації бізнес-моделі.

Враховуючи особливості туристичного бізнесу та операційну модель мережі «Поїхали з Нами!», яка будується на інтеграції офісного та онлайн-форматів франчайзингу, команія застосувала комплекс доцільно сформувати комплекс адаптаційних заходів, структурований за вісьмома основними стратегічними напрямами:

1. Стратегія оптимізації витрат. В умовах фінансової нестабільності 2025 року, коли загальні витрати перевищили обсяг реалізації, критичного значення набуло скорочення операційних витрат. У туристичному продукті

це реалізується не через зупинку діяльності, а через оптимізацію витрат на персонал (переведення частини менеджерів із туризму на дистанційну роботу із гнучкою бонусною системою оплати «% від продажів/комісії» замість високих фіксованих окладів) та зменшення витрат на утримання фізичної мережі офісів. За рахунок оптимізації площ агенцій, які працюють під брендом «Поїхали з Нами!», та перегляду умов оренди в регіонах із нижчою туристичною активністю, компанія намагається знизити поріг беззбитковості франчайзингових точок і збалансувати зростаючу собівартість послуг.

2. Стратегія диверсифікації доходів. Звуження традиційного ринку виїзного туризму вимагає пошуку нових джерел прибутку. Мережа активно запроваджує сучасні туристичні пропозиції, адаптовані до актуальних умов: внутрішні екскурсійні тури, лікувально-оздоровчі та рекреаційні напрямки, зокрема у безпечних регіонах Західної України – Карпатах та Закарпатті. Крім того, впроваджуються пакетні автобусні чартерні програми до європейських країн, таких як Болгарія, Греція, Туреччина і Чорногорія, з відправленням з обласних центрів. Також значно розширюється спектр додаткових послуг. До них належать продаж окремих сервісів, таких як міжнародне медичне страхування, страхування автоцивільної відповідальності «Зелена карта», індивідуальне бронювання трансферів до закордонних аеропортів (Кишинів, Варшава, Краків, Катовіце) та консалтингова підтримка в оформленні візових документів для тривалого перебування громадян за кордоном.

3. Стратегія адаптивного ціноутворення. У період війни туристичний попит став надзвичайно залежним від цінової доступності та рівня безпеки. Запровадження динамічного ціноутворення дає змогу оперативно реагувати на ринкові коливання в режимі реального часу. Компанія, у співпраці з провідними туроператорами, запроваджує гнучкі сезонні тарифи, системи раннього бронювання з мінімальним першим внеском (від 10–15% загальної вартості туру), а також спеціалізовані пакетні пропозиції, зокрема тури формату «rest & work» для працівників, які працюють дистанційно.

Ключовим інструментом у рамках мережі є диференціація франшизних вкладень для партнерів із урахуванням типології населеного пункту та рівня його безпеки. Наприклад, інвестиції стартують від 150 000 грн для відкриття фізичних офісів та від 50 000 грн для онлайн-агентів. Це сприяє активному залученню нових франчайзі в регіонах України, які вважаються відносно безпечними.

4. Інвестиційна стратегія. Незважаючи на збитковість 2025 року, мережа не припиняє капіталовкладення, проте вектор інвестицій змістився з експансії фізичних офісів у цифровізацію та модернізацію IT-інфраструктури. Інвестиції спрямовані на покращення клієнтського досвіду та автоматизацію бізнес-процесів через оновлення корпоративної CRM-системи, впровадження алгоритмів автоматичного підбору та агрегації актуальних турів від усіх операторів. Це дозволяє утримувати позиції лідера в цифровому каналі продажів, мінімізувати час обробки заявок менеджерами та підвищувати конверсію лідів без додаткових витрат на збільшення штату.

5. Антикризова економічна стратегія спрямована на забезпечення фінансової стабільності та адаптацію бізнесу в умовах значних економічних потрясінь. Комплекс антикризових заходів включає перехід на швидкі системи розрахунків з туроператорами, щоб уникнути блокування обігових коштів. Також впроваджується створення внутрішніх резервних фондів франчайзингової мережі та здійснюється регулярний моніторинг фінансового стану партнерів-операторів. Це дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат у випадку їхнього раптового банкрутства.

6. Стратегія ринкової переорієнтації передбачає чітку зміну цільового сегмента споживачів. Зменшення частки класичного сімейного відпочинку з вильотом безпосередньо з України змусило мережу здійснити масштабний перехід на обслуговування нових мікросегментів споживачів. Насамперед це орієнтація на українських громадян, які тимчасово або постійно перебувають у країнах Європейського Союзу і купують пакетні тури з вильотом із європейських міст (Варшава, Катовіце, Бухарест, Будапешт, Берлін) через

онлайн-інструменти та дистанційні офіси «Поїхали з Нами!». Такий вихід на віртуальні зовнішні ринки збуту дозволяє компанії частково компенсувати втрати внутрішнього українського ринку.

7. Стратегія партнерської економічної співпраці. ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!», діючи як велика багатоканальна мережа, робить акцент на розвиток франчайзингової кооперації. Встановлення стратегічних альянсів із провідними українськими та міжнародними туроператорами, такими як Join UP!, Тез Тур, Анекс Тур, забезпечує мережі вигідні умови співпраці. Це включає ексклюзивну комісійну винагороду завдяки значному обсягу продажів, а також доступ до пріоритетних квот на місця в популярних готелях, а також на автобусних чи авіарейсах підвищеного попиту. Співпраця з компаніями суміжних галузей, наприклад, страховими фірмами та пасажирськими перевізниками, сприяє зміцненню фінансової стабільності бренду. Водночас це дозволяє пропонувати клієнтам всеохопний комплексний продукт «під ключ» за привабливою та конкурентоспроможною ціною.

8. Стратегія інноваційного економічного розвитку. Автоматизація виступає ключовим інструментом для зменшення транзакційних витрат всередині мережі. Компанія активно працює над розробкою та впровадженням рішень на основі штучного інтелекту, таких як чат-боти для первинної взаємодії з клієнтами через популярні месенджери (Viber, Telegram). Це дає змогу автоматично фільтрувати нецільові запити та знижувати навантаження на менеджерів. Одночасно із цим триває розвиток цифрових платформ продажу, мобільних застосунків і віртуального онлайн-офісу з цілодобовою інформаційною підтримкою 24/7. Усе це трансформує цифрову воронку попиту на головний інструмент залучення клієнтів, забезпечуючи бізнесу високу мобільність навіть за умов кризового середовища.

Аналіз впровадженого комплексу адаптаційних заходів свідчить, що найбільший вплив на економічну стійкість туристичної мережі ТОВ

«Туристична агенція «Поїхали з Нами!» в умовах воєнної кризи має ефективне поєднання стратегії оптимізації операційних витрат зі стратегією цифрового інноваційного розвитку. Удосконалення управлінської моделі потребує посиленого контролю над кредиторською заборгованістю та гнучкого підходу до регулювання параметрів комісійної моделі франчайзингу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ!»

3.1. Розробка ефективної економічної стратегії адаптації туристичної мережі в кризових умовах

Трансформація глобального та національного ринку туристичних послуг під впливом тривалого воєнного стану та макроекономічної нестабільності вимагає від великих мережевих операторів докорінного перегляду та модернізації їхніх стратегічних доктрин. Попередній аналіз діяльності ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!», проведений у другому розділі, наочно продемонстрував, що традиційні ринкові механізми функціонування агентських мереж у кризових фазах призводять до дестабілізації фінансових потоків. Зокрема, зафіксоване у 2025 році стрімке зростання собівартості реалізованих послуг та операційних витрат на 146,07% призвело до формування чистого збитку у розмірі -958,3 тис. грн. Це підтверджує наукові висновки про те, що масштабні системні кризи діють на індустрію туризму руйнівно, повністю деформуючи споживацьку поведінку, руйнуючи наявні логістичні ланцюги та знижуючи безпекові гарантії, що вимагає негайного проєктування та впровадження гнучких превентивних інструментом антикризового управління [25, с. 38]. Для подолання негативних фінансових тенденцій та відновлення маржинальності франчайзингової мережі «Поїхали з Нами!», економічна стратегія адаптації має базуватися на принципах динамічної мобільності, диверсифікації ризиків та оптимізації сервісного простору. Як зазначають дослідники сучасних економічних процесів, головним вектором ефективної стратегії адаптації суб'єктів сервісної індустрії у кризових умовах є переорієнтація з пасивного утримання наявної ринкової частки на комплексну модернізацію та трансформацію всієї сервісної інфраструктури підприємства відповідно до

мінливих вимог споживачів та жорстких європейських стандартів якості [26, с. 1071].

Відповідно до методологічних вимог проєктування, адаптаційний комплекс підприємства має чітко диференціюватися на два вектори: радикальне вдосконалення та модернізація тих стратегічних елементів, які вже частково реалізуються мережею на практиці, але продемонстрували недостатню ефективність у 2025 році, а також розробка і впровадження принципово нових, раніше не використовуваних інноваційних стратегій бізнесу. Для наочного відображення цієї дворівневої архітектури адаптації сформуємо табл. 3.1, у якій структуруємо проєктні пропозиції центрального офісу за типом стратегічного впливу у відповідь на макроекономічні кризи.

Таблиця 3.1

Класифікація та зміст пропонованих рішень щодо вдосконалення та впровадження нових стратегій адаптації ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!»

Тип стратегічних заходів	Назва та об’єкт стратегії	Зміст запропонованого проєктного рішення (вектор змін)	Очікуваний ефект та характер покращення
Вдосконалення наявних стратегій	Логістично-продуктова стратегія та франчайзингова модель	Модернізація чинних маршрутів через інтеграцію безшовних автобусних чартерів до ЄС; перехід на диференційовану матрицю роялті для франчайзі.	Зниження наявної собівартості послуг на 12%, утримання діючих офісів від закриття.
Впровадження нових стратегій	Стратегія соціально-рекреаційної диверсифікації	Принципово новий запуск лінійки внутрішніх «миттєвих пакетних турів» та рекреаційних програм психологічної реабілітації.	Залучення нових клієнтських сегментів, генерація додаткового доходу всередині країни.

Продовження табл. 3.1

Вдосконалення наявних стратегій	Стратегія цифрової взаємодії та онлайн-продажів	Модернізація чинного сайту та віртуального кабінету до рівня екосистеми «Онлайн-офіс 360» із верифікацією через «Дію»	Залучення багатомільйонного сегменту українських мігрантів у країнах Європейського Союзу.
Впровадження нових стратегій	Стратегія штучного інтелекту та автоматизованого ризик-менеджменту	Раніше не використовуване інтегрування ШІ-модулів у CRM для автоматизації гідів 24/7 та блокування неблагонадійних партнерів.	Скорочення часу обробки заявок у 8 разів, повне усунення ризиків касових розривів.

Джерело: розроблено автором самостійно

Суцільний аналіз першого напряму адаптації, спрямованого на покращення існуючих практичних інструментів, свідчить про невідкладну потребу в реконфігурації поточних логістичних та франчайзингових моделей компанії. Практика, згідно з якою мережа у 2024–2025 роках функціонувала виключно як посередник між туристами та операторами без належного контролю логістичних процесів, в умовах обмежень авіасполучень призвела до значного транспортного витратного шоку.

Рекомендується радикально переглянути цей підхід шляхом укладання ексклюзивних угод із ключовими європейськими автобусними та залізничними перевізниками. Це дозволить централізовано впровадити інтегровані трансфери з українських міст до основних авіаційних хабів, таких як Варшава, Краків, Катовіце чи Кишинів, безпосередньо у межах туристичних ваучерів. Також необхідно переглянути чинну систему фіксованих франчайзингових платежів, впровадивши диференційовану матрицю роялті. Зокрема, партнерські офіси, які функціонують у регіонах

поблизу зони конфлікту або демонструють зниження прибутковості, мають отримати тимчасові пільги. Це дозволить зменшити їхній поріг рентабельності та допоможе зберегти єдність загальнонаціонального бренду.

Водночас, подолання збитковості неможливе без реалізації другого вектора – впровадження принципово нових для мережі стратегічних підходів, серед яких ключову роль відіграє стратегія соціально-рекреаційної диверсифікації туристичного продукту. До цього часу діяльність компанії «Поїхали з Нами!» була орієнтована переважно на комерційний виїзний туризм за кордон. Однак нова стратегічна концепція передбачає створення внутрішніх туристичних продуктів, які відповідатимуть сучасним вимогам попиту. Зокрема, мова йде про стандартизовані «миттєві пакетні тури» – еко-тури, вікенд-тури та санаторно-курортне лікування, які будуть пропонуватися у відносно безпечних регіонах Західної України, таких як Закарпаття, Трускавець, Буковель та Яремче. Варто зазначити, що в умовах макроекономічних і суспільних криз туризм виконує не лише економічну, а й важливу соціальну, гуманітарну та екологічну функцію. Його значення полягає у сприянні психологічній реабілітації населення, зниженні соціальної напруги та відновленні працездатності громадян [23, с. 54]. Ці аспекти формують специфічний попит на рекреаційні програми всередині країни, який значною мірою обумовлений поточними політичними та економічними умовами. Запровадження зазначеного стратегічного напряму дозволить компанії створити автономне джерело доходів, яке буде незалежним від чинників міжнародного характеру, таких як перетин державного кордону або авіаперевезення.

3.2. Використання цифрових технологій як інструменту адаптації туристичної мережі «Поїхали з Нами!»

У сучасних умовах функціонування світової та вітчизняної індустрії гостинності, які характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічними змінами середовища та безпековими обмеженнями, впровадження прогресивних діджитал-стратегій перетворюється з елемента додаткової конкурентної переваги на безальтернативний, фундаментальний інструмент забезпечення життєздатності, гнучкості та ринкової стійкості підприємства [24, с. 78]. Для туристичної мережі «Поїхали з Нами!» масштабне розгортання цифрових інструментів виступає головним антикризисним важелем, здатним радикально знизити транзакційні витрати, оптимізувати бюджети на лідогенерацію та нівелювати наслідки падіння ліквідності, зафіксовані наприкінці 2025 року, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичної позначки 0,03. З метою оптимізації інформаційно-управлінських процесів та підвищення конверсії продажів у межах мережі пропонується реалізувати цілісний проект цифровізації, що охоплює кілька взаємопов'язаних технологічних доменів, які мають впроваджуватися безперервним суцільним потоком.

У межах вдосконалення наявних технологій пропонується здійснити глибоку модернізацію чинного корпоративного сайту та кабінетів онлайн-продажів, трансформувавши їх у комплексну систему «Онлайн-офіс 360». Якщо раніше сайт виконував переважно функцію інформаційної вітрини, де клієнт міг лише переглянути ціни, а для оформлення договору був змушений зв'язуватися з менеджером або відвідувати офіс, то модернізоване рішення забезпечує повний, безперервний і замкнений цикл придбання туру дистанційно. Інтеграція сервісу з державним застосунком «Дія» для миттєвої верифікації паспортних даних, впровадження систем електронного підписання договорів цифровим підписом та підключення надійних міжнародних платіжних шлюзів забезпечує повну юридичну та фінансову

безпеку транзакцій у віртуальному просторі. Цей інструмент дозволяє повністю стерти географічні кордони та відкриває для мережі можливість активного залучення та обслуговування багатомільйонного сегмента українських громадян, які наразі перебувають за межами України в країнах ЄС і потребують надійного україномовного сервісу для організації свого відпочинку з вильотом із європейських міст [24, с. 79].

Рушійним та інноваційним етапом для розвитку мережі «Поїхали з Нами!» стане застосування новаторської стратегії штучного інтелекту та автоматизованого управління ризиками. Передбачається впровадження розумних ШІ-модулів безпосередньо в ядро корпоративної CRM-системи, яка до цього не використовувала таких рішень на практиці. Новий функціонал дозволить інтегрувати штучний інтелект у популярні месенджери, як-от Telegram чи Viber, для забезпечення цілодобової комунікації з потенційними клієнтами. Завдяки семантичному аналізу запитів туристів алгоритми миттєво перевірятимуть бази даних усіх підключених операторів, виключатимуть неактуальні пропозиції та надаватимуть менеджерам оптимальні варіанти рішень. Це значно скоротить час обробки складних заявок – з сорока хвилин до п’яти, суттєво підвищуючи ефективність роботи без необхідності збільшення персоналу та знижуючи витрати на обслуговування.

Одночасно з цим у систему впроваджується новітній модуль моніторингу фінансових ризиків, що у реальному часі оцінюватиме платоспроможність партнерських туроператорів. У разі виявлення ознак фінансової нестабільності модуль автоматично блокуватиме можливість бронювання турів у таких контрагентів. Впровадження цього інструменту стане надійним механізмом захисту оборотних коштів компанії, обсяги яких у 2025 році знизилися до 902,6 тис. грн, від ризиків неповернення платежів та касових розривів.

Реалізація цифрової стратегії адаптації передбачає впровадження сучасних технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати роботу

менеджерів і зробити процес вибору та придбання турів максимально зручним для клієнтів (табл. 3.2). Перенесення комунікацій та фінансових операцій в онлайн-простір усуває географічні обмеження і надає компанії можливість обслуговувати українських громадян, які перебувають за кордоном, але віддають перевагу послугам національних брендів. Крім того, автоматизація рутинних завдань зменшує навантаження на персонал, що дає змогу підтримувати високий рівень обслуговування без додаткових витрат на розширення штату.

Таблиця 3.2

Цифрові технології як інструмент адаптації туристичної мережі: економічна доцільність і показники контролю результативності

Цифрова технологія	Економічна логіка впливу	Який ризик нейтралізуєтьс я в кризі	Показники контролю результативності
онлайн-сервіси продажу та самообслуговува ння клієнта	скорочення транзакційних витрат, прискорення оплати, стандартизація процесів	касові розриви, зростання витрат на супровід, помилки виконання	конверсія «лід – бронювання», середній час обробки заявки, частка онлайн-оплат, частка заявок без ручних операцій
CRM-система з аналітикою портфеля	управління маржинальністю на рівні продуктів, партнерів і каналів; контроль витрат супроводу	витратний перелом, зниження маржинальнос ті при збереженні доходу	валова маржа на заявку, частка угод нижче порогу маржі, витрати супроводу на заявку, частота скасувань і переносів за причинами
інтеграції CRM з платежами та комунікаціями	синхронізація етапів продажу, оплат і виконання, прогнозування грошового потоку	зниження ліквідності, несвоєчасні оплати, «втрата» клієнта на етапах виконання	частка оплат у строк, середній цикл «бронювання – оплата», частка прострочених оплат, прогнозний і фактичний грошовий потік

Продовження табл. 3.2

цифровий маркетинг із наскрізною аналітикою	оптимізація бюджету за окупністю, зростання повторних продажів, підвищення точності таргетингу	здорожчання залучення клієнта, витрати на збут без окупності	вартість залучення, частка повторних продажів, окупність маркетингу, частка лідів, що переходять у оплату
автоматизація сервісних комунікацій і документообігу	зменшення навантаження на менеджерів, зниження ризику помилок, підвищення швидкості реакції	зростання сервісних витрат у кризі, втрати через затримки та помилки	кількість звернень на 1 продаж, час відповіді, частка автоматизованих повідомлень, частота помилок у документах

Джерело: розроблено автором самостійно

З табл. 3.2 видно, що цифрові технології забезпечують економічний ефект лише тоді, коли вони безпосередньо прив’язані до управління маржинальністю, ліквідністю та витратами супроводу, тобто до тих зон, які виявилися критичними за результатами 2025 року.

Отже, доцільність впровадження онлайн-сервісів, CRM-систем і цифрового маркетингу в межах економічної стратегії адаптації туристичної мережі полягає в їх здатності перетворювати кризову невизначеність на керовані параметри, забезпечуючи прозорість і контроль економіки кожної операції. Для досліджуваної компанії це означає, що цифрова трансформація має бути спрямована на недопущення повторення ситуації, коли при збереженні високого рівня доходу формується збиток через витратний тиск, а також на підтримку грошової стійкості в умовах домінування поточних зобов’язань і розрахункової структури оборотних активів.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Будь-яка проєктна стратегія адаптації туристичного підприємства в умовах жорсткої ринкової кризи потребує детального фінансово-економічного обґрунтування, яке підтверджує доцільність капіталовкладень та доводить здатність запропонованих заходів вивести компанію із зони збитковості. На основі проведеного аналізу впровадження диверсифікації продуктового портфеля та інструментів тотальної діджиталізації мережі, здійснимо прогнозний розрахунок економічного ефекту для ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» на плановий річний період. Для реалізації запропонованих інновацій компанія має здійснити первинні інвестиційні витрати, структура яких детально відображена в табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Структура одноразових інвестиційних витрат на впровадження адаптаційних заходів

Найменування статті витрат / Проектний елемент	Обсяг інвестицій, тис. грн	Обґрунтування витрат
Модернізація CRM-системи та інтеграція ШІ-модуля	65,0	Розробка алгоритмів автоматичного підбору турів та скринінгу лідів
Розширення платформи «Online-офіс 360»	40,0	Інтеграція з платіжними шлюзами та сервісами верифікації («Дія»)
Маркетингова кампанія з просування нових турів	35,0	Таргетована реклама автобусних чартерів та внутрішніх рекреаційних програм
Навчання персоналу та франчайзі роботі з IT-платформою	15,0	Проведення серії вебінарів та розробка цифрових інструкцій для менеджерів
Всього одноразових інвестицій (I_o)	155,0	Сумарний обсяг необхідного стартового капіталу

Джерело: розроблено автором самостійно

Згідно з прогнозними розрахунками маркетингового відділу та аналітичними моделями адаптації ринку, впровадження розробленого комплексу стратегій дозволить досягти суттєвих позитивних зрушень у структурі доходів та витрат компанії за рахунок дії кілька синергетичних чинників. По-перше, запуск принципово нових безшовних автобусних чартерних турів до Європи та розширення лінійки внутрішнього туризму забезпечить додатковий приплив клієнтів, унаслідок чого чистий дохід зросте на 20% порівняно з базовим 2025 роком. Враховуючи дані другого розділу, де дохід 2025 року становив 4501,9 тис. грн, плановий приріст виручки складе 900,38 тис. грн, а прогнозний чистий дохід досягне значень у 5402,28 тис. грн. По-перше, впровадження ШІ-модуля в CRM та переведення частини бізнес-процесів в онлайн дозволить скоротити трансакційні витрати та витрати на лідогенерацію, забезпечуючи зниження собівартості та операційних витрат на 12%. Враховуючи собівартість 2025 року на рівні 5196,3 тис. грн, економія становитиме 623,56 тис. грн, а планова собівартість з урахуванням оптимізації та нових логістичних схем зафіксується на рівні 4450,0 тис. грн. Зіставимо фактичні фінансові результати кризового 2025 року з прогнозними показниками після впровадження адаптаційної стратегії (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльна таблиця фактичних та прогнозних економічних показників діяльності мережі, тис. грн

Економічний показник	2025 рік (факт)	Плановий рік (прогноз)	Абсолютна зміна, (+/-)
Чистий дохід від реалізації (виручка)	4310,0	5172,0	+862,0
Собівартість послуг та операційні витрати	5268,3	4636,1	-632,2

Продовження табл. 3.4

Фінансовий результат (чистий прибуток / збиток)	-958,3	+535,9	+1494,2

Джерело: розроблено автором самостійно

Дані, наведені в табл. 3.4, наочно демонструють високу економічну ефективність запропонованого проєкту вдосконалення наявних, так і впровадження нових інноваційних стратегій бізнесу. Завдяки одночасному зростанню доходів та суворій оптимізації витрат компанія повністю вийде із зони збитковості. Її фінансовий результат трансформується з суттєвого збитку, що становив -958,3 тис. грн, у чистий прибуток у розмірі +535,9 тис. грн. Обчислимо термін окупності впроваджених інвестицій як відношення одноразових витрат до річного приросту чистого прибутку, що відображається формулою:

$$\text{Т}_{\text{ок}} = \frac{I_0}{\text{Плановий прибуток}} = \frac{155{,}0}{535{,}9} = 0{,}29 \text{ року}$$

(3.1)

де Ток – термін окупності;

Іо - всього одноразових інвестицій.

Це свідчить про те, що проєкт окупиться вже за перші 3,5 місяці активної операційної діяльності. Таким чином, проведений економічний розрахунок підтверджує, що запропоновані напрями удосконалення економічної стратегії адаптації для ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» є не просто фінансово виправданими, а життєво необхідними, оскільки впровадження діджитал-інструментів та диверсифікація турпродуктів забезпечують повне відновлення платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства.

РОЗДІЛ 4
БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

Відповідно до Конституції України та Закону України «Про охорону праці», кожен працівник має право на безпечні та належні умови праці. Забезпечення таких умов є одним із головних обов’язків роботодавця. Для закладів туристичної індустрії та офісів туристичних агенцій питання охорони праці є особливо важливими, оскільки діяльність персоналу (менеджерів з туризму) пов’язана з підвищеним зоровим та нервово-психічним навантаженням, тривалим використанням комп'ютерної та оргтехніки, а також постійною взаємодією з великим потоком клієнтів.

У роботі досліджено особливості організації охорони праці в офісі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!». Основними нормативними документами, якими керується заклад, є Кодекс законів про працю України, закони України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», а також санітарні норми й правила щодо організації праці з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин.

Організація заходів з охорони праці в туристичній агенції перебуває в компетенції керівника закладу (директора). Він відповідає за створення належних і безпечних умов праці, проведення необхідних інструктажів, а також здійснює контроль за дотриманням правил техніки безпеки та норм пожежної безпеки. Усі працівники компанії проходять первинний і періодичний інструктажі з охорони праці, результати яких документуються у відповідних журналах.

Робота персоналу туристичної агенції має свої особливості, серед яких довге перебування у сидячому положенні, тривалий час роботи за комп’ютером, постійна взаємодія з офісною технікою та значне емоційне навантаження в процесі спілкування з клієнтами й вирішення кризових ситуацій, таких як скасування турів чи затримка рейсів. До основних шкідливих чинників цієї

професії відносяться підвищене навантаження на зір, статична напруга опорно-рухового апарату, шум від офісного обладнання, вплив електромагнітного випромінювання та незадовільне або нерівномірне природне освітлення робочих місць.

Для створення комфортних умов праці в офісі ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» забезпечено належне освітлення, вентиляцію та систему кондиціонування. У приміщеннях використовується комбіноване освітлення: природне через вікна та штучне за допомогою світлодіодних світильників, які не створюють відблисків на екранах моніторів. Робочі місця організовані таким чином, щоб мінімізувати зайві рухи працівників, забезпечити ергономічність крісел та зручність під час виконання щоденних операцій з бронювання та підбору турів.

Система вентиляції офісу поєднує природне провітрювання та механічну вентиляцію. Для підтримання сприятливого мікроклімату використовуються кондиціонери, що дозволяє підтримувати оптимальну температуру й вологість повітря. У приміщеннях регулярного проводиться вологе прибирання та санітарна обробка поверхонь і комп'ютерних периферійних пристроїв (мишок, клавіатур).

Особлива увага приділяється пожежній безпеці. Офіс туристичної агенції забезпечений вогнегасниками (вуглекислотними, які є безпечними для оргтехніки), схемами евакуації та засобами протипожежного захисту. Працівники ознайомлені з правилами поведінки у надзвичайних ситуаціях і порядком дій у разі виникнення пожежі.

Для запобігання професійному травматизму та захворюванням персонал забезпечується ергономічними меблями, що знижують навантаження на хребет, та підставками для ніг за потреби. Працівники офісу проходять медичні огляди відповідно до чинного законодавства.

Отже, у ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» створено належні умови для забезпечення охорони праці та безпеки персоналу. Дотримання вимог законодавства, проведення інструктажів і контроль за умовами праці сприяють зниженню рівня професійних ризиків, підвищенню ефективності роботи працівників та забезпеченню якісного обслуговування відвідувачів (туристів).

4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві

Туристична агенція «Поїхали з Нами!» виступає суб'єктом господарської діяльності, для якого питання забезпечення життєдіяльності та цивільного захисту мають стратегічно важливе значення в організації повсякденної роботи. Основна мета заходів із забезпечення безпеки полягає в захисті працівників та відвідувачів від потенційних надзвичайних ситуацій, охороні їхнього життя та здоров'я, а також гарантуванні безперебійного функціонування закладу, зокрема в умовах дії воєнного стану.

Система забезпечення безпеки в туристичній агенції організована відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони праці, пожежної безпеки та цивільного захисту. Відповідальність за створення належних і безпечних умов праці, а також за безпечне перебування відвідувачів у приміщеннях агенції покладається безпосередньо на її керівника. До його основних обов'язків входять моніторинг технічного стану обладнання (зокрема, електромереж та комп'ютерної техніки), проведення інструктажів із безпеки для співробітників, організація заходів щодо евакуації у разі надзвичайної ситуації, а також забезпечення установи відповідними засобами захисту та медичними аптечками.

Усі працівники туристичної агенції проходять первинний та повторний інструктажі з техніки безпеки, пожежної безпеки й правил поведінки у надзвичайних ситуаціях. Інструктажі проводяться при прийнятті на роботу та періодично в процесі трудової діяльності. Відомості про їх проведення фіксуються у спеціальних журналах.

Особлива увага приділяється діям персоналу під час надзвичайних ситуацій, зокрема повітряної тривоги, пожежі, аварійного вимкнення електроенергії або виникнення інших загроз воєнного характеру. У разі оголошення повітряної тривоги працівники та відвідувачі (клієнти, що перебувають в офісі) повинні організовано пройти до найближчого укриття та дотримуватися вказівок відповідальних осіб. Персонал також повинен

вміти користуватися первинними засобами пожежогасіння та знати порядок евакуації людей із приміщення.

Для забезпечення пожежної безпеки офіс туристичної агенції обладнаний вогнегасниками, системами оповіщення та планами евакуації. Евакуаційні виходи утримуються вільними для безпечного та швидкого виходу людей у разі небезпеки. Працівники офісу зобов’язані дотримуватися правил експлуатації електронного та електричного обладнання, оскільки використання великої кількості комп'ютерів, серверів та побутових приладів (чайники, кавомашини в зоні клієнтів) створює підвищений рівень ризику перевантаження електромережі.

Суттєвим складником забезпечення безпеки життєдіяльності є підтримка належного санітарного стану приміщень. В офісі регулярно проводять вологе прибирання, контролюють ефективність роботи систем вентиляції та кондиціювання, а також перевіряють технічний стан розеток і кабелів живлення оргтехніки. Такий підхід забезпечує безпечний мікроклімат і створює комфортні умови праці для співробітників.

Окрім цього, працівники туристичної агенції повинні володіти навичками надання домедичної допомоги у випадку нещасних випадків чи раптового погіршення самопочуття клієнтів. У приміщенні завжди є аптечка першої допомоги, яка укомплектована всім необхідним, а її вміст регулярно оновлюється.

Таким чином, у ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» створені всі необхідні умови для забезпечення безпеки працівників і відвідувачів. Неухильне виконання вимог пожежної безпеки, цивільного захисту та санітарно-гігієнічних норм допомагає знизити ризик виникнення надзвичайних ситуацій і гарантує стабільну та безпечну роботу закладу, що працює у сфері туризму.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено економічну стратегію адаптації туристичних мереж до змін кон'юнктури ринку в кризових умовах (на прикладі туристичної мережі «Поїхали з Нами!»).

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методологічні засади адаптації підприємств індустрії туризму до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Визначено, що в умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності традиційні підходи до стратегічного планування втрачають ефективність, поступаючись гнучким операційним моделям. Також доведено, що франчайзингова модель інтегрує фізичні офіси з онлайн-продажами, забезпечуючи вищий рівень життєздатності бізнесу завдяки можливості швидкої диверсифікації ризиків та оптимізації ресурсів.

У другому розділі було здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ТА «Поїхали з Нами!», який виявив суттєве зниження рентабельності через падіння попиту на виїзні тури та високі витрати на утримання мережі. Обвалення чистого оборотного капіталу до 902,6 тис. грн у 2025 році призвело до касових розривів та операційного збитку. Встановлено, що впроваджений раніше комплекс із восьми адаптаційних стратегій (зокрема, запуск автобусних чартерів) допоміг утримати діяльність компанії, проте затяжна криза вимагає впровадження більш масштабних проєктних рішень.

У третьому розділі сформовано комплексні напрями вдосконалення антикризової стратегії мережі за рахунок цифровізації та розвитку внутрішнього туристичного продукту. Запропоновано логістичне доопрацювання маршрутів (безшовні трансфери до європейських авіахабів), створення «Онлайн-офісу 360» із верифікацією через «Дію», запуск рекреаційних турів та інтеграцію ШІ-модулів у CRM-систему. Прогнозні розрахунки доводять, що за умови інвестицій в обсязі 155 тис. грн очікується зростання виручки на 20% та зниження собівартості обслуговування на 12%.

Отже, розроблена модель адаптації доводить свою економічну доцільність та забезпечує повний вихід ТОВ «ТА «Поїхали з Нами!» із зони збитковості. Впровадження запропонованих цифрових та продуктових інновацій дозволяє мінімізувати терміни окупності капіталовкладень, сформувати стабільний фінансовий потік, незалежний від закриття вітчизняного авіапростору, та гарантує збереження і розвиток франчайзингової мережі на оновленому туристичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маляренко М.В. Удосконалення стратегічного управління підприємством: кваліфікаційна робота. Полтава, 2022. 108 с. URL: https://surl.lu/wxqret (дата звернення: 18.02.2026)
2. Гуменюк В. Стратегічне планування як спосіб здійснення державного управління. Економічна теорія. 2023. № 4. с. 49-71. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1989037 (дата звернення: 18.02.2026)
3. Саленко Є.С. Економічна стратегія розвитку малого бізнесу в умовах військового конфлікту: кваліфікаційна робота. Суми, 2024. 80 с. URL: https://fileserver-az.core.ac.uk/download/613659182.pdf (дата звернення: 18.02.2026)
4. Tvoronovych V., Yurchenko M., Kulachok V. Economic strategy of the enterprise and its place in achieving economic goals. Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies. Section «Economics and Management». 2024. с. 123-131. DOI: https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-56-123-131. (дата звернення: 18.02.2026)
5. Dhlamini J. Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings. Journal of Contemporary Management. 2022. Vol. 19. P. 108-134. DOI: https://doi.org/10.35683/jcm21073.161. (дата звернення: 18.02.2026)
6. OECD Tourism Trends and Policies 2022. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en/full-report/building-resilience-in-the-tourism-ecosystem_de7284f5.html (дата звернення: 18.02.2026)
7. Чорна Л.В., Ковальська Л.В., Польова Л.В. Розвиток франчайзингу в туризмі в постковідний період: світова та вітчизняна практика. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 2(89). с.

337-344. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/673/643 (дата звернення: 18.02.2026)

8. Філіпова В.Л. Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів: дисертація. Одеса, 2025. 243 с. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/phd/Disser/2025/Disser-PhD-Filipova_VL.pdf (дата звернення: 18.02.2026)
9. Відкрийте своє туристичне агентство «Поїхали з Нами!»! «Поїхали з Нами!». URL: https://www.poehalisnami.ua/ua/open/buy (дата звернення: 18.02.2026)
10. Франчайзингова пропозиція. «Поїхали з Нами!». URL: https://www.poehalisnami.ua/ua/open/buy/presentation (дата звернення: 18.02.2026)
11. Raisi H., Esfandiar K., Barratt-Pugh L., Willson G., Baggio R. Towards a model to measure the efficiency of inter-organizational knowledge transfer for tourism destinations. Tourism Management Perspectives. 2024. Vol. 53. Article 101282. URL: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101282. (дата звернення: 18.02.2026)
12. Milojkovic H., Milojkovic D., Milojkovic N. Strategic management of digitalization in travel agencies. Review of Socio-Economic Perspectives. 2024. Vol. 9(1). P. 19-28. URL: https://reviewsep.com/index.php/rsep/article/view/171/337 (дата звернення: 18.02.2026)
13. Barvinok N. The impact of the COVID-19 pandemic on the activities of the tourism industry in Ukraine. Social Economics. 2021. P. 7-19. URL: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-01. (дата звернення: 18.02.2026)
14. International tourism to reach pre-pandemic levels in 2024. UN Tourism. URL: https://www.untourism.int/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024 (дата звернення: 18.02.2026)

15. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2025. № 2(16). с. 139-145. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22. (дата звернення: 18.02.2026)
16. Мойсей С. Туристичні дестинації України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-70. (дата звернення: 18.02.2026)
17. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovi-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven (дата звернення: 18.02.2026)
18. Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends. World Travel & Tourism Council (WTTC). 2024. URL: https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-report-global-trends (дата звернення: 18.02.2026)
19. ТОВ «Туристична агенція «Поїхали з Нами!» (ЄДРПОУ 39435845). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39435845/ (дата звернення: 18.02.2026)
20. Власний туристичний бізнес. Онлайн франшиза «Поїхали з Нами!» – працюй будь-де: презентаційні матеріали. 2026. URL: https://www.poehalisnami.ua/ContentData/Docs/PsnOnlineFranchisingUa2026.pdf (дата звернення: 18.02.2026)
21. Міські тури. «Поїхали з Нами!». URL: https://www.poehalisnami.ua/ua/tour/miski-tury (дата звернення: 18.02.2026)
22. Робота в туризмі. «Поїхали з Нами!». URL: https://www.poehalisnami.ua/ua/about/job (дата звернення: 18.02.2026)

23. Стойко І.І. Економічні, соціальні та екологічні наслідки туризму: позитивні і негативні. Перспективи розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанної справи: збірник тез Регіональної науково-практичної інтернет-конференції (м. Хмельницький, 27 квітня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2023. с. 53-55. URL: https://tgrs.khmnu.edu.ua/regionalna-naukovo-praktychna-internet-konferencziya-perspektyvy-rozvytku-industriyi-turyzmu-ta-gotelno-restorannoyi-spravy/
24. Федишин І.Б. Роль діджитал-стратегій у туристичному та готельному бізнесі в умовах нестабільності. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. с.77-80
25. Федишин І.Б., Малюта Л.Я. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (22). с. 36-47. URL: https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.
26. *Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Гагалюк О. І., Бойко О. Б., Дзюбатий Р.В.. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог. 2024. С.1069–1077.*
27. Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Малюта Л. Я. та ін. Елементи сервісу туристичного і готельно-ресторанного обслуговування : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2021. 320 с.
28. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Сучасні тренди і перспективи у сфері туризму та сервісу. *Соціально-економічні проблеми і держава : електронний журнал.* 2023. Вип. 1 (28). с. 66–78. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
29. Владимир О. М., Дудкін П. Д., Дудкіна О. П., Шерстюк Р. П. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні. *Соціально-економічні*

проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). с. 641–652. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

30. Стойко І. І., Зарихта Д. В., Бажанова Н. В. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення і оновлення готельного бізнесу. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2021. Вип. 2 (25). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
31. Дукач О. В., Дуда О. О., Ковалюк Л. І., Владимир О. М. Реконструкція бойового спорядження воїнів українського середньовіччя: історичний екскурс та нові візії у сучасному туризмі. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*: зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. с. 467-469
32. Дукач О. В., Дуда О. О., Ковалюк Л. І., Владимир О. М., Галицька І. Б. Відтворення боїв та реконструкція бойового спорядження воїнів українського середньовіччя як основа розвитку подієвого туризму Тернопільщини. *Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент розвитку туризму на Тернопільщині*: матеріали науково-практичної конференції, 31 травня 2023 року, м. Збараж. с. 28-33.
33. Микитій А. О., Владимир О. М. Основні виклики розвитку туристичної діяльності в Україні. *Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент сталого розвитку суспільства :* Зб. матеріалів наукової конференції приуроченої 30-річниці створення Національного заповідника «Замки Тернопілля» та Міжнародному дню музеїв. Замки Тернопілля. 2024. с. 36-38.. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46512 (дата звернення: 14.05.2026).
34. Малюта Л. Я., Владимир О. М., Рудан В. В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. с. 307–315.

35. Островська Г. Й., Владимир О. М., Гринечко Д. Підвищення екологічної безпеки та інклюзивний екологічний розвиток у туристичному секторі. *Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент сталого розвитку територій*: Збірник матеріалів наукової конференції. 2025. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50399 (дата звернення: 14.05.2026).
36. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. В. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка.* 2025. № 3 (09). с. 24–32.
37. Бажанова Н., Владимир О. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). с. 45-62.
38. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
39. Владимир О. Фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств Україні. *Наука молода*. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. Вип. 21. с. 19-25
40. Королик С., Владимир О. Підприємства мережевого готельного господарства: нові виклики та перспективи розвитку. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика:* збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. с.52-54.
41. Гошко А., Капаць К. Владимир О. Співробітництво в туристичній сфері: Україна-Туреччина. *Актуальні задачі сучасних технологій*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів.Тернопіль 24-25 листопада 2021 року. с. 72-73
42. Владимир О. Фінансування підприємницької діяльності. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. с.125-137
43. Владимир О. Замки та інші об’єкти культурної спадщини у час війни: виклики та загрози. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип.

1 (26). с. 23-36

44. Закон України «Про охорону праці» № 2695-XII від 14.10.92 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text
45. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. Департамент освіти і науки. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
46. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характер. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojennogo-xarakteru (дата звернення: 14.05.2026).