

УДК 338.48:658.8:656

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-9>**Ковальчук С. В.**

доктор економічних наук, професор,
професорка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9535-8678>

Svitlana Kovalchuk

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

Корюгін А. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

Andrii Koriuhin

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

MARKETING AND LOGISTICS SUPPORT OF THE TOURISM BUSINESS: REALITIES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Анотація. Туристичний бізнес України зазнає глибоких трансформацій під впливом повномасштабної війни, цифровізації та змін споживчої поведінки. За цих умов ефективність діяльності туристичних підприємств визначається узгодженістю маркетингових стратегій і логістичних процесів, що формують інтегровану систему маркетинг-логістичного забезпечення. Доведено, що логістика в туризмі охоплює сервісні процеси, цифрові канали дистрибуції, управління клієнтським досвідом і прозорість ланцюгів постачання, тоді як маркетинг трансформується у інструмент прогнозування попиту та координації сервісних потоків. Визначено ключові реалії розвитку туристичного бізнесу в Україні, обґрунтовано стратегічні напрями маркетинг-логістичного забезпечення з урахуванням адаптивності, цифрової інтеграції та клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: туристичний бізнес, маркетинг-логістичне забезпечення, логістика туризму, цифровізація, сервісні ланцюги постачання, клієнтський досвід, післявоєнне відновлення, Україна.

Abstract. The tourism business in Ukraine is undergoing profound structural transformations under the combined influence of full-scale war, accelerated digitalization, and changes in consumer behavior. In these conditions, the effectiveness of tourism enterprises increasingly depends on the coherence between marketing strategies and logistics processes, which together form an integrated system of marketing and logistics support. The purpose of this article is to substantiate the role of marketing and logistics support in ensuring the resilience, adaptability, and long-term competitiveness of the tourism business in Ukraine, as well as to identify key challenges and development prospects in the post-war period. The study is based on the synthesis of marketing and logistics approaches, analysis of current trends in the tourism market, and generalization of empirical data from national and international analytical reports. The research reveals that logistics in tourism is no longer limited to transportation and infrastructure support, but increasingly includes service logistics, digital distribution channels, supply chain transparency, and customer experience management. At the same time, marketing functions are transforming from promotion-oriented activities to instruments of demand forecasting, value communication, and coordination of service flows. The article identifies key realities of marketing and logistics support for the tourism business in Ukraine, including disrupted logistics chains, increased importance of digital platforms, growth of domestic tourism, rising demand for safety and reliability, and the need for flexible service delivery models. Particular attention is paid to the integration of digital technologies, the development of phygital interaction formats, and the role of logistics in shaping trust and customer loyalty. The study substantiates strategic directions for the development of marketing and logistics support in the tourism sector, emphasizing the importance of adaptive logistics solutions, customer-oriented marketing strategies, and the alignment of marketing decisions with logistics capabilities. The results of the research can be used by tourism enterprises, policymakers, and destination management organizations to design effective recovery strategies and enhance the competitiveness of Ukraine's tourism industry in the post-conflict period.

Keywords: tourism business, marketing and logistics support, tourism logistics, digitalization, service supply chains, customer experience, post-war recovery, Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туристичного бізнесу України відбувається в умовах багаторівневої нестабільності, зумовленої наслідками повномасштабної війни, трансформацією туристичних потоків, руйнуванням інфраструктури та змінами

споживчої поведінки. Військові ризики, обмеження мобільності, зростання ролі внутрішнього туризму й підвищені вимоги до безпеки ускладнюють діяльність туристичних підприємств і потребують перегляду традиційних підходів до управління [1; 2; 11]. За



цих умов загострюються проблеми фрагментації логістичних ланцюгів, невідповідності маркетингових обіцянок сервісним можливостям і низької прогнозованості попиту [1;12]. Традиційні маркетингові підходи виявляються недостатніми без надійного логістичного забезпечення, яке охоплює управління сервісними потоками, цифрову дистрибуцію та клієнтський досвід [13;16]. Незважаючи на наявні дослідження, проблема комплексного маркетинг-логістичного забезпечення туристичного бізнесу залишається недостатньо систематизованою, що зумовлює необхідність інтеграції маркетингових стратегій із логістичними можливостями підприємств для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності [5; 18; 19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку туристичного бізнесу в Україні в умовах війни та структурних зрушень ринку широко представлена у вітчизняних наукових дослідженнях і прикладній аналітиці. У працях О. Бондаренка та Ю. Шевченка акцентується зміна споживчих пріоритетів, зростання ролі безпеки, довіри та переорієнтація туристичних продуктів і комунікацій на внутрішній туризм [2; 11]. Дослідження С. В. Ковальчук зосереджені на аналізі сучасних маркетингових трендів і перспективах розвитку туристичного підприємництва в Україні з урахуванням трансформації попиту та адаптації бізнес-моделей [4]. Дотичними є праці Н. Поліщук, у яких соціальна відповідальність розглядається як важливий тренд туристичного маркетингу, що підсилює вимоги до прозорості та ціннісної легітимності брендів у кризових умовах [8], а також публікації В. Турчина щодо специфіки цифрового просування туристичних продуктів у соціальних мережах [10]. Актуальність проблематики підтверджується аналітичними звітами профільних інституцій та органів державного управління, зокрема Європейської бізнес-асоціації та Державного агентства розвитку туризму України, які фіксують зміни споживчого попиту й бар'єри відновлення галузі [1; 3]. Окремий науковий масив присвячений цифровізації як драйверу модернізації туристичного бізнесу. У вітчизняних дослідженнях Т. Мельник цифровізація розглядається як чинник підвищення ефективності маркетингової діяльності та клієнтоорієнтованості туристичних підприємств [6]. Англомовні праці О. Корол і Л. Шинкарук, а також Н. Шпак, С. Глуценка та Л. Мельник доповнюють цей напрям, висвітлюючи маркетингово-управлінські аспекти цифрової трансформації та підходи до відновлення туристичного бізнесу в умовах війни [14; 17]. Інституційні джерела UNWTO та WTTC формують рамку глобальних трендів стійкості, безпеки й конкурентоспроможності туризму, релевантних для українського контексту [12; 18; 19]. Логістичний вимір туристичного бізнесу переважно представлений у межах загальних досліджень логістики та управління ланцюгами постачання. Класичні праці М. Крістофера, Ф. Котлера, Дж. Боуена, Дж. Макенса та С. Балоглу закладають теоретичні основи інтерпретації сервісних потоків і стандартів надійності в туризмі [13; 15]. Методологічні підходи до інтеграції логістики та маркетингу обґрунтовані у дослідженнях Дж. Т. Ментцера, Т. П. Стенка та Т. Л. Еспера [16]. Водночас аналіз джерел засвідчує наявність наукової прогалини, оскільки більшість робіт розглядають маркетинг і логістику

ізолювано, без формування цілісної моделі їх узгодження саме у туристичному бізнесі в умовах воєнних обмежень. Це актуалізує необхідність розроблення підходів до маркетинг-логістичного забезпечення, у межах яких маркетингова обіцянка узгоджується з реальними логістичними можливостями забезпечення доступності, безпеки та якості туристичного сервісу [1; 4; 16; 19].

Метою дослідження є обґрунтування ролі маркетинг-логістичного забезпечення у формуванні стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності туристичного бізнесу в Україні, а також визначення ключових викликів і перспектив його розвитку в поствоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна стала системним шоком для туристичного бізнесу України, спричинивши майже повну зупинку в'їзного туризму у 2022 році та різке падіння обсягів діяльності в усіх сегментах галузі. За оцінками профільних інституцій, у 2022 р. туристичний сектор переважно працював у режимі виживання, фокусуючись на локальних поїздках, соціальних ініціативах і підтриманні мінімальної зайнятості [1; 3; 12]. Починаючи з 2023 року, на тлі часткової стабілізації в окремих регіонах та адаптації бізнесу, активізувався внутрішній туризм і відновилися окремі сервісні пропозиції. Водночас ринок зберігає високу невизначеність, а попит залишається безпеково та логістично чутливим, що зумовлює потребу в нових підходах до управління туристичними підприємствами. Фіскальні показники підтверджують наявність адаптаційного потенціалу галузі. За даними ДАРТ і ДПС України, у 2024 році надходження податків від туристичної сфери до державного бюджету становили близько 2,94 млрд грн, що перевищує показник 2023 року, а туристичний збір зріс майже на чверть порівняно з довоєнним періодом [1; 3]. У 2025 році позитивна динаміка зберігається, що свідчить про поступове відновлення ділової активності, однак у принципово іншій – більш обережній та логістично чутливій – моделі розвитку. Для наочної ілюстрації трансформаційних процесів у туристичному бізнесі України доцільно узагальнити ключові фінансово-економічні індикатори розвитку галузі у 2022–2025 рр., які відображають як глибину спаду у перший рік війни, так і подальшу адаптацію та часткове відновлення внутрішнього туризму (табл.1).

За отриманою інформацією можна зробити такі висновки: По-перше, 2022 рік став базовою кризовою точкою для туристичної сфери України, після якої розпочалося поступове, але нерівномірне відновлення. Уже в 2023 році податкові надходження від туризму зросли майже на 58% порівняно з 2022 роком, що відображає первинну адаптацію бізнесу до воєнних умов. По-друге, 2024 рік характеризується активнішим відновленням: податкові надходження зросли на 43,4%, а туристичний збір – більш ніж на 22% порівняно з 2023 роком, що підтверджує компенсаторну роль внутрішнього туризму та цифрових каналів збуту. По-третє, у 2025 році темпи зростання податкових надходжень уповільнилися (+8,9%), однак туристичний збір різко зріс (+31,5%), що може свідчити про розширення бази споживання, посилення короткострокових поїздок і активізацію МСП у туризмі. По-четверте, у порівнянні з 2022 роком у 2025 р. податкові надхо-

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників туристичної сфери України у 2022–2025 рр. та темпи змін

Показник	2022	2023	2024	2025*	2023 / 2022, %	2024 / 2023, %	2025 / 2024, %	2025 / 2022, %
Податкові надходження від турсфери до держбюджету, млн грн	~1 300	2 049	2 938	~3 200	+57,6	+43,4	+8,9	+146,2
Туристичний збір (рік), млн грн	~178	222,6	~273	359	+25,1	+22,6	+31,5	+101,7
Частка внутрішнього туризму у загальній структурі, %	>90	>95	>95	>95	↑	стаб.	стаб.	↑
Домінуючі регіони туристичної активності	Західні	Західні, центр	Західні, центр	Західні, центр	–	–	–	–

Примітки: * 2025 р. – орієнтовні аналітичні оцінки на основі оперативних даних ДПС України та ДАРТ.

Джерело: узагальнено авторами за даними [1; 3; 11; 12]

дження зросли більш ніж у 2,4 раза, а туристичний збір – понад удвічі, що підтверджує високий адаптаційний потенціал галузі в умовах тривалої війни.

Загалом, динаміка показників засвідчує, що відновлення туристичного бізнесу в Україні відбувається не за рахунок екстенсивного зростання, а через структурну перебудову, домінування внутрішнього туризму та підвищення ролі ефективного маркетинг-логістичного забезпечення як ключового чинника стійкості й прогнозованості розвитку.

Для концептуального узагальнення виявлених трансформацій доцільно представити взаємозв'язок між воєнними викликами, змінами ринкового середовища та новими вимогами до маркетинг-логістичного забезпечення туристичного бізнесу у вигляді узагальнюючої схеми (рис.1).

Запропонована схема демонструє, що сучасні виклики туристичного бізнесу України мають системний характер і не можуть бути подолані виключно маркетинговими або логістичними інструментами окремо. Лише їх інтеграція дозволяє забезпечити відповідність маркетингових обіцянок реальним можливостям сервісного та логістичного забезпечення, що є критично важливим чинником довіри споживачів і конкурентоспроможності туристичних підприємств у 2024–2025 рр.

Для систематизації змін, що відбулися у туристичному бізнесі під впливом війни, доцільно узагальнити ключові глобальні тренди та їх українські прояви, а також показати, які маркетинг-логістичні наслідки вони формують для туристичних підприємств. Такий підхід дозволяє пов'язати поведінкові зрушення попиту з вимогами до сервісної логістики, каналів комунікації, партнерських мереж і стандартів виконання туристичної послуги (табл. 2).

Узагальнені тренди свідчать, що у 2022–2025 рр. туризм функціонує в логіці управління ризиками та сервісною надійністю, де безпека, гнучкість і прогнозованість стають ключовими параметрами цінності туристичного продукту. Українські прояви цих тенденцій характеризуються посиленням ролі внутрішнього, регіонального й короткострокового туризму, що зменшує логістичну складність, водночас підвищуючи вимоги до її адаптивності та оперативності.

За таких умов конкурентна перевага туристичних підприємств зміщується від декларативного маркетингу до маркетинг-логістичної синхронізації, за якої маркетинг формує очікування споживачів, а логістика забезпечує їх виконання в реальному часі через партнерські мережі, цифрові канали та сценарне планування. Поява військово-історичного, волонтерського туризму й сегмента цифрових кочівників відобра-



Рисунок 1 – Маркетинг-логістична модель забезпечення стійкості туристичного бізнесу в умовах війни

Джерело: сформовано авторами і побудовано ШІ

Таблиця 2 – Тренди воєнного часу в туризмі: глобальні імпульси, українські прояви та маркетинг-логістичні наслідки

Глобальні тренди	Прояв у туристичному бізнесі України (в умовах війни)	Маркетинг-логістичні наслідки для підприємств
Зсув до «безпечних дестинацій» (safe destinations)	Попит концентрується у відносно безпечних регіонах; посилення вимог до інформування про ризики, укриття, комендантські обмеження	Позиціонування безпеки як частини ціннісної пропозиції; сценарне планування маршрутів; партнерства з локальними службами/об'єктами; стандарти комунікації «до/під час/після» поїздки
Короткі подорожі та «вихідні-тури» (short trips)	Зростання частки коротких поїздок 1–3 дні; попит на маршрути з мінімальною транспортною складністю	Пакування «швидких» продуктів; оптимізація таймінгів; логістика без затримок; гнучкі умови скасування/перенесення
Регіоналізація туризму та внутрішні переміщення	Переорієнтація на внутрішній туризм; розвиток локальних дестинацій і міжрегіональних маршрутів	Посилення локальних партнерських мереж; кооперація з громадами; управління сервісними ланцюгами на рівні дестинації (розміщення–харчування–активності–транспорт)
Гнучкі подорожі (flexible travel)	Високий попит на змінювані маршрути, резервні варіанти розміщення/транспорту; «план А/план Б»	Логістична надлишковість (резерви) як норма; «живі» продукти з альтернативами; прозорі правила змін; CRM-підтримка в режимі реального часу
Цифровізація точки контакту з туристом	Домінування соцмереж, месенджерів, онлайн-бронювання; високі очікування щодо швидких відповідей	Оmnіканальні комунікації; автоматизація підтримки (чат-боти/скрипти); синхронізація наявності місць і цін; цифрові документи й оплати
Персоналізація та рекомендаційні механізми	Попит на «під мене»: безпечний ритм, сімейні формати, маршрути з укриттями, обмеження по часу	Мікросегментація; персоналізовані пакети; логістика під індивідуальні обмеження (час, транспорт, доступність); контроль якості виконання обіцянки
Туризм стійкості та психологічного відновлення (wellbeing travel)	Ріст попиту на рекреаційні, оздоровчі, «антистресові» формати; тиша, природа, санаторні/ретрит-програми	Комунікація турботи й підтримки; вимоги до сервісу «без перевантаження»; безпшовність процесів (мінімум бюрократії); стабільні партнерства з оздоровчими локаціями
Етичне споживання та підтримка локального	Запит на «своє»: локальні бренди, громади, національна ідентичність; чутливість до репутації	Маркетинг прозорості; «історія походження» продукту; локальні ланцюги постачання; репутаційний контроль партнерів
Глобальні тренди	Прояв у туристичному бізнесі України (в умовах війни)	Маркетинг-логістичні наслідки для підприємств
Цифрове «заземлення» та інфопереважання	Туристи прагнуть дозованого контенту: короткі відео, сторіс, швидкі інструкції; «менше слів – більше користі»	Комунікація короткими форматами; стандартизовані повідомлення; операційна готовність відповідати «миттєво»; логістичні інструкції в 1 клік (маршрут, правила, контакти)
Військово-історичний туризм (military heritage tourism) – укр.: <i>військово-історичний туризм</i>	Зростання інтересу до місць пам'яті, музеїв, історій спротиву; попит на етичні, делікатні маршрути	Етичні стандарти продукту; узгодження з місцевими правилами/обмеженнями; контроль безпеки локацій; комунікація без «сенсаційності», з акцентом на пам'ять і повагу
Волонтерський туризм (volunteer tourism) – укр.: <i>волонтерський туризм</i>	Поїздки з метою допомоги громадам: відбудова, підтримка ініціатив, благодійні події	Партнерства з НГО/громадами; логістика матеріалів/людей; прозорість внеску; «подорож + місія» як позиціонування; управління ризиками і відповідальністю
Цифрові кочівники в умовах ризику (digital nomads under risk) – укр.: <i>цифрові кочівники в умовах ризику</i>	Частина аудиторії обирає відносно безпечні міста з інтернетом/енергонезалежністю; попит на довші проживання та робочі простори	Продукти “workation”: житло + коворкінг + резервне живлення/зв'язок; логістика безперервності доступу; комунікація про інфраструктурну стійкість (інтернет, укриття, транспорт)

Джерело: узагальнено авторами за даними [6; 8; 11; 12; 16]

жає зсув попиту у бік ціннісних форматів і посилює потребу в інфраструктурній стійкості сервісу та спеціалізованих логістичних рішеннях. В умовах повномасштабної війни логістика туристичного бізнесу трансформується з допоміжної функції в комплексний сервісний інструмент, що охоплює управління інформаційними потоками, координацію партнерів, безпеку пересування, адаптивність маршрутів і надійність виконання сервісних зобов'язань [13; 16].

Логістика туристичного бізнесу дедалі більше інтегрується з управлінням ризиками, оскільки нестабільність транспортної інфраструктури, обмеження мобільності, комендантські години, зміни безпекової

ситуації та пошкодження об'єктів розміщення формують нові операційні обмеження. За цих умов ключовою характеристикою ефективного логістичного забезпечення стає гнучкість, тобто здатність швидко перебудовувати маршрути, змінювати часові параметри надання послуг і забезпечувати альтернативні сценарії обслуговування туристів без втрати якості сервісу.

Міжнародні дослідження підтверджують посилення ролі логістичного чинника в прийнятті туристичних рішень у кризових і воєнних умовах. Згідно з даними World Travel & Tourism Council (WTTC), у країнах із підвищеним рівнем безпекових ризиків туристи

на 30–40% частіше надають перевагу дестинаціям і операторам, які забезпечують прозорість логістичних рішень, чітке інформування щодо маршрутів, доступних транспортних альтернатив, умов перебування та процедур реагування на надзвичайні ситуації [18]. Таким чином, логістика перестає бути «невидимою» складовою туристичного продукту і перетворюється на елемент ціннісної пропозиції.

В українському контексті це означає необхідність переосмислення логістичних ланцюгів туристичних продуктів з урахуванням воєнних обмежень і фрагментованості інфраструктури. Туристичні підприємства змушені працювати в умовах обмеженої передбачуваності, що актуалізує такі логістичні вимоги, як наявність резервних маршрутів, диверсифікація постачальників послуг, використання локальних партнерських мереж та постійне оновлення інформації про доступність сервісів [11; 12].

Окремої уваги потребує інформаційно-логістичний аспект туристичної діяльності. В умовах війни своєчасне інформування туристів про зміни маршрутів, правила безпеки, часові обмеження та альтернативні можливості стає не менш важливим, ніж фізичне переміщення. Це зумовлює зростання ролі цифрових інструментів логістичної підтримки: мобільних додатків, онлайн-платформ бронювання, CRM-систем і месенджерів, через які відбувається оперативна координація між туристом, оператором і партнерами по ланцюгу надання послуг [6; 16].

Таким чином, логістичне забезпечення туристичного бізнесу в умовах війни трансформується з допоміжної функції у ключовий елемент забезпечення стійкості галузі. Його ефективність визначається не лише здатністю організувати переміщення туристів, але й рівнем узгодженості сервісних процесів, надійністю партнерських взаємодій, швидкістю реагування на ризики та відповідністю логістичних рішень маркетинговим обіцянкам туристичного бренду.

У воєнних умовах логістичне забезпечення туристичного бізнесу зазнає суттєвих змін, що проявляються у появі нових вимог до організації сервісних потоків та одночасному зростанні кількості обмежень, пов'язаних із безпековими, інфраструктурними та регуляторними

чинниками. Для збереження операційної стійкості туристичні підприємства змушені адаптувати управлінські підходи, поєднуючи логістичну гнучкість із маркетинговими очікуваннями споживачів. Узагальнення таких змін подано в табл. 3.

Таким чином, воєнні обмеження радикально змінюють логіку логістичного забезпечення туристичного бізнесу, перетворюючи його з допоміжної функції на ключовий фактор стійкості та довіри споживачів. Нові логістичні вимоги формують потребу у гнучких управлінських рішеннях, заснованих на диверсифікації маршрутів, цифровізації процесів та локалізації партнерських мереж. Водночас простежується тісний взаємозв'язок між логістичними рішеннями та маркетинговими очікуваннями туристів, що створює підґрунтя для подальшої інтеграції маркетингу і логістики в єдину систему управління туристичним бізнесом.

Саме така інтеграція дозволяє туристичним підприємствам не лише адаптуватися до воєнних викликів, а й формувати конкурентні переваги в умовах посткризового відновлення галузі.

З огляду на зростання ролі логістичного чинника у формуванні туристичного продукту в умовах війни, доцільним є візуальне узагальнення ключових потоків, обмежень та управлінських рішень, що визначають функціонування туристичних підприємств. Саме логістика стає сполучною ланкою між маркетинговими обіцянками бренду та реальними можливостями їх виконання в умовах інфраструктурної нестабільності, безпекових ризиків і ресурсних обмежень.

У цьому контексті рис. 2 відображає трансформацію логістичних потоків туристичного бізнесу в умовах війни та демонструє їх взаємозв'язок з управлінськими рішеннями і маркетинговими очікуваннями споживачів.

Представлена схема наочно ілюструє, що в умовах війни логістичні потоки туристичного бізнесу набувають багатовимірного характеру та виходять за межі традиційного операційного забезпечення. Поєднання актуальних воєнних обмежень (нестабільна інфраструктура, комендантські години, підвищені безпекові ризики, дефіцит ресурсів) зростає у прямому взаємозв'язку з маркетинговими очікуваннями споживачів.

Таблиця 3 – Нові логістичні вимоги туристичного бізнесу в умовах війни та відповідні управлінські рішення

Нові логістичні вимоги	Воєнні обмеження	Управлінські рішення туристичних підприємств
Гнучкість маршрутів і часових параметрів подорожей	Пошкодження транспортної інфраструктури, комендантські години, обмеження пересування	Формування альтернативних маршрутів; скорочення тривалості турів; використання модульних туристичних продуктів
Прозорість логістичних рішень для споживачів	Високий рівень невизначеності та ризиків	Інформування туристів у режимі реального часу; цифрові карти маршрутів; попередні сценарії реагування
Підвищені стандарти безпеки	Загроза обстрілів, повітряні тривоги, нестабільна безпекова ситуація	Вибір безпечних регіонів; співпраця з місцевими органами влади; включення безпекових інструкцій у туристичні пакети
Надійність партнерських ланцюгів	Переривання співпраці з окремими постачальниками послуг	Диверсифікація партнерів; орієнтація на локальних провайдерів; укладання короткострокових контрактів
Оперативна координація сервісних потоків	Часті зміни умов надання послуг	Використання CRM- та ERP-систем; централізація управління бронюванням
Інформаційно-логістична підтримка туристів	Обмежений доступ до фізичних офісів	Активне використання онлайн-каналів, месенджерів, мобільних застосунків
Скорочення логістичної складності туристичного продукту	Дефіцит ресурсів і персоналу	Фокус на короткострокових, локальних і тематичних турах

Джерело: узагальнено автором за даними [6; 8; 11; 12; 16]



Рисунок 2 – Логістичні потоки у туристичному бізнесі в умовах війни

Джерело: сформовано авторами і побудовано ШІ

вачів щодо прозорості, гнучкості маршрутів, своєчасності сервісу та надійності партнерів.

Центральне місце у цій системі належить управлінським рішенням туристичних підприємств, які базуються на використанні аналітики, цифрової картографії та оперативного зв'язку. Отримані результати аналізу логістичного забезпечення туристичного бізнесу в умовах війни свідчать, що традиційні підходи до організації туристичних послуг втрачають ефективність за відсутності комплексної координації між маркетинговими та логістичними рішеннями. Логістика перестає виконувати виключно операційну функцію та трансформується у стратегічний інструмент управління туристичним продуктом, безпосередньо впливаючи на сприйняття бренду, рівень довіри споживачів і здатність підприємства адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

У цьому контексті маркетингові стратегії туристичних підприємств більше не можуть формуватися автономно від логістичних можливостей, оскільки будь-яка комунікаційна обіцянка щодо безпеки, доступності, гнучкості маршруту чи сервісної надійності має бути підтверджена реальними логістичними рішеннями. В умовах воєнних обмежень саме узгодженість маркетингових і логістичних процесів визначає життєздатність туристичного бізнесу та його перспективи відновлення.

Таким чином, актуалізується необхідність переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного формування стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістичного забезпечення туристичного бізнесу, орієнтованих на довгострокову стійкість, підвищення довіри споживачів і адаптацію до постійно змінюваних безпекових та інфраструктурних умов.

В умовах воєнної нестабільності туристичний бізнес функціонує у середовищі, де ключовою конкурентною перевагою стає не стільки масштаб пропозиції, скільки здатність підприємства гарантувати

виконання ціннісної обіцянки за обмежених ресурсів, ризиків і непередбачуваних змін. За таких умов ефективність діяльності забезпечується лише за умови інтеграції маркетингових і логістичних підходів у єдину систему маркетинг-логістичного забезпечення, де маркетинг формує запит, очікування та позиціонування продукту, а логістика забезпечує реальне надання послуги у просторі й часі з урахуванням обмежень середовища [15; 16]. Принципова відмінність воєнного періоду полягає в тому, що турист сприймає пропозицію не як «пакет послуг», а як керований сервісний сценарій, який має бути прогнозованим, прозорим і безпечним. Відповідно, будь-яка маркетингова обіцянка (безпека маршруту, доступність сервісу, швидкість реакції, наявність альтернатив) повинна бути підтверджена операційною готовністю логістичної системи – резервними маршрутами, партнерською мережею, цифровою координацією, протоколами реагування. У протилежному разі виникає розрив між очікуванням і фактичним досвідом, що призводить до втрати довіри і репутаційних ризиків, які в туризмі мають кумулятивний характер [15; 16].

З погляду управління, інтеграція маркетингу та логістики в туризмі означає перехід від функціональної роз'єднаності до узгодженого управління ланцюгом створення цінності: (1) проектування туристичного продукту під реальні логістичні можливості дестинації; (2) синхронізацію каналів збуту та бронювання з доступністю ресурсів; (3) забезпечення прозорості інформаційних потоків для туриста; (4) сервісну гнучкість через альтернативи та модульні рішення [15; 16]. У воєнних умовах саме ці елементи визначають стійкість підприємства, оскільки зменшують чутливість до локальних збоїв інфраструктури та підвищують керованість сервісу.

Аналітичні оцінки й досвід підприємств у країнах із конфліктним або посткризовим контекстом свідчать: узгодження маркетингових стратегій із логіс-

тичними можливостями підвищує адаптивність компаній, пришвидшує відновлення попиту та зменшує втрати від операційних збоїв. Інтеграція цифрових платформ бронювання, гнучких маршрутних рішень і клієнтоорієнтованих маркетингових інструментів дає змогу скорочувати операційні втрати на 20–25% завдяки зниженню частоти відмов, кращому перерозподілу ресурсів і точнішому сервісному плануванню, що практично проявляється у меншій кількості «зірваних» бронювань, швидшій реакції на зміни та стабільнішому клієнтському досвіді [17; 19]. Ключовим каталізатором інтеграції виступає цифровізація, адже цифрові інструменти формують «стик» між попитом і виконанням (онлайн-бронювання, динамічні ціни, CRM-комунікації, маршрутні карти, оперативні повідомлення, стандартизовані протоколи сервісу). У воєнних умовах цифрові канали перетворюються з інструментів просування на інфраструктуру управління сервісом, що забезпечує безперервність взаємодії з клієнтом і координацію партнерської мережі в реальному часі [16; 19].

Отже, інтеграцію маркетингу та логістики доцільно розглядати як основу стійкості туристичного бізнесу, оскільки вона мінімізує розрив між маркетинговими обіцянками і фактичними можливостями, підвищує адаптивність до ризиків, формує довіру як стратегічний ресурс і створює підґрунтя для переходу від реактивного антикризового управління до системного розвитку. Тому подальший аналіз стратегічних напрямів має ґрунтуватися на логіці маркетинг-логістичної синхронізації як базової управлінської моделі [15; 16].

З огляду на зростання ролі стійкості та адаптивності туристичних підприємств в умовах воєнних ризиків, особливої актуальності набуває питання практичної інтеграції маркетингових і логістичних рішень. Для систематизації ключових напрямів такої інтеграції, а також виявлення їхнього впливу на стійкість туристичного бізнесу, доцільно узагальнити основні елементи маркетинг-логістичного забезпечення, інструменти їх реалізації та очікувані управлінські ефекти. Це дозволяє перейти від декларативного розуміння взаємозв'язку маркетингу і логістики до прикладної

моделі управління туристичним продуктом в умовах нестабільності (рис. 3).

Таким чином, інтеграція маркетингових і логістичних функцій у туристичному бізнесі створює системний ефект, що безпосередньо підвищує його стійкість в умовах воєнних обмежень.

По-перше, узгодження маркетингового проектування туристичного продукту з реальними логістичними можливостями дестинацій знижує ризик невиконання сервісних зобов'язань і забезпечує відповідність між очікуваннями та фактичним досвідом споживачів. По-друге, синхронізація каналів збуту, бронювання й управління ресурсами оптимізує попит, зменшує частоту операційних збоїв і підвищує керованість туристичних потоків. По-третє, прозорість інформаційних потоків і цифрові інструменти комунікації знижують інформаційну невизначеність, що є ключовим чинником довіри за підвищених безпекових ризиків. По-четверте, сервісна гнучкість (альтернативні маршрути, резервні рішення, модульні продукти) підсилює здатність швидко реагувати на зміни та зменшує чутливість до інфраструктурних і логістичних збоїв.

У сукупності це підтверджує, що маркетинг-логістична інтеграція є базовою управлінською умовою стійкості туристичного бізнесу в Україні. Отримані результати формують методичне підґрунтя для визначення стратегічних напрямів розвитку туристичних підприємств, спрямованих на довгострокову адаптацію, підвищення довіри споживачів і відновлення ринку в постконфліктний період. Результати проведеного аналізу маркетинг-логістичного забезпечення туристичного бізнесу дозволяють виокремити ключові стратегічні напрями розвитку туристичних підприємств, орієнтовані на підвищення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах тривалої воєнної нестабільності. За сучасних умов стратегічний розвиток туристичного бізнесу має базуватися не на відновленні довоєнних моделей функціонування, а на формуванні нової парадигми управління, що поєднує безпекову орієнтацію, цифрову інтеграцію та логістичну гнучкість. З метою переведення запропонованих стратегічних орієнтирів у при-

Елементи інтеграції маркетингу і логістики	Інструменти	Ефект для стійкості туристичного бізнесу
Проектування турпродукту під реальні логістичні можливості	Аналіз мобільності, доступності й безпеки дестинацій; тайм-менеджмент сервісів; модульні продукти	Стабільність постачання послуг; відповідність маркетингових обіцянок і логістичних сценаріїв
Синхронізація каналів збуту й бронювання з доступністю ресурсів	Динамічне ціноутворення; підключення CRM до систем бронювання й управління наявністю ресурсів	Оптимізація попиту відповідно до доступності; зниження частоти овербукінгів
Прозорість логістичних інформаційних потоків для туриста	Мобільні застосунки й чат-боти; інтерактивні карти маршрутів і укриттів; оперативні повідомлення	Зменшення інформаційної невизначеності; довіра завдяки відкритості комунікації
Сервісна гнучкість через альтернативи і модульні рішення	Резервування запасного транспорту і житла; можливість гнучкого перегляду; гарантоване повернення	Зниження чутливості до збоїв; гарантії безпеки в умовах змінних ризиків

Рисунок 3 – Інтеграція маркетингу і логістики в туристичному бізнесі

Джерело: сформовано авторами і побудовано ШІ

кладну площину доцільно узагальнити їх у форматі «стратегічний напрям → управлінські дії → очікуваний ефект» (табл. 4).

Узагальнення, подані в таблиці, показують, що стратегічна стійкість туристичних підприємств у воєнних умовах формується не окремими антикризовими заходами, а системною маркетинг-логістичною перебудовою управління туристичним продуктом.

Найбільш критичними є напрями, що забезпечують відповідність між маркетинговими обіцянками та логістичним виконанням: інтеграція функцій, безпекова прогнозованість, модульність продуктів і цифрова координація сервісу. Водночас дані таблиці підтверджують, що довгострокові конкурентні переваги виникають тоді, коли підприємство не лише адаптується до ризиків, а й трансформує їх у нову ціннісну пропозицію – через розвиток внутрішніх і ціннісно орієнтованих форматів туризму, посилення локальних партнерських мереж та управління довірою як стратегічним активом. Це формує практичне підґрунтя для цілісної моделі маркетинг-логістичного забезпечення та підтверджує доцільність її застосування для відновлення галузі в постконфліктний період.

Висновки. У статті здійснено комплексний аналіз маркетинг-логістичного забезпечення туристичного бізнесу України в умовах воєнної нестабільності та структурних трансформацій ринку. Доведено, що повномасштабна війна спричинила не лише скорочення міжнародних туристичних потоків, а й зміну споживчих очікувань, пріоритетів безпеки та логіки формування попиту, що потребує перегляду традиційних моделей управління туристичними підприємствами.

Обґрунтовано, що маркетинг і логістика в туризмі не можуть розглядатися як автономні функції, оскільки

маркетингові обіцянки щодо безпеки, доступності та якості мають підтверджуватися реальними логістичними можливостями їх виконання. Інтеграцію маркетингових і логістичних процесів визначено як передумову стійкості туристичних підприємств та їх здатності адаптуватися до інфраструктурних, безпекових і ресурсних обмежень.

Встановлено, що воєнні умови актуалізували вимоги до логістичного забезпечення: гнучкість маршрутів, прозорість сервісних потоків, модульність туристичних продуктів, цифрову координацію партнерських мереж і оперативну комунікацію зі споживачами. Показано, що цифрові інструменти трансформуються з інструментів просування у базову інфраструктуру управління туристичним сервісом.

Сформульовано стратегічні напрями розвитку туристичних підприємств, спрямовані на підвищення стійкості: інституціоналізацію маркетинг-логістичної інтеграції, фокус на безпеці й прогнозованості як ядрах ціннісної пропозиції, розвиток гнучких продуктів, переорієнтацію на внутрішній та ціннісно орієнтований туризм і формування довіри споживачів як стратегічного активу. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для узгодження маркетингових стратегій із логістичними обмеженнями та підвищення конкурентоспроможності в умовах тривалої нестабільності.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом економічної ефективності інтегрованих маркетинг-логістичних моделей у туристичному бізнесі, зокрема через кількісну оцінку їхнього впливу на операційні витрати, рівень довіри споживачів та показники повторних продажів. Окремого дослідження потребує специфіка

Таблиця 4 – Стратегічні напрями розвитку туристичних підприємств: управлінські дії та очікувані ефекти

Стратегічний напрям	Управлінські дії (інструменти реалізації)	Очікуваний ефект для стійкості
1. Інституціоналізація маркетинг-логістичної інтеграції	Створення єдиного контуру планування «маркетинг-операції»; узгодження продукту/цін/каналів із ресурсами й обмеженнями; спільні KPI для маркетингу та логістики	Зменшення розриву між обіцянкою та виконанням; зниження операційних зривів; підвищення керованості сервісу
2. Безпека і прогнозованість як ядро цінності	Протоколи безпеки; сценарне планування (plan A/B); обов'язкові інструктажі; стандартизовані повідомлення туристам; партнерства з локальними стейкхолдерами	Зростання довіри; зниження ризиків і відмов; підвищення репутаційної стійкості
3. Гнучкі та модульні туристичні продукти	«Модульний тур»: варіативні маршрути/активності; гнучкі умови перенесення; короткі тури; резервування альтернативних постачальників	Швидка адаптація до змін; стабілізація попиту; менша чутливість до інфраструктурних збоїв
4. Цифровізація як інфраструктура управління сервісом	Онлайн-бронювання; CRM/ERP; оперативні канали зв'язку (месенджери); цифрові карти маршрутів; автоматизація підтримки (чат-боти, шаблони)	Скорочення часу реакції; зростання прозорості; стабільність сервісних процесів у реальному часі
5. Переорієнтація на внутрішній і ціннісно орієнтований туризм	Портфель внутрішніх маршрутів; розвиток тематичних продуктів (культурний, рекреаційний, меморіальний, волонтерський); кооперація з громадами та НГО	Диверсифікація доходів; зростання релевантності продуктів; посилення локальних партнерських мереж
6. Управління клієнтським досвідом і довірою як активом	Стандарти сервісу «до-під час-після»; збір та аналіз зворотного зв'язку; персоналізація комунікацій; програми лояльності; репутаційний моніторинг	Повторні покупки; рекомендації; стійкість бренду; зменшення витрат на залучення клієнтів
7. Партнерські мережі та локалізація ланцюга послуг	Диверсифікація постачальників; рамкові угоди з транспортом/розміщенням/харчуванням; локальні контракти; «пул» резервних партнерів	Підвищення надійності надання послуг; швидке перепланування; зниження залежності від одного провайдера
8. Управління ресурсами та операційною ефективністю	Планування навантаження; оптимізація логістичних витрат; контроль якості; управління персоналом у пікові періоди; мінімізація «втрат на переробку»	Стабільні витрати; менше операційних втрат; підвищення рентабельності та керованості

Джерело: сформовано автором

маркетинг-логістичного забезпечення нових форматів туризму в умовах війни (військово-історичного, волонтерського, меморіального, реабілітаційного).

Актуальним напрямом подальших досліджень є також компаративний аналіз українського досвіду

з практиками туристичних підприємств у країнах, що пережили збройні конфлікти, а також розроблення прогнозних моделей розвитку туристичного бізнесу України в постконфліктний період з урахуванням логістичних і безпекових чинників.

Бібліографічний список:

1. Аналітичний звіт «Туризм в Україні: виклики та перспективи 2024». (2024). URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
2. Бондаренко О. Маркетингові стратегії розвитку туризму в умовах війни: український контекст. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 3. С. 45–57. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
3. Державне агентство розвитку туризму України. 2026. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
4. Ковальчук С. В. Сучасні маркетингові тренди та перспективи розвитку туристичного підприємництва в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346. № 5. С. 555–559. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-78>
5. Кравчук І. Трансформація туристичного ринку України під впливом пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 102–107. URL: <https://economy.in.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
6. Мельник Т. Вплив цифровізації на маркетингову діяльність туристичних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 34–39. URL: <https://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
7. Міністерство культури та інформаційної політики України. 2026. Офіційний вебсайт. URL: <https://mkip.gov.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
8. Поліщук Н. Соціальна відповідальність як тренд сучасного туристичного маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. № 2 (63). С. 120–125. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
9. Романенко Л. Військово-історичний туризм: потенціал розвитку в Україні. *Культура і туризм*. 2023. № 1 (14). С. 75–81. URL: <https://ktjournal.kyiv.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
10. Турчин В. Особливості просування туристичних продуктів у соціальних мережах. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 98–104. URL: <https://eforum.lviv.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
11. Шевченко Ю. Внутрішній туризм як драйвер відновлення туристичного бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 143–149. URL: <https://www.problecon.com> (дата звернення: 31.01.2026).
12. Всесвітня туристична організація (UNWTO). 2026. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 31.01.2026).
13. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 6th ed. Harlow: Pearson UK. 2022.
14. Korol O., Shynkaruk L. Digital transformation of the tourism industry in Ukraine: marketing and management aspects. *Economics and Society*. 2023. Vol. 48. P. 110–118.
15. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Pearson. 2017.
16. Mentzer J. T., Stank T. P., Esper T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*. 2008. Vol. 29. No. 1. P. 31–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>
17. Shpak N., Hlushchenko S., Melnyk L. Innovative approaches to tourism business recovery in wartime Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 145–153. URL: <https://www.baltijapublishing.lv> (дата звернення: 31.01.2026).
18. World Travel & Tourism Council (WTTTC). 2026. Economic Impact Report. URL: <https://wttc.org> (дата звернення: 31.01.2026).
19. World Tourism Organization (UNWTO). 2024. Tourism and Resilience: Global Trends 2024. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 31.01.2026).

References:

1. Analytychnyi zvit. (2024). *Turyzm v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy 2024* [Tourism in Ukraine: Challenges and prospects 2024]. Available at: <https://eba.com.ua> (Accessed January 31, 2026).
2. Bondarenko, O. (2023). Marketynhovi stratehii rozvytku turyzmu v umovakh viiny: ukraïnskyi kontekst [Marketing strategies for tourism development in wartime: The Ukrainian context]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, pp. 45–57. Available at: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (Accessed January 31, 2026).
3. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2026). *Ofitsiyni vebсайт* [Official website]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua> (Accessed January 31, 2026).
4. Kovalchuk, S. V. (2025). Suchasni marketynhovi trendy ta perspektyvy rozvytku turystychnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern marketing trends and prospects for tourism entrepreneurship development in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 346, no. 5, pp. 555–559. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-78>
5. Kravchuk, I. (2022). Transformatsiia turystychnoho rynku Ukrainy pid vplyvom pandemii COVID-19 [Transformation of Ukraine's tourism market under the impact of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 102–107. Available at: <https://economy.in.ua> (Accessed January 31, 2026).
6. Melnyk, T. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na marketynhovu diialnist turystychnykh pidpriemstv [Impact of digitalization on the marketing activities of tourism enterprises]. *Infrastruktura rynku*, issue 71, pp. 34–39. Available at: <https://www.market-infr.od.ua> (Accessed January 31, 2026).
7. Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy. (2026). *Ofitsiyni vebсайт* [Official website]. Available at: <https://mkip.gov.ua> (Accessed January 31, 2026).
8. Polishchuk, N. (2024). Sotsialna vidpovidalnist yak trend suchasnoho turystychnoho marketynhu [Social responsibility as a trend in modern tourism marketing]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 2 (63), pp. 120–125. Available at: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua> (Accessed January 31, 2026).
9. Romanenko, L. (2023). Viiskovo-istorychnyi turyzm: potentsial rozvytku v Ukraini [Military-historical tourism: Development potential in Ukraine]. *Kultura i turyzm*, no. 1 (14), pp. 75–81. Available at: <https://ktjournal.kyiv.ua> (Accessed January 31, 2026).

10. Turchyn, V. (2023). Osoblyvosti prosuvannia turystychnykh produktiv u sotsialnykh merezhakh [Features of promoting tourism products on social media]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4, pp. 98–104. Available at: <https://eforum.lviv.ua> (Accessed January 31, 2026).
11. Shevchenko, Yu. (2024). Vnutrishnii turizm yak draiver vidnovlennia turystychnoho biznesu v Ukraini [Domestic tourism as a driver of tourism business recovery in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 143–149. Available at: <https://www.problecon.com> (Accessed January 31, 2026).
12. World Tourism Organization (UNWTO). (2026). *Official website*. Available at: <https://www.unwto.org> (Accessed January 31, 2026).
13. Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management* (6th ed.). Harlow: Pearson UK.
14. Korol, O., & Shynkaruk, L. (2023). Digital transformation of the tourism industry in Ukraine: Marketing and management aspects. *Economics and Society*, vol. 48, pp. 110–118.
15. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
16. Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, vol. 29, no. 1, pp. 31–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>
17. Shpak, N., Hlushchenko, S., & Melnyk, L. (2023). Innovative approaches to tourism business recovery in wartime Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9, no. 2, pp. 145–153. Available at: <https://www.baltijapublishing.lv> (Accessed January 31, 2026).
18. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2026). *Economic impact report*. Available at: <https://wttc.org> (Accessed January 31, 2026).
19. World Tourism Organization (UNWTO). (2024). *Tourism and resilience: Global trends 2024*. Available at: <https://www.unwto.org> (Accessed January 31, 2026).

Стаття отримана: 02.02.2026

Стаття прийнята: 25.02.2026

Стаття опублікована: 09.04.2026