

## Роль цифрових технологій у системі санації і відновлення інвестиційної привабливості підприємств сфери туризму в умовах кризи

Павленчик Н. Ф.<sup>1</sup>, Павленчик А. О.<sup>2</sup>, Камінський Л.-Р. Ю.<sup>3</sup>, Цімура М. В.<sup>4</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
15.06.2025	Економіка	338.48-6:640.4:004

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15714736>

**Анотація.** У статті розглянуто цифрові аспекти посткризового відновлення туристичних підприємств в умовах багатомірної деструкції, спричиненої пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ. Визначено, що кризові впливи вивели туристичну сферу за межі циклічної нестабільності, сформувавши системну кризу, яка охоплює фінансову, операційну, інфраструктурну й інституційну площини. Доведено, що у таких умовах традиційні механізми реагування втрачають ефективність, натомість пріоритет здобуває сценарне моделювання, яке дозволяє адаптувати управлінські дії до конкретного конфігураційного стану підприємства.

На основі параметрів «масштаб деструкції» та «рівень адаптивності» побудовано матрицю сценаріїв реагування, що охоплює дев'ять типових управлінських траєкторій – від тимчасової стабілізації до глибокої санації та повного рестарту. Для кожного сценарію окреслено відповідні інструменти відновлення, що структуровані у шість ключових категорій: фінансові, організаційні, маркетингові, інституційні, технологічні та цифрові. Особливу увагу приділено останній групі як такій, що володіє найвищим потенціалом функціональної інтеграції та масштабованої модернізації.

Розкрито чотири головні напрями застосування цифрових технологій у процесі санації та реінвестування: інтелектуальні системи управління (ERP, CRM, аналітика ризиків), цифровий маркетинг, платформи для залучення капіталу (краудфандинг, токенизація), Big Data та AI-інструменти для прогнозу аналітики. Здійснено порівняльну оцінку їхніх управлінських ефектів та інвестиційної цінності. Показано, що цифрові рішення формують нову якість бізнес-моделі, забезпечуючи прозорість, швидкість, гнучкість і довготривалу капіталізацію.

Сформульовано висновок про доцільність трактування цифровізації як стратегічного імперативу, що виходить за межі технічного вдосконалення та забезпечує виживання й оновлення підприємств туристичної галузі в умовах системної кризи.

<sup>1</sup> Павленчик Н. Ф., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, ЗВО "Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського", <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

<sup>2</sup> Павленчик А. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри ЛДУФК імені Івана Боберського, доцент кафедри інформатики та кінезіології, <https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

<sup>3</sup> Камінський Л.-Р. Ю., аспірант ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", <https://orcid.org/0009-0009-5002-8734>

<sup>4</sup> Цімура М. В., аспірант ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", <https://orcid.org/0009-0008-4827-877X>

**Ключові слова:** туристичне підприємство, криза, сценарне моделювання, санація, цифрові технології, інвестиційна привабливість.

## **The Role of Digital Technologies in the System of Restructuring and Recovery of Investment Attractiveness of Tourism Enterprises under Crisis Conditions**

**Abstract.** The article explores the digital dimensions of post-crisis recovery for tourism enterprises under multidimensional disruption caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion by the Russian Federation. It is established that the crisis has evolved beyond cyclical instability into a systemic phenomenon affecting financial, operational, infrastructural, and institutional aspects. In such conditions, traditional response mechanisms lose effectiveness, whereas scenario-based modeling gains priority as a management tool, allowing for tailored interventions based on the specific configuration of enterprise vulnerability and resilience.

A scenario matrix is constructed based on two parameters – the scale of destruction and the level of adaptive capacity – identifying nine typical managerial trajectories, from temporary stabilization to full business restart. Each scenario is matched with a set of recovery tools, categorized into six core groups: financial, organizational, marketing, institutional, technological, and digital. Particular emphasis is placed on digital instruments due to their potential for functional integration and scalable modernization.

Four strategic directions of digital technology application in the processes of restructuring and reinvestment are outlined: intelligent crisis management systems (ERP, CRM, risk analytics), digital marketing and brand repositioning, platforms for capital attraction (crowdfunding, tokenization), and Big Data/AI-based forecasting analytics. Their managerial impacts and investment appeal are comparatively assessed. The study shows that digital tools reshape the business model, enhancing transparency, agility, responsiveness, and long-term capitalization.

The study concludes that digitalization should be treated not merely as a technical improvement but as a strategic imperative for the survival and renewal of tourism enterprises amid systemic crisis.

**Keywords:** tourism enterprise, crisis, scenario modeling, restructuring, digital technologies, investment attractiveness.

### **Вступ**

Посткризове відновлення туристичної галузі України формується в умовах багатофакторної дестабілізації, яка включає наслідки глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ. Така конфігурація кризи унеможлиблює застосування стандартних інструментів адаптації, оскільки поєднуються економічні, гуманітарні, безпекові та інфраструктурні чинники впливу; за цих умов туристичні підприємства стикаються з глибокими порушеннями механізмів функціонування – від тимчасових збоїв до руйнування фізичної інфраструктури й втрати ринкових орієнтирів [1; 4; 9].

У фаховій літературі фіксується зростаючий інтерес до тематики антикризового управління в туристичній сфері [2; 13; 14], однак питання інтеграції цифрових інструментів у процес санації та реінвестування досі розкривається фрагментарно. При цьому саме цифрові технології здатні забезпечити гнучку й адаптивну реакцію на турбулентність зовнішнього середовища, а також відкрити доступ до альтернативних джерел фінансування [5; 12; 17].

Метою статті є систематизація теоретичних та прикладних підходів до використання цифрових технологій у процесі санації та реінвестування туристичних підприємств в умовах системної кризи.

Завданнями дослідження виступають наступні:

- аналіз кризових трансформацій туристичних підприємств;
- побудова матриці сценаріїв реагування;
- класифікація інструментів відновлення з виділенням цифрових;
- виявлення функціональної ролі цифрових технологій у стратегічному оновленні підприємств сфери туризму.

### Результати

Кризові процеси в туристичній сфері України набули ознак довготривалого та системного характеру. Вони охоплюють як внутрішньогалузеві дисфункції, так і зовнішні дестабілізаційні фактори. Спершу пандемія COVID-19 практично паралізувала діяльність більшості підприємств – туристичний обіг упав до мінімуму, міждержавні потоки були зупинені, інфраструктура – консервована або частково демонтована [1; 4]. В умовах глобального карантину індустрія втратила дохід і зазнала репутаційного удару, що підсилюється демонстрацією її вразливості до біозагроз.

У 2022 році криза перейшла в іншу фазу. Повномасштабне вторгнення РФ спричинило руйнацію інфраструктури, втрату туристичних об'єктів, зміну логістичних маршрутів і загальне переформатування попиту. Водночас для внутрішнього туризму відкрилися нові ніші – релокаційний сегмент, волонтерські маршрути, оздоровчі поїздки для внутрішньо переміщених осіб [10; 15].

Управлінська відповідь на кризу виявилася нерівномірною: великі гравці прагнули законсервувати ресурси, очікуючи стабілізації, тоді як малі підприємства були змушені до імпровізованої адаптації. Типовими реакціями стали скорочення персоналу, оптимізація послуг, цифровізація каналів комунікації. Проте загальний рівень витривалості системи залишився низьким, а інвестиційна привабливість – критично ослабленою [9].

Варто окремо акцентувати на зростанні запиту на нові управлінські підходи: від оперативного реагування – до стратегічної реінженерії. Цифрові технології, прогнозна аналітика, сценарне моделювання поступово переходять зі сфери «інноваційних рішень» у категорію «необхідних інструментів виживання» [5].

У кризових умовах сценарне моделювання виконує функцію не лише прогнозування, а й структурного переосмислення управлінської логіки; туристичні підприємства, що функціонують у високоволатильному середовищі, потребують адаптивних моделей, здатних враховувати специфіку ситуації, рівень загроз і потенціал реагування.

Основою для формування сценарної матриці є дві ключові змінні: масштаб деструкції (від незначних тимчасових збоїв – до повної втрати операційної спроможності) та ступінь внутрішньої адаптивності (наявність управлінських, фінансових і технологічних резервів). Зазначені параметри дозволяють ідентифікувати типові ситуаційні поля, в межах яких рішення про санацію, реструктуризацію чи модернізацію набуває конкретного змісту.

Сценарний підхід забезпечує структуровану логіку дій: від простого підлаштування до радикальної трансформації бізнес-моделі. Важливо, що він також дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у цифрові інструменти – залежно від позиції підприємства у відповідній площині ризику. За таких умов матриця реагування перетворюється на управлінську карту, що забезпечує точкову селекцію стратегій.

У таблиці нижче подано типологію сценаріїв реагування туристичних підприємств з урахуванням масштабу кризи та рівня адаптивної спроможності. Для кожного сценарію визначено оптимальні заходи реагування – від стабілізаційних до санаційно-інвестиційних.

Таблиця 1

**Матриця сценаріїв реагування туристичних підприємств в умовах кризи**

<b>Рівень адаптивності</b>	<b>Низький рівень деструкції</b>	<b>Середній рівень деструкції</b>	<b>Високий рівень деструкції</b>
<b>Високий</b>	Адаптивне маневрування: тимчасове коригування продукту, переналаштування каналів просування	Тактична реструктуризація: оптимізація витрат, цифровізація сервісів, локальні партнерства	Антикризовий редизайн: зміна бізнес-моделі, цифрове перепозиціонування, злиття/поглинання
<b>Середній</b>	Оперативна адаптація: скорочення витрат, фокус на внутрішній туризм	Комбіновані заходи: часткова санація, доступ до державної підтримки, цифрові рішення у фронт-офісі	Реструктуризаційна санація: рестарт продукту, повна цифрова трансформація, зміна юрисдикції
<b>Низький</b>	Мінімізація шкоди: зниження операційної активності, очікування стабілізації	Кризова консервація: тимчасове припинення діяльності, часткова ліквідація активів	Повна санація або ліквідація: втрата інвестпривабливості, потреба в рекапіталізації або виході з ринку

Сформовано авторами

Наведена матриця дозволяє формалізувати рішення про обрання управлінських дій відповідно до реального стану підприємства. Особливої ваги набуває рівень внутрішньої адаптивності, адже навіть у випадку високої деструкції високорезервні компанії здатні трансформуватись без втрати ідентичності. Натомість низькоадаптивні суб'єкти вже за помірного тиску демонструють ризик втрати операційної спроможності.

Окреслена структура надає чіткий орієнтир для визначення, коли доцільним є застосування цифрових технологій як інструменту відновлення, а коли постає потреба у глибокій санації або навіть повному рестарті бізнесу.

У контексті посткризового відновлення туристичних підприємств актуальності набуває систематизація доступних управлінських, фінансових, технологічних та організаційних інструментів, що дозволить уникнути фрагментарного підходу до прийняття рішень, забезпечити стратегічну узгодженість дій і сформувати адаптивний портфель заходів згідно з виявленими сценаріями.

Інструменти відновлення варіюються за ступенем втручання, функціональним призначенням, джерелом ініціації (внутрішнім чи зовнішнім) та часовим горизонтом реалізації. Нижче представлено класифікацію, що охоплює ключові категорії дій у межах стратегій стабілізації, санації та реінвестування.

Таблиця 2.

Класифікація інструментів відновлення туристичних підприємств

Категорія	Інструменти	Цільове призначення
<b>Фінансові</b>	Реструктуризація боргів, державна підтримка, банківські пільги, фіскальні стимули	Забезпечення ліквідності, зниження боргового навантаження
<b>Організаційні</b>	Зміна правової форми, оптимізація структури управління, делегування повноважень	Підвищення операційної ефективності
<b>Маркетингові</b>	Репозиціонування, брендинг, цифрова реклама, програми лояльності	Відновлення клієнтського попиту, залучення нових аудиторій
<b>Інституційні</b>	Партнерства з ОМС, міжгалузеві кластерні моделі, міжнародна кооперація	Формування стабільного середовища функціонування
<b>Технологічні</b>	Автоматизація процесів, платформи онлайн-бронювання, цифровий моніторинг ризиків	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення прозорості й гнучкості
<b>Цифрові</b>	CRM-системи, ERP-рішення, Big Data, аналітика, мобільні додатки, хмарні сервіси	Комплексна трансформація бізнес-моделі та інвестпривабливості

Узагальнено авторами

Загальна сукупність інструментів дає змогу сформувати цілісний ланцюг дій – від екстреної стабілізації до стратегічного оновлення. Саме цифрові інструменти мають найбільший потенціал трансверсальної дії – вони здатні інтегрувати функції інших категорій, прискорити ефекти реалізації та створити нову якість управління. Цифрові технології трансформувалися з інструмента модернізації у повноцінне середовище функціонування туристичних підприємств в умовах кризи; їх застосування охоплює всі фази посткризового циклу – від оперативної санації до стратегічного залучення інвестицій. Теоретичною основою такого підходу є концепції цифрової трансформації бізнесу, інтегрованих інформаційних систем управління, а також підходи до Smart Tourism і Data-Driven Strategy.

У межах санаційної логіки цифрові рішення виконують функцію інструментального відновлення життєздатності підприємства, що деталізується за наступними напрямками:

- інформаційно-аналітичне забезпечення – через системи моніторингу, аналітику в реальному часі, прогнозування сценаріїв (Big Data, AI);
- підвищення операційної ефективності – завдяки автоматизації, хмарним сервісам, CRM- і ERP-платформам;
- реструктуризація взаємодії з клієнтом – через мобільні додатки, персоналізовані пропозиції, цифрові канали обслуговування.

У контексті реінвестування цифрові технології виступають як детермінанта інвестиційної привабливості. Підприємства, що демонструють високий рівень цифрової інтеграції, мають вищі шанси на залучення зовнішнього капіталу – завдяки прозорості процесів, прогнозованості результатів і швидкості масштабування. Методологічно цифрові рішення впроваджуються у три взаємопов'язані площини:

- технічна – вибір інструментарію, платформи, програмного забезпечення;
- управлінська – інтеграція у процеси прийняття рішень, адаптація організаційної структури;

- стратегічна – відповідність цифрових рішень довгостроковим цілям підприємства.

Цифровізація виводить туристичне підприємство за межі «антикризового виживання», трансформуючи його в суб'єкт інноваційної економіки з підвищеною гнучкістю, адаптивністю та інвестпривабливістю. Практична реалізація цифрової трансформації туристичних підприємств в умовах кризи вимагає поєднання загальної цифрової грамотності з усвідомленим вибором інструментів відповідно до управлінських цілей. У цьому контексті чотири функціональні вектори – інтелектуальні системи управління, цифровий маркетинг, платформи інвестування та аналітичні сервіси – формують ядро сучасної цифрової стратегії.

Нижче подано узагальнену таблицю, що відображає ключові напрями використання цифрових технологій у контексті санації та реінвестування.

Таблиця 3

### Функціональні напрями використання цифрових технологій у санації та реінвестуванні туристичних підприємств

Цифровий напрям	Інструменти / рішення	Цільова функція	Управлінський ефект	Інвестиційна перспектива
<b>Інтелектуальні системи управління кризою</b>	ERP-системи (1C, SAP), CRM-рішення (Bitrix24, Hubspot), аналітика ризиків (Power BI, Tableau)	Автоматизація внутрішніх процесів, контроль ресурсів, сегментація клієнтів	Відновлення фінансової дисципліни, зменшення втрат, швидкість реагування	Підвищення довіри до менеджменту, прозорість для потенційних інвесторів
<b>Цифровий маркетинг і репозиціонування бренду</b>	SEO/SEM, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, соціальні мережі, email-кампанії, відеоконтент	Переорієнтація на нові сегменти, емоційна релокація бренду, активація попиту	Відновлення видимості, стабілізація ринкової позиції, конверсійне зростання	Бренд як нематеріальний актив, що підвищує капіталізацію
<b>Платформи для залучення інвесторів</b>	Краудфандингові платформи (Kickstarter, GoFundMe), токенизація активів, peer-to-peer інвестування	Мобілізація коштів з неінституційних джерел, формування бази підтримки	Зниження залежності від банківського кредиту, розвиток ком'юніті	Демонстрація публічного інтересу до бізнес-моделі, підвищення інвестиційної довіри
<b>Big Data і AI для антикризової аналітики</b>	Алгоритми прогнозування (ML-моделі), поведінкова аналітика, когнітивні карти клієнтів	Інтерпретація ринкових сигналів, виявлення латентних ризиків, адаптація пропозиції	Впереджувальне управління, підвищення точності стратегічного планування	Дані як актив: збільшення вартості бізнесу через можливість масштабування

Розроблено авторами

Запропонована типологія демонструє, що кожна категорія цифрових технологій не лише закриває поточні операційні потреби, а й формує новий рівень стратегічної життєздатності підприємства. Особливо це стосується таких ефектів, як прозорість,

гнучкість, масштабованість і швидкість реагування – ключових показників, які враховуються інвесторами при ухваленні рішень.

### Висновки

Кризові трансформації, що охопили туристичну галузь України внаслідок пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення РФ, вивели проблему життєздатності підприємств на рівень системної загрози. Аналіз функціонального стану туристичних підприємств продемонстрував високий ступінь вразливості при обмежених можливостях традиційного реагування. У таких умовах сценарне моделювання виявилось найбільш ефективним інструментом для визначення типових управлінських траєкторій – від тактичної адаптації до повної санації.

Матриця сценаріїв дозволила окреслити типові ситуаційні позиції підприємств та відповідні їм пакети дій. На цій основі була проведена класифікація інструментів відновлення, що охоплює фінансові, організаційні, маркетингові, інституційні, технологічні та – ключово – цифрові компоненти. Саме цифрові технології продемонстрували найбільший синергетичний потенціал, інтегруючи функціональні властивості кількох категорій та забезпечуючи ефект масштабованої модернізації.

У фокусі дослідження – чотири напрямки цифрової трансформації: інтелектуальні системи управління, цифровий маркетинг, інноваційні платформи залучення капіталу та Big Data/AI-аналітика. Вони забезпечують не лише санацію, а й формують підґрунтя для інвестиційного оновлення бізнес-моделі туристичного підприємства. Їх інтеграція свідчить про перехід до нової парадигми функціонування туристичного бізнесу – з орієнтацією на стійкість, гнучкість і технологічну прогресивність.

У межах подальших досліджень доцільним є деталізація типових цифрових стратегій для окремих підсегментів туристичного ринку, а також вивчення механізмів синергії між цифровими рішеннями та інституційною підтримкою підприємництва.

### Список джерел

1. Світлична, В. Ю. (2020). Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень. *Комунальне господарство міст*, (158), 24–31.
2. Косар, Н. С., & Кузьо, Н. Є. (2016). Дослідження розвитку туризму в Україні в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*, (2), 115–125.
3. Мазаракі, А., & Мельниченко, С. (2015). Туризм в Україні: виклики кризи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, (2), 5–15.
4. Барвінок, Н. В. (2023). Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2(19), 56–68.
5. Михайліченко, Г., & Лисяна, В. (2023). Цифровізація підприємств туризму в умовах кризи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 91–105.
6. Жук, К. Ю. (2022). Міжнародний фінансовий менеджмент за умов пандемічної кризи туристичного ринку. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*, 35. [http://nubip.edu.ua/sites/default/files/u173/zbirnik\\_tez\\_konferenciyi\\_17-18.05\\_2022r\\_nubip\\_ukrayini\\_0.pdf#page=35](http://nubip.edu.ua/sites/default/files/u173/zbirnik_tez_konferenciyi_17-18.05_2022r_nubip_ukrayini_0.pdf#page=35)
7. Філюк, С. М., & Зарічняк, А. П. (2022). Ретроспективний аналіз політики екосистемного відновлення безпеки туристично-рекреаційного потенціалу у

- період кризи (на прикладі світової пандемії COVID-19). *Наукові записки ЛУБП*, 33, 223–229.
8. Бучинська, А. В. (2022). Проблеми розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах пандемічної кризи. [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55218/1/ФМВ\\_292\\_2022\\_БучинськаА.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55218/1/ФМВ_292_2022_БучинськаА.pdf)
  9. Коваль, О. Д. (2024). Стратегії розвитку та управління економікою туристичного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, (1(63)), 149–155. <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/download/303403/295475>
  10. Бублик, Л. Я., & Трофим'як, С. В. (2024). Тенденції розвитку туристичного господарства України у 2020–2023 роках. [https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13444/1/Східна%20Європа%20№1%20\(42\)\\_2024.pdf#page=3](https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13444/1/Східна%20Європа%20№1%20(42)_2024.pdf#page=3)
  11. Григорук, І. О. (2022). Особливості управління туристичними підприємствами в умовах невизначеності. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*, 221. <https://lib.udau.edu.ua/bitstreams/7465ff80-6d71-4c78-ae26-c534446d28ee/download#page=221>
  12. Жадан, Т. А., Жадан, Ю. В., & Стригуль, Л. С. (2023). Особливості формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/9220cd32-5788-4ff1-8fce-a2cccadfca41/download>
  13. Кашпур, А. (2023). Антикризовий менеджмент туристичного підприємства. <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8798/1/4-5%20Кашпур%20А.pdf>
  14. Денез, М. О. (2023). Розробка стратегії антикризового менеджменту туристичного підприємства. <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/51084d77-a85c-494c-b921-01f41883ce7a/download>
  15. Нестор, Д. С. (2024). Антикризове управління туристичним підприємством в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Джоін Ап!»). <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19571/1/Nestor.pdf>
  16. Косенко, А. В., та ін. (2019). Організаційно-економічні засади реструктуризації та фінансової санації туристичного підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки*, (23), 115–120.
  17. Єрмоленко, О. А., Коковіхіна, О. О., & Лисьонкова, Н. М. (2024). Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, (190), 114–117.
  18. Шевчук, Л. Т., Шевчук, Я. В., & Пась, Я. І. (2024). Управління фінансовими ризиками та санація підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки ЛУБП*, (41), 158–167.
  19. Нагорна, І. В., & Шило, А. А. (2023). Аналітична інтерпретація балансу (звіту про фінансовий стан) підприємств у контексті відновлення інвестиційної привабливості України. <https://www.researchgate.net/publication/370072777>
  20. Кравченко, М., & Павленко, Т. (2022). Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*, (44). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1887/1817>
  21. Дудченко, І. А. (2024). Розвиток міжнародного співробітництва при формуванні інвестиційної привабливості енергетичних підприємств України. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/90dcb94c-cb7c-4bae-ae21-d1416c51409c/download>

