

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА



К¹⁹¹⁸-ПНУ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ
ХІІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

**«СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ:
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ»**

Електронне видання

Кам'янець-Подільський

2026

Рекомендувала вчена рада природничо-економічного факультету
Кам'янець-Подільського національного університету
імені Івана Огієнка, протокол №4 від 24 квітня 2026 р.

Редакційна колегія:

- Боднарчук Т. Л.* кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (*відповідальний редактор*)
- Семенець І. В.* кандидат економічних наук, доцент, декан природничо-економічного факультету, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Мазур Н. А.* доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Буторіна В. Б.* кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Колодій В. А.* кандидат біологічних наук, доцент, завідувач кафедри біології та екології, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Касіяник І. П.* кандидат географічних наук, доцент, завідувач кафедри географії та методики її викладання, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Лисак В. Ю.* кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Збірник матеріалів за результатами XII науково-практичної конференції студентів 3-41 та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2026. 264 с.

Електронна версія збірника доступна за покликанням:

URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10264>

У збірнику вміщено матеріали, що є наслідком науково-дослідницької праці студентів та магістрантів природничо-економічного факультету. Автори статей досліджують різноманітні актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України, управлінські та економіко-фінансові аспекти діяльності підприємств та підприємництва, особливості трансформації людського капіталу та управління соціально-трудовими відносинами, тенденції розвитку сфери гостинності.

УДК 378.4(477.43)(082):33
ББК 74.584(4Укр-4Хме)

Відповідальність за зміст тез доповідей несуть автор та його науковий керівник

СЕКЦІЯ №1

СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ АСПЕКТИ

Аня АУШЕВА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИЗМУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Досліджено сутність цифровізації туризму та її вплив на розвиток туристичної галузі в сучасних умовах. Визначено ключові цифрові інструменти, що трансформують туристичний ринок, зокрема онлайн-платформи бронювання, мобільні додатки, технології штучного інтелекту та великі дані. Проаналізовано переваги цифровізації для підприємств туристичної індустрії та споживачів, а також окреслено основні виклики та перспективи розвитку галузі.

***Ключові слова:** цифровізація, туризм, інновації, інформаційні технології, туристичний ринок, онлайн-сервіси.*

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією всіх сфер діяльності, зокрема туристичної індустрії. Туризм є однією з найбільш динамічних галузей, що швидко реагує на технологічні зміни. В умовах глобалізації та цифровізації традиційні підходи до організації туристичних послуг поступово замінюються інноваційними рішеннями, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств та покращення якості обслуговування клієнтів.

Мета публікації. Метою статті є дослідження особливостей цифровізації туризму в сучасних умовах, визначення її основних інструментів, переваг та проблем розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація туризму передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи створення та реалізації туристичного продукту. Серед ключових напрямів цифровізації можна виділити:

- використання онлайн-платформ для бронювання туристичних послуг;
- розвиток мобільних додатків для подорожей;
- застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації пропозицій;
- використання великих даних для аналізу поведінки споживачів;
- впровадження віртуальної та доповненої реальності для популяризації туристичних дестинацій.

Одним із найважливіших інструментів цифровізації є онлайн-сервіси бронювання, які забезпечують швидкий доступ до інформації про туристичні продукти, можливість порівняння цін та здійснення миттєвих транзакцій. Це значно підвищує зручність для споживачів та конкурентоспроможність підприємств.

Цифрові технології також сприяють розвитку маркетингових комунікацій у туризмі. Соціальні мережі, контент-маркетинг та цифрова реклама дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, формувати позитивний імідж та залучати нових клієнтів.

В умовах сьогодення важливу роль відіграє персоналізація туристичних послуг. Завдяки аналізу великих даних підприємства можуть враховувати індивідуальні потреби клієнтів та пропонувати найбільш релевантні варіанти подорожей.

Особливості цифровізації туризму полягають у глибокій трансформації всіх процесів створення, просування та споживання туристичних послуг під впливом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Основні з них такі.

Цифровізація туризму характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі етапи туристичного продукту – від планування подорожі до післяпродажного обслуговування. Турист отримує можливість самостійно формувати маршрут, бронювати послуги та отримувати підтримку онлайн.

Важливою особливістю є широке використання онлайн-платформ і сервісів. Бронювання готелів, квитків, екскурсій здійснюється через цифрові системи, що забезпечує швидкість, доступність і прозорість інформації.

Цифровізація також передбачає персоналізацію туристичних послуг. Завдяки аналізу даних про поведінку користувачів компанії можуть пропонувати індивідуалізовані тури, рекомендації та спеціальні пропозиції.

Ще однією рисою є активне використання мобільних технологій. Смартфони стають основним інструментом туриста: для навігації, пошуку інформації, бронювання та комунікації.

Суттєвою особливістю є використання інноваційних технологій, таких як:

- штучний інтелект (чат-боти, рекомендаційні системи);
- великі дані (Big Data);
- віртуальна та доповнена реальність (VR/AR);
- блокчейн (для безпеки транзакцій).

Цифровізація туризму супроводжується розвитком цифрового маркетингу. Соціальні мережі, онлайн-реклама, блогінг та відгуки користувачів суттєво впливають на вибір туристичних послуг.

Також характерною є глобалізація туристичного ринку, оскільки цифрові технології стирають географічні межі та забезпечують доступ до міжнародних ринків навіть для малих підприємств.

Разом із перевагами цифровізація туризму супроводжується низкою викликів, серед яких:

- кібербезпека та захист персональних даних;
- цифрова нерівність між регіонами;
- необхідність постійного оновлення технологічної бази;
- підвищення вимог до кваліфікації персоналу [1, 2].

Цифровізація туристичної індустрії приводить до появи нових і зростання частоти використання вже наявних на ринку віртуальних компаній, серед яких згадаймо такі: для по-

шуку квитків – Aviasales, Skyscanner; для бронювання готелів – Booking, Airbnb; для бронювання транспорту – BlaBlaCar, MapMyRide.

Для розвитку туризму в Україні компанія Google організувала онлайн-проекти, спрямовані на підвищення цифрових навичок для середнього та малого бізнесу, туристських асоціацій, державних і громадських працівників туристичного сектору. Долучитися до бізнес-тренінгу може кожний охочий. Також Google запустив освітню програму «Google для туризму: розвиток бізнесу онлайн», розроблену для керівників і власників компаній у туристичній галузі та готельно-ресторанному бізнесі. Протягом курсу учасники дізнаються, як розмістити інформацію про компанію в інтернеті, як збільшити кількість клієнтів та продажів завдяки інструментам від Google та інших компаній. Задля збереження довкілля Google Україна оцифрувала 16 національних парків у 13 областях України у форматі Street View для стимуляції віртуального туризму та поліпшення туристської привабливості національних парків. Тепер кожен може зайти на Google Maps і здійснити віртуальні подорожі унікальними природними куточками України та детально розглянути неповторну природу країни [3].

Висновки. Цифровізація є ключовим фактором розвитку сучасного туризму, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств та покращення якості туристичних послуг. Вона відкриває нові можливості для розвитку галузі, зокрема через впровадження інноваційних технологій, розширення каналів комунікації та персоналізацію сервісів. Водночас для повноцінного використання потенціалу цифровізації необхідно враховувати існуючі ризики та виклики, що потребує комплексного підходу з боку держави та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В. Цифровізація як інструмент розвитку туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.57>.
2. Марусей Т. В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8116> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс]: монографія / О. А. Сущенко, Н. А. Дехтяр, О. П. Клок та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. А. Сущенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с.

Отримано: 10.04.2026

Марія БОЗ

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовано трансформаційні процеси на ринку праці України в умовах воєнного стану та можливості поствоєнного відновлення.

Ключові слова: ринок праці, трансформація ринку праці, зайнятість, воєнний стан, економіка.

Актуальність теми. Війна спричинила глибоку кризу на українському ринку праці, що виявилось у масовій втраті роботи, вимушеній міграції та складних умовах праці через руйнування інфраструктури. Попри високу гнучкість і адаптивність сфери зайнятості, наразі спостерігається зростання безробіття та гостра потреба у професійній перепідготовці вразливих груп населення. Пріоритетом державної політики стає створення сприятливого середовища для відновлення зайнятості, стримування трудової міграції та посилення взаємодії влади, бізнесу й освіти для підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Мета публікації. Метою дослідження є аналіз трансформаційних процесів на ринку праці України в умовах воєнної економіки, виявлення причин структурних та територіальних дисбалансів, а також обґрунтування стратегічних напрямів поствоєнного відновлення зайнятості.

Виклад основного матеріалу дослідження. До початку повномасштабного вторгнення ринок праці України характеризувався надмірною концентрацією у містах та значною часткою тіньової зайнятості, проте війна спричинила масштабну міграцію працездатного населення та глибокі структурні зрушення. Руйнування інфраструктури й релокація бізнесу призвели до нерівномірного скорочення робочих місць, від якого найбільше постраждали промисловість, транспорт, будівництво та сфера послуг. Водночас аграрний сектор у безпечних регіонах, сфера ІТ, охорона здоров'я та освіта продемонстрували стійкість, зумівши зберегти або навіть збільшити рівень зайнятості в умовах воєнної економіки [1, с. 123].

Порівняльний аналіз основних показників за 2021–2025 рр. дає можливість оцінити трансформацію масштабів і структури зайнятості в умовах воєнної економіки. Так, у 2022 р. рівень безробіття, розрахований за методологією МОП, становив 9,8%. Уже в 2023 р. зафіксовано суттєве зростання цього показника – до 18,3% (за неофіційними оцінками – близько 30%). Водночас часткова макроекономічна стабілізація у 2023 р. сприяла поступовому зниженню безробіття до 15,2%, а у 2024 р. та в I кварталі 2025 р. – до 12,1% (за даними Info Sapiens та CES). Найнижчий показник з початку повномасштабної війни, однак він усе ще перевищує рівень 2021 р. Щодо показників ділової активності, то у 2022 р. кількість вакансій скоротилася на 60–70%. Упродовж 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення – до 85–90% від довоєнних значень (за даними robota.ua, work.ua та grc.ua). Разом із тим кількість розміщених резюме залишається нижчою – на рівні 75–80%, що свідчить про наявність кад-

рового дефіциту. Структурний аналіз вакансій у 2025 р. демонструє переважання галузей, пов'язаних із відбудовою країни та забезпеченням її життєдіяльності в умовах воєнного стану. Найбільший попит на робочу силу спостерігається у сфері будівництва (понад 45 тис. вакансій), логістики (близько 40 тис.) та охорони здоров'я (приблизно 38 тис.). Така тенденція пояснюється активізацією інфраструктурних проєктів, зростанням потреб у транспортному обслуговуванні та підвищеним навантаженням на систему медичних послуг, особливо в регіонах із значною кількістю внутрішньо переміщених осіб [2, с. 10–21].

Вагомим чинником трансформації ринку праці стала трудова міграція. За даними ЄС та UNHCR, понад 7 млн громадян України виїхали за кордон, причому більше 60% з них – жінки працездатного віку, що істотно вплинуло на баланс попиту й пропозиції робочої сили всередині країни.

Основна проблема сучасного ринку праці України полягає у глибокому структурному та територіальному дисбалансі між попитом і пропозицією робочої сили, що спричинений масовою міграцією понад 7 мільйонів громадян, руйнуванням промислових потужностей та різкою зміною галузевих пріоритетів. Попри поступове зниження рівня безробіття до 12,1% у 2025 р., виникає гострий кадровий дефіцит: кількість вакансій у сферах будівництва, логістики та медицини стрімко зростає, тоді як наявні трудові ресурси не володіють необхідними навичками або географічно роз'єднані з роботодавцями. Ситуація ускладнюється реальним скороченням доходів населення та значною регіональною диференціацією зарплат, де розрив між столицею та периферією стає критичним для залучення фахівців у депресивні регіони.

Попри поступову стабілізацію базових індикаторів, структура ринку праці зазнала глибоких змін. Зберігається дисбаланс між потребами роботодавців і наявними трудовими ресурсами, особливо у сфері технічних і робітничих професій. Ключовими викликами залишаються демографічні втрати, асиметричність відновлення різних секторів економіки та недостатня професійна адаптація працівників [3, с. 1104–1111].

Воєнний період спричинив галузеву та територіальну фрагментацію ринку праці України, сформувавши нову модель зайнятості через міграцію та руйнування виробництва. Спостерігається структурне зміщення попиту в бік технічних фахівців, будівельників, енергетиків та медиків, що супроводжується активним залученням жінок у традиційно «чоловічі» професії. Для подолання кадрового дефіциту та відновлення країни необхідне впровадження гнучких програм перекваліфікації, розвиток онлайн-навчання та системна інклюзія ветеранів, ВПО й осіб з інвалідністю через податкові стимули та створення адаптованих робочих місць [4, с. 37–38].

Обґрунтованим вирішенням проблемного є впровадження моделі «гнучкого поствоєнного переважання», яка базується на трьох векторах: радикальній зміні освітньої парадигми, стимулюванні мобільності та інклюзивній інтеграції. Необхідно масштабувати програми мікрокваліфікацій та освітніх ваучерів для швидкої перепідготовки кадрів (зокрема жінок для традиційно «чоловічих» професій) під конкретні потреби інфраструктурної відбудови. Державна політика має зосередитися на фінансових і податкових стимулах для бізнесу, який створює адаптовані робочі місця для ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю, перетворюючи їхній потенціал на дієвий людський капітал. Подолання територіальної асиметрії можливе через розвиток дистанційної зайнятості та підтримку релокованих підприємств у регіонах із низькою діловою активністю, що дозволить вирівняти рівень оплати праці та зупинити подальший відтік кваліфікованих фахівців за кордон.

Висновки. Таким чином, трансформація ринку праці України в умовах війни засвідчила його надзвичайну адаптивність, проте виявила глибокі структурні розриви, подолання

яких потребує комплексного державного втручання. Успішне поствоєнне відновлення залежить від ефективності синергії між владою та бізнесом у питаннях швидкої професійної перепідготовки громадян, впровадження інклюзивних практик для інтеграції ветеранів і ВПО, а також створення цифрових умов для підвищення трудової мобільності. Кінцевою метою такої політики має формування якісно нової, інноваційної структури зайнятості, здатної забезпечити стійкий розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Нікітенко К. С., Таращук Д. Є. Трансформація ринку праці України в умовах поствоєнного переважання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 24. С. 121–128.
2. Бріль М. С., Другова О. С., Руденко В. О. Аналіз ринку праці в Україні під час військових дій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 18–25.
3. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga: Baltija Publishing, 2022. С. 1106–1113.
4. Сербогіна Н. О. Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 6. С. 36–40.

Отримано: 02.04.2026

Олеся БРИЦЬКА

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
1 року навчання спеціальності А4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)*

Іванна СЕМЕНЮК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності А4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)*

Науковий керівник: **Наталія КАЗАНШЕНА**

кандидат педагогічних наук, доцент

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ «ЕКОЛОГІЧНА ГРАМОТНІСТЬ ТА ЗДОРОВЕ ЖИТТЯ» В УЧНІВ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ БІОЛОГІЇ У 10–11 КЛАСАХ»

Розглянуто проблему формування компетентності «екологічна грамотність та здорове життя» в учнів 10–11 класів у процесі викладання біології. Визначено її сутність, проаналізовано основні компоненти її формування: когнітивний, діяльнісний та ціннісний, охарактеризовано ефективні методичні підходи у її формуванні.

Ключові слова: *екологічна грамотність, здоровий спосіб життя, компетентнісний підхід, біологічна освіта, старша школа.*

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується загостренням екологічних проблем, зниженням рівня здоров'я населення та необхідністю формування відповідального ставлення до довкілля і власного способу життя. У цьому контексті особливого значення набуває реалізація компетентнісного підходу в освіті, зокрема формування

ключової компетентності «екологічна грамотність та здорове життя», визначеної концепцією Нової української школи.

Учні старшої школи перебувають на етапі становлення світогляду, формування ціннісних орієнтацій та життєвих установок. Саме в цей період важливо забезпечити не лише засвоєння біологічних знань, а й розвиток екологічного мислення, відповідальної поведінки щодо природи та усвідомлення значущості здорового способу життя.

Навчальний предмет «Біологія і екологія» у 10–11 класах має значний потенціал для реалізації зазначених завдань, оскільки охоплює питання взаємодії організмів і середовища, функціонування живих систем, впливу антропогенних факторів на природу і здоров'я людини. Таким чином, дослідження шляхів формування екологічної грамотності та здоров'язбережувальної компетентності учнів є актуальним і соціально значущим.

Мета публікації – теоретичне обґрунтування та висвітлення ефективних методичних підходів до формування компетентності «екологічна грамотність та здорове життя» в учнів 10–11 класів у процесі викладання біології.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентність «екологічна грамотність та здорове життя» передбачає сформованість у здобувачів освіти знань про закономірності функціонування природних систем, усвідомлення взаємозв'язків між діяльністю людини і станом довкілля, а також здатність дотримуватися принципів здорового способу життя.

Формування цієї компетентності в процесі навчання біології базується на поєднанні когнітивного, діяльнісного та ціннісного компонентів.

Когнітивний компонент включає засвоєння знань про екосистеми, біосферу, біорізноманіття, екологічні проблеми сучасності (теми «Біорізноманіття», «Адаптації», «Екологія», «Сталий розвиток та раціональне природокористування»), а також про фізіологічні основи здоров'я людини (теми «Обмін речовин і перетворення енергії», «Спадковість і мінливість», «Репродукція та розвиток», «Біологічні основи здорового способу життя»).

Діяльнісний компонент передбачає формування практичних умінь: аналізувати екологічні ситуації, оцінювати стан довкілля, здійснювати прості дослідження, приймати рішення щодо збереження здоров'я. Ефективними є такі методи: аналіз реальних екологічних проблем регіону, розв'язування ситуаційних задач, дослідницька діяльність (спостереження, виконання міні-проектів), моделювання екологічних процесів [1, 2].

Особливу роль відіграє використання інтерактивних методів навчання, зокрема дискусій, рольових ігор, кейс-методу. Наприклад, обговорення проблем забруднення водних ресурсів або змін клімату сприяє розвитку критичного мислення та формуванню екологічної свідомості.

Ціннісний компонент полягає у формуванні відповідального ставлення до природи та власного здоров'я. Це досягається через: інтеграцію змісту освіти з реальним життям; формування мотивації до здорового способу життя; виховання екологічної культури [1, 2].

У процесі викладання біології доцільно застосовувати міжпредметні зв'язки, зокрема з географією, хімією, основами здоров'я, що сприяє цілісному розумінню екологічних і соціальних процесів.

Важливим є також використання проектної діяльності, яка дозволяє учням самостійно досліджувати актуальні проблеми, наприклад: «Стан довкілля мого регіону»; «Вплив харчування на здоров'я підлітків»; «Екологічні звички сучасної молоді».

Не менш ефективним є залучення учнів до позакласної діяльності: екологічних акцій, конкурсів, участі у природоохоронних заходах. Це сприяє формуванню активної громадянської позиції.

Суттєве значення має і роль учителя, який виступає не лише джерелом знань, а й організатором навчальної діяльності, фасилітатором та наставником. Учитель має створювати умови для активної участі учнів, стимулювати їх до самостійного пошуку інформації та прийняття обґрунтованих рішень.

Таким чином, ефективне формування компетентності «екологічна грамотність та здорове життя» можливе за умови комплексного використання сучасних педагогічних технологій, орієнтації на практичну діяльність учнів та формування їхніх ціннісних установок.

Висновки. Формування компетентності «екологічна грамотність та здорове життя» в учнів 10–11 класів є важливим завданням сучасної біологічної освіти. Воно сприяє розвитку екологічного мислення, відповідального ставлення до довкілля та усвідомленню значення здорового способу життя.

Доведено, що ефективність цього процесу забезпечується через поєднання когнітивного, діяльнісного та ціннісного компонентів навчання, використання інтерактивних та дослідницьких методів, організацію проектної діяльності та позакласної роботи.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних методик оцінювання рівня сформованості цієї компетентності та впровадженні інноваційних технологій навчання в освітній процес.

Список використаних джерел:

1. Казанішена Н. В. Роль викладання біології та основ здоров'я у формуванні репродуктивного здоров'я підлітків. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 2 (48). С. 418–426. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/20248/20221> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Казанішена Н. В. *Форми, методи, засоби навчання біології: навчальний посібник*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. 2021. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/handle/123456789/6896> (дата звернення: 20.03.2026).

Отримано: 23.03.2026

Наталія ВАНЗУРЯК

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Ірина АНДРЕЙЦЕВА**
кандидат економічних наук, доцент

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ

У роботі досліджено сучасні тенденції цифровізації процесів управління в органах місцевого самоврядування. Визначено ключові проблеми цифрової трансформації: фінансування, цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та ризики кібербезпеки. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до впровадження цифрових технологій із урахуванням міжнародного досвіду та потреб територіальних громад.

Ключові слова: *цифровізація, органи місцевого самоврядування, електронні послуги, електронний документообіг, відкриті дані, цифрова трансформація, електронна демократія, Big Data, штучний інтелект.*

Актуальність теми. Цифровізація органів місцевого самоврядування супроводжується низкою проблем і викликів, серед яких варто виділити нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів влади, а також ризики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки та захистом персональних даних.

Отже, дослідження сучасних трендів цифровізації процесів управління в органах місцевого самоврядування є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Мета публікації. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій цифровізації процесів управління в органах місцевого самоврядування та визначення ключових напрямів впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація процесів управління є складовою концепції цифрової трансформації публічного сектору, яка передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади. У сучасних умовах вона розглядається не лише як інструмент автоматизації, але й фактор інституційних змін.

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронних адміністративних послуг (e-services). В Україні важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження єдиного державного порталу електронних послуг, що забезпечує можливість отримання значної частини послуг онлайн. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність інтеграції власних сервісів у загальнонаціональні цифрові платформи, а також створення локальних електронних сервісів, орієнтованих на потреби громади.

Не менш важливим є впровадження систем електронного документообігу (EDMS), які забезпечують автоматизацію процесів створення, обробки, зберігання та передачі документів. Використання таких систем дозволяє значно скоротити час обробки інформації, підвищити дисципліну виконання завдань, забезпечити прозорість управлінських процесів та знизити ризики втрати інформації.

Суттєвим трендом є розвиток відкритих даних (Open Data). Органи місцевого самоврядування дедалі активніше публікують інформацію про свою діяльність у відкритому доступі, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян, розвитку громадянського суспільства та залученню бізнесу для створення інноваційних сервісів.

Окремої уваги заслуговує інтеграція цифрових платформ та створення єдиних інформаційних систем управління територіальними громадами. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління ресурсами громади, включаючи фінансові, земельні, інфраструктурні та людські ресурси. Інтегровані системи забезпечують можливість оперативного доступу до актуальної інформації, яка підвищує якість управлінських рішень.

Сучасним тенденцією є використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data). Ці інструменти дозволяють здійснювати прогнозування соціально-економічного розвитку громад, аналізувати поведінку громадян, оптимізувати бюджетні витрати та підвищувати ефективність управління. Наприклад, аналіз даних може використовуватися для планування розвитку інфраструктури, оптимізації транспортних потоків або оцінки ефективності соціальних програм.

Важливим напрямом є розвиток електронної демократії (e-democracy), яка передбачає використання цифрових інструментів для залучення громадян до процесу прийняття рішень. До таких інструментів належать електронні петиції, громадський бюджет, онлайн-консультації, електронні голосування тощо. Вони сприяють підвищенню рівня участі громадян у місцевому управлінні та формуванню відповідального громадянського суспільства.

Водночас, впровадження цифрових технологій супроводжується низкою проблем. Однією з основних є недостатній рівень фінансування цифрових проєктів, особливо в малих громадах. Крім того, існує проблема цифрової нерівності, яка проявляється у різному рівні доступу до цифрових технологій серед населення та територій.

Важливим викликом є недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. Ефективне використання сучасних технологій потребує відповідних знань і навичок, що зумовлює необхідність системного навчання персоналу та розвитку кадрового потенціалу.

Ключовим є питання кібербезпеки. Зростання обсягів цифрових даних та їх значення для управління підвищує ризики кіберзагроз, що вимагає впровадження сучасних систем захисту інформації, а також формування культури кібербезпеки серед працівників.

Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифровізація органів місцевого самоврядування базується на комплексному підході, який включає нормативно-правове забезпечення, інституційну підтримку, фінансування, розвиток людського капіталу та використання інноваційних технологій. Зокрема, країни Європейського Союзу активно впроваджують концепцію «розумних міст» (Smart City), яка передбачає використання цифрових технологій для підвищення якості життя населення.

Отже, цифровізація процесів управління в органах місцевого самоврядування є багатограничним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, соціальні та інституційні аспекти.

Висновки. Цифровізація процесів управління в органах місцевого самоврядування є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління та забезпечення стало-го розвитку територіальних громад. Сучасні тренди свідчать про активне впровадження електронних послуг, розвиток відкритих даних, інтеграція інформаційних систем, використання аналітики даних та інструментів електронної демократії.

Водночас, реалізація цифрової трансформації потребує вирішення низки проблем, пов'язаних із фінансуванням, розвитком цифрових компетентностей, забезпеченням кібербезпеки та подоланням цифрової нерівності. Важливим напрямом є також адаптація міжнародного досвіду до умов українських громад.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 26.02.2026 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 18.12. 2024 р. №2155-VIII. 07.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Про доступ до публічних даних: Закон України від 08.08.2025 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
4. Про захист персональних даних: Закон України від 14.06.2025 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
6. OECD. *Digital Government Index: 2019 Results*. 2020. URL: https://www.oecd.org/content/-dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/digital-government-index_cec25265/4de9f5bb-en.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
7. United Nation. *E-Government Survey*. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (дата звернення: 16.03.2026).
8. European Commission. *eGovernment Benchmark*. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023> (дата звернення: 17.03.2026).
9. Deloitte. *Government Digital Transformation Trends*. 2022. URL: <https://www.deloitte.com/middle-east/en/about/press-room/deloitte-2022-government-trends-report.html> (дата звернення: 17.03.2026).
10. Heeks R. *Information and Communication Technology for Development (ICT4D)*. 2018. Routledge. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=4031934> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance. *Government Information Quarterly*. 30:S1–S8. URL: https://www.researchgate.net/publication/257244386_Lean_government_and_platform-based_governance-Doing_more_with_less (дата звернення: 17.03.2026).

Отримано: 23.03.2026

Юлія ГАНЧУК

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Ірина АНДРЕЙЦЕВА
кандидат економічних наук, доцент

ОПЛАТА ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Досліджено сучасні тенденції оплати праці в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій та воєнного стану. Визначено основні чинники впливу на рівень оплати. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи оплати праці з метою підвищення рівня життя населення та забезпечення економічної стабільності.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, мінімальна заробітна плата, ринок праці, диференціація доходів, державне регулювання, воєнний стан.

Актуальність теми. Оплата праці є однією з ключових соціально-економічних категорій, яка визначає рівень добробуту населення, ефективність функціонування ринку праці та загальний економічний розвиток держави. В умовах сучасних трансформацій економіки України, зокрема в період воєнного стану, питання забезпечення гідного рівня оплати праці набуває особливої актуальності.

Актуальність дослідження зумовлена значною диференціацією заробітної плати за галузями економіки, регіонами та професіями, а також впливом інфляційних процесів, міграції робочої сили. У сучасних умовах важливим є аналіз тенденцій оплати праці з метою визначення проблемних аспектів і пошуку шляхів їхнього вирішення.

Мета публікації. Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій оплати праці в Україні та визначення основних проблем і перспектив розвитку системи заробітної плати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових показників функціонування ринку праці є рівень заробітної плати. В Україні він формується під впливом економічних, соціальних та інституційних чинників, серед яких важливе місце займає державне регулювання.

Відповідно до законодавства України, мінімальна заробітна плата є встановленим державою мінімальним розміром оплати праці за виконану норму праці. Її динаміка відображає соціальну політику держави та її можливості щодо забезпечення базових стандартів життя населення.

Аналіз динаміки мінімальної заробітної плати за 2020–2025 роки свідчить про її поступове зростання. Так, у 2020 році вона становила 5000 грн, у 2021 році – 6000–6500 грн, у 2022–2023 роках – 6700 грн, а у 2024 році зросла до 8000 грн. У 2025 році її рівень залишився незмінним. Таке зростання спрямоване на часткову компенсацію інфляційних процесів і підвищення соціальних стандартів, однак реальна купівельна спроможність населення залишається обмеженою.

Паралельно спостерігається зростання середньої заробітної плати. За 2020–2024 років її приріст склав близько 69,1%, що свідчить про позитивну динаміку. Водночас таке зростання є нерівномірним і значною мірою залежить від галузі економіки.

Суттєвою характеристикою сучасного ринку праці є галузева диференціація оплати праці. Найвищі заробітні плати спостерігаються у сфері інформаційних технологій, фінансовій діяльності, транспорті та авіації. Наприклад, у 2024 році середня заробітна плата у сфері

інформації та телекомунікацій перевищувала 50 тис. грн, тоді як у сфері освіти вона становила 14–15 тис. грн.

Найнижчі показники оплати праці характерні для таких сфер: організація харчування, культура, освіта та охорона здоров'я. Це свідчить про наявність структурних диспропорцій у розподілі доходів, що негативно впливає на мотивацію працівників і якість людського капіталу.

Важливою тенденцією є також зростання ролі висококваліфікованих фахівців. У 2024 році значні доходи отримують фахівці у сфері безпеки, нерухомості, продажів, а також ІТ-спеціалісти, військовослужбовці та технічні спеціалісти. Їхня заробітна плата може сягати 40–70 тис. грн, що значно перевищує середній рівень.

Сучасні тенденції оплати праці також формуються під впливом воєнного стану. Війна призвела до змін у структурі зайнятості, скорочення робочих місць у окремих галузях та зростання попиту на спеціалістів у сфері оборони, логістики та ІТ. Крім того, держава змушена адаптувати трудове законодавство, зокрема щодо тривалості робочого часу та умов праці.

Серед інших важливих тенденцій слід виділити:

- посилення регіональної диференціації заробітної плати;
- вплив трудової міграції на рівень оплати праці;
- зростання значення нематеріальної мотивації;
- поступову цифровізацію процесів управління оплатою праці.

Висновки. Отже, можна підсумувати, що система оплати праці в Україні перебуває у стані трансформації під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Позитивною тенденцією є зростання мінімальної та середньої заробітної плати, що свідчить про прагнення держави забезпечити соціальні гарантії населення. Водночас існує низка проблем, зокрема низький рівень реальної заробітної плати, значна галузева та регіональна диференціація, а також вплив інфляційних процесів.

Особливу роль у формуванні сучасних тенденцій відіграє воєнний стан, який зумовлює необхідність адаптації системи оплати праці до нових умов. У перспективі важливим є: підвищення реальної купівельної спроможності заробітної плати; зменшення диспропорцій між галузями; вдосконалення державної політики у сфері оплати праці; стимулювання розвитку високопродуктивної зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Про оплату праці: Закон України від 24.08.2024 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 23.10.2025 р. № 4059-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Державна служба статистики України. URL: <http://data.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Мінімальна заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Середня заробітна плата за даними ПФУ Мінфін. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 17.03.2026).
6. Правдюк Н. Л., Козловська Л. Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. С. 1–25.

Отримано: 24.03.2026

Микола ЗВЕРЯКОВ

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Розглянуто використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні сфери туризму.

Ключові слова: *технології, цифрові технології, інтернет-технології, туризм, індустрія туризму, інформаційні ресурси.*

Актуальність теми. Цифровізація поступово охоплює всі сфери життя людини, зокрема й туристичну індустрію. Розвиток глобального туризму сьогодні значною мірою визначається досягненнями науково-технічного прогресу, використанням комп'ютерних симуляцій, технологій віртуальної реальності, мобільних та інтернет-рішень, а також загальним зростанням ІТ-сектору. Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентну кризу у світовому туризмі, яка за масштабами перевищила всі попередні економічні спади. Повний локдаун практично паралізував діяльність галузі, проте водночас створив передумови для появи нових можливостей, зокрема, формування відкладеного попиту та активізації внутрішнього (територіального) туризму.

Сучасні країни, регіони та території, які прагнуть збільшити туристичний потік, змушені адаптуватися до нових потреб і вподобань споживачів, активно впроваджуючи цифрові технології. Туристична сфера України нині перебуває у складному етапі трансформації, спричиненому військовою агресією росії. Водночас після перемоги туризм може стати одним із ключових напрямів відновлення національної економіки, де важливу роль відіграватиме саме цифровізація галузі.

Мета публікації. Основною метою цієї статті є дослідження ролі та можливостей застосування цифрових технологій у процесі післявоєнного відновлення туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий туристичний сектор переживає глибокі трансформації під впливом технологічного прогресу. Протягом останніх десяти років розвиток цифрових рішень істотно змінив підходи до пошуку, планування та бронювання туристичних послуг. Сьогодні цифрові технології стають ключовим елементом стратегій розвитку культури й туризму сучасних міст.

Завдяки цифровізації туристи отримують змогу швидко занурюватися в туристичне середовище, самостійно планувати маршрути, користуватися перекладачами в режимі реального часу, спілкуватися з місцевими жителями, а також отримувати індивідуальні рекомендації щодо відвідування музеїв, розважальних і відпочинкових локацій відповідно до власних інтересів.

Такі додаткові можливості створюють нову цінність для споживача туристичних послуг. Саме тому українським операторам ринку необхідно активно впроваджувати цифрові інструменти під час формування стратегій розвитку бізнесу в післявоєнний період.

Розвиваючи вітчизняну індустрію туризму у післявоєнному періоді, слід враховувати основні напрями формування цифрового суспільства у світі, до яких належать: вільний дос-

туп до різноманітної туристичної інформації; розвиток людського потенціалу цифрового суспільства; створення електронних програм інфраструктури туризму; підтримка культурної різноманітності, культурної самобутності та мовної багатоманітності; розвиток спеціалізованих електронних засобів масової інформації туристичної спрямованості [1].

Сучасний цифровий туризм варто розуміти як концепцію, що базується на постійному й систематичному використанні цифрових технологій для створення додаткової цінності туристичного досвіду користувачів. Впровадження цифрових технологій у процес післявоєнного відновлення туристичної галузі має не лише спростити та прискорити окремі туристичні процеси й процедури, але й підвищити конкурентоспроможність галузі, забезпечити її сталий розвиток та інтеграцію у післявоєнне життя суспільства та економіки.

До найважливіших цифрових рішень доцільно віднести наступні: створення туристичного маркетплейсу та централізацію зусиль щодо просування комплексного туристичного продукту України; впровадження та розвиток мультимовних сервісів допомоги туристам, зокрема інформаційних сервісів, сервісів навігації та самообслуговування, що сприятимуть підвищенню доступності, якості й привабливості туристичних послуг, а також ефективності використання цифрових ресурсів; розробку і реалізацію цифрової туристичної карти гостя та аналогічного мобільного додатка для різних локацій і територій України (аналогів міжнародних карт і застосунків, які дозволяють туристам пересуватися різними видами транспорту, отримувати інформацію про культурні події та користуватися знижками при відвідуванні туристичних об'єктів); створення прозорої цифрової системи оцінки якості туристичних послуг, формування рейтингу послуг та об'єктів по туристичних територіях України; забезпечення можливості знайомства з культурними та природними пам'ятками, музейними експозиціями й туристичними маршрутами в онлайн-режимі з використанням технологій візуалізації, віртуальних екскурсій та інших інновацій; створення та розвиток сервісів доповненої реальності для навігації по містах і об'єктах показу (виставкових центрах, художніх галереях, музеях тощо) задля підвищення привабливості туристичних об'єктів і ефективності використання національних туристичних ресурсів; розвиток системи відкритих даних для забезпечення прозорості діяльності туристичних організацій і системи управління галуззю, створення умов та інфраструктури для появи нових видів туристичних послуг; впровадження та розвиток технологій штучного інтелекту й великих даних для збору та аналізу інформації, покращення системи просування туристичних послуг і формування найактуальніших пропозицій для мандрівників з урахуванням їхніх побажань, погодних умов і транспортної ситуації; розвиток цифрових сервісів для онлайн-планування туристичних маршрутів із можливістю купівлі квитків і бронювання готелів; створення електронного майданчика для залучення самозайнятих осіб до туристичної діяльності (гідів, інструкторів, екскурсіводів та інших фахівців); розробку мультимедійних програм для об'єктів показу, сервісів аудіо- та відео-гідів із можливістю інтеграції з GPS-навігацією та використанням QR-кодів для формування запитів [2].

Висновок. Отже, упродовж останніх років світова туристична індустрія розвивалася під значним впливом процесів цифровізації. Для ефективного післявоєнного відновлення та подальшого розвитку туризму в Україні необхідно створювати туристичні продукти, орієнтовані на функціонування в новому цифровому середовищі, яке розкриває потенціал і можливості національних туристичних дестинацій та локацій. У післявоєнний період особливо важливим стане перегляд державної політики з метою стимулювання впровадження інноваційних цифрових технологій підприємствами мікро-, малого та середнього бізнесу в туристичній галузі.

Список використаних джерел:

1. Виговський Д. С., Конарівська О. Б. Використання цифрових інструментів у процесі формування туристичних дестинацій та їх роль у відновленні туристичної сфери. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. № 1 (105). С. 56–68.
2. Виклики цифрової епохи: адаптація туристичної галузі України до умов післявоєнного розвитку. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/103550/> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Марусей Т. В. Діджиталізація туристичного сектору як чинник його модернізації та післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=81169> (дата звернення: 17.03.2026).
4. Марусей Т. В. Цифровізація як інструмент відновлення та розвитку туристичної індустрії України у післявоєнний період. *Ефективна економіка*, 2024. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5117> (дата звернення: 21.03.2026).
5. Цвілій С., Жилко О., Зайцева В. Застосування цифрових технологій у післявоєнному відновленні сфери туризму. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2023. №3(95). С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>.

Отримано: 30.03.2026

Анна КВЯТКІВСЬКА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Ірина АНДРЕЙЦЕВА**

кандидат економічних наук, доцент

СУЧАСНИЙ СТАН РУХУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У роботі досліджено сучасний стан руху населення в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів. Проаналізовано основні тенденції природного руху населення. Обґрунтовано соціально-економічні наслідки демографічних змін та визначено напрями вдосконалення державної демографічної політики.

Ключові слова: рух населення, демографічна ситуація, народжуваність, смертність, природний приріст, міграція, депопуляція, старіння населення, трудові ресурси.

Актуальність теми. Актуальність дослідження сучасного стану руху населення в Україні зумовлена поглибленням демографічної кризи, яка характеризується стійкою депопуляцією, старінням населення, зниженням рівня народжуваності та активізацією міграційних процесів. В умовах повномасштабної війни, соціально-економічної нестабільності та глобалізаційних викликів демографічні процеси набувають критичного значення для забезпечення економічного розвитку, функціонування ринку праці та збереження національного людського потенціалу.

Мета публікації. Метою статті є аналіз сучасного стану руху населення в Україні, визначення ключових тенденцій природного та міграційного руху та обґрунтування напрямів державної демографічної політики в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рух населення є важливою складовою демографічного розвитку та охоплює процеси природного (народжуваність і смертність) та ме-

ханічного (міграція) руху. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими негативними демографічними тенденціями.

Аналіз природного руху населення свідчить про суттєве погіршення демографічних показників. У 2024 році в Україні було зареєстровано близько 176–177 тис. народжень та понад 495 тис. смертей, що свідчить про зростання смертності в 2,8 рази щодо народжуваності. Це є одним із найгірших показників за весь період незалежності України.

Зниження народжуваності має системний характер. Якщо у 1991 році в Україні народилося понад 630 тис. дітей, то у 2024 році – лише близько 176 тис., що означає скорочення більш ніж на 70%. Основними причинами такого явища є:

- економічна нестабільність та зниження рівня доходів населення;
- воєнні дії та невизначеність майбутнього;
- трудова та вимушена міграція молодого населення;
- зміна репродуктивної поведінки (відкладання народження дітей);
- зростання середнього віку матері при народженні першої дитини.

Водночас рівень смертності залишається високим. Основними причинами є поширеність хронічних захворювань, наслідки війни, стресові фактори, обмежений доступ до медичних послуг у певних регіонах. У результаті формується стійкий від'ємний природний приріст, що призводить до депопуляції.

Міграційні процеси є другим ключовим чинником зміни чисельності населення. Після початку повномасштабної війни Україна зіткнулася з масштабною хвилею вимушеної міграції. За оцінками міжнародних організацій, мільйони українців виїхали за кордон, що суттєво вплинуло на демографічну структуру населення.

Загалом за останні роки населення України скоротилося щонайменше на 10 млн осіб, що пов'язано як із зовнішньою міграцією, так і з природним скороченням. Особливу загрозу становить виїзд працездатного та висококваліфікованого населення, що призвело до: зменшення трудового потенціалу; дефіциту кадрів у ключових галузях економіки; «відпливу мізків»; дисбалансу регіонального розвитку.

Внутрішня міграція також активізувалася через переміщення населення із зон бойових дій, що створює додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру відносно безпечних регіонів. Однією з ключових проблем є старіння населення. Зниження народжуваності та підвищення середньої тривалості життя (у довоєнний період) призвели до збільшення частки осіб похилого віку. Це формує значне навантаження на пенсійну систему та систему соціального забезпечення. Крім того, демографічна структура зазнає деформацій через війну: зменшується частка молодого населення, зростає дисбаланс між чоловіками та жінками, що має довгострокові наслідки для відтворення населення.

Сучасні демографічні процеси мають суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток України, зокрема:

- скорочується чисельність економічно активного населення;
- зростає навантаження на систему соціального захисту;
- погіршується демографічна безпека держави;
- знижується потенціал економічного зростання.

Демографічна криза також впливає на систему освіти, ринок праці, інноваційний розвиток та обороноздатність держави.

Висновки. Можна узагальнити, що сучасний стан руху населення в Україні характеризується глибокими кризовими тенденціями. Основними проблемами є різке скорочення чисельності населення, значний від'ємний природний приріст, зниження народжуваності, висока смертність та масштабна міграція населення. Статистичні дані свідчать, що у 2024 році смертність майже втричі перевищила народжуваність, що є критичним показником демографічного розвитку. Водночас значні міграційні втрати та скорочення чисельності населення створюють загрозу економічній та демографічній безпеці держави.

Для стабілізації ситуації необхідно реалізувати комплекс заходів державної політики, спрямованих на: стимулювання народжуваності та підтримку сімей з дітьми; покращення системи охорони здоров'я та зниження смертності; створення умов для повернення мігрантів; розвиток ринку праці та підвищення рівня життя населення.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Лібанова Е. М. Демографічна криза в Україні як проблема національної безпеки. Київ: Аналітичний центр «Борисфен Інтел», 2022. 40 с.
3. Гладун О. М. Демографічні процеси в Україні: тенденції та прогнози. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 180 с.
4. Міністерство соціальної політики України. Внутрішньо переміщені особи в Україні: статистичні дані станом на 31 грудня 2024 року. Україна в ООН URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
5. International Organization for Migration. Ukraine: Key Figures on Internal Displacement and Mobility, December 2023. Migration Data Portal. URL: https://www.migrationdataportal.org/sites/g/files/tmzbdl251/files/2024-02/Ukraine_Key-Figures_Mobility-Displacement_As-of-20-February-2024.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
6. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Офіційний сайт. URL: <https://idss.org.ua/index> (дата звернення: 21.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Олександра КОНДРАТЮК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: Ірина АНДРЕЙЦЕВА

кандидат економічних наук, доцент

РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

У тезах розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття «рівень життя населення», проаналізовано його складові елементи та систему показників. Визначено взаємозв'язок між рівнем життя і якістю життя населення. Обґрунтовано актуальність дослідження зазначеної проблематики в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: *рівень життя, якість життя, добробут населення, прожитковий мінімум, соціальний стандарт, людський розвиток.*

Актуальність теми. Дослідження рівня життя населення є одним із ключових завдань сучасної економічної науки. В умовах трансформаційних змін, що відбуваються в Україні, соціально-економічна нерівність, зубожіння значної частини населення та вплив зовнішніх чинників (зокрема, збройного конфлікту) актуалізують необхідність комплексного аналізу теоретичних засад даної категорії.

Незважаючи на достатньо широке коло наукових праць, присвячених даній тематиці, питання систематизації теоретичних підходів до визначення й оцінювання рівня життя залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

Мета публікації. Метою публікації є систематизація та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності категорії «рівень життя населення» та встановлення взаємозв'язку між рівнем та якістю життя населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «рівень життя» є багатоаспектним і трактується по-різному в науковій літературі. У широкому розумінні рівень життя – це ступінь задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб людини. У вузькому значенні це поняття зводиться переважно до рівня матеріального споживання та доходів населення [1].

Більшість дослідників розглядають рівень життя як сукупність умов існування людей у суспільстві, які відображають ступінь задоволення їхніх потреб і визначаються рівнем розвитку продуктивних сил [2]. Міжнародні організації, зокрема ООН, ототожнюють рівень життя з поняттям «людський розвиток», що включає освіту, тривалість життя та доходи.

Структура рівня життя населення включає кілька ключових складових.

По-перше, це рівень і диференціація доходів населення (заробітна плата, пенсії, соціальні трансферти).

По-друге, – рівень споживання матеріальних благ і послуг.

По-третє, – забезпеченість населення соціальними благами: освітою, охороною здоров'я, житлом.

По-четверте, – умови праці та відпочинку.

По-п'яте, – стан навколишнього середовища та безпека людини [3].

Для кількісної оцінки рівня життя використовується система показників. Відповідно до методології ООН та Міжнародної організації праці, виокремлюють такі групи показників: демографічні (народжуваність, смертність, тривалість життя); показники доходів і витрат на-

селення; показники рівня споживання; показники забезпечення житлом; показники стану охорони здоров'я, освіти; екологічні показники [4].

В Україні система соціальних стандартів і гарантій є нормативно-правовою основою визначення рівня життя. Ключовим соціальним стандартом є прожитковий мінімум – вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини переліку продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів і послуг [5].

Суміжною, проте відмінною від рівня життя категорією є «якість життя». Якість життя – ширше поняття, яке включає не лише матеріальну забезпеченість, а й суб'єктивну оцінку людиною власного становища, рівень задоволеності різними аспектами життя (роботою, стосунками, здоров'ям тощо). Якщо рівень життя є переважно об'єктивною характеристикою, то якість життя поєднує об'єктивні та суб'єктивні складові [2].

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану рівень життя українців зазнав суттєвого погіршення. Скорочення реальних доходів, вимушене переміщення населення, зростання безробіття та інфляційні процеси – все це створює нові виклики для дослідження даної проблематики та розробки відповідних механізмів соціального захисту [6].

Висновки. Таким чином, рівень життя населення є комплексною соціально-економічною категорією, яка відображає ступінь задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб людей. Його теоретичне вивчення передбачає аналіз широкого кола взаємопов'язаних показників.

Систематизація теоретичних підходів дозволила встановити, що рівень життя охоплює доходи, споживання, доступ до соціальних благ та умови проживання населення. Поняття «рівень життя» є вужчим порівняно з «якістю життя», проте обидві категорії є взаємодоповнюючими та необхідними для комплексної оцінки добробуту.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз динаміки показників рівня життя в Україні, виявлення регіональних диспропорцій та обґрунтування напрямів удосконалення державної соціальної політики в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Черенько Л. М. Житлові умови населення України та вибір пріоритетних напрямів житлової політики. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С. 126–139. <https://doi.org/10.15407/dse2018.02.011>.
2. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього: (питання теорії і практики): монографія. Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. 818 с.
3. Лібанова Е. М. Нерівність в українському суспільстві: витоки та сучасність. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 4–19.
4. United Nations Development Programme. Human Development Report 2023/2024. New York: UNDP, 2024. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Про прожитковий мінімум: Закон України від 20.01.2018 р. № 966-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14> (дата звернення: 06.04.2026).
6. Спасів Н. Я., Ніпаліді О. Ю, Квасовський О. Р., Романюк Я. І. Соціально-економічні наслідки повномасштабної війни в Україні: від національних проблем до глобальних викликів. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/394483650_Socialno-ekonomicni_naslidki_povnomashtabnoi_vijni_v_Ukraini_vid_nacionalnih_problemi_do_globalnih_viklikiv (дата звернення: 31.03.2026)

Отримано: 09.04.2026

ГЕОЕКОЛОГІЧНА СИТУАЦІЯ В ДОЛИНІ РІЧКИ ДНІСТЕР НИЖЧЕ ЗА ТЕЧІЄЮ ВІД НОВОДНІСТРОВСЬКОЇ ГЕС (на матеріалах Чернівецької області)

Проаналізовано геоекологічну ситуацію в долині річки Дністер нижче за течією від Новодністровської ГЕС у межах Чернівецької області. Визначено основні чинники, що впливають на стан природних комплексів та компоненти дозвілля, зокрема зміну гідрологічного режиму Дністра внаслідок функціонування гідроелектростанцій, що призводить до коливань рівня води, зміни швидкості течії, температурного режиму та льодоставу. Розглянуто вплив цих змін на біорізноманіття річкової екосистеми, прибережні ландшафти, розвиток небезпечних геоморфологічних процесів (абразія берегів, підтоплення, заболочення) а також на соціально-економічну діяльність населення (водокористування, с\г, рекреація). Оцінено ступінь антропогенного навантаження та виявлено найбільш вразливі ділянки долини. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації водогосподарської діяльності, а також впровадження природоохоронних заходів та сталого використання природних ресурсів для мінімізації негативних екологічних наслідків.

Ключові слова: Дністер, Новодністровська ГЕС, геоекологічна ситуація, гідрологічний режим, біорізноманіття, Чернівецька область, антропогенний вплив, природоохоронні заходи, сталий розвиток, техногенний деструктив.

Актуальність теми. Проблема техногенної трансформації великих річкових систем є однією з центральних у сучасній геоекології. Річка Дністер, що є головною водною артерією Західної України, протягом останніх десятиліть зазнала докорінних змін внаслідок функціонування Дністровського комплексного гідровузла. Побудова та експлуатація Новодністровської ГЕС (ГЕС-1) та ГЕС-2 створили специфічний режим природокористування, де інтереси енергетики часто домінують над екологічною стабільністю. Для Чернівецької області, територія якої охоплює значну частину прибережної зони нижнього б'єфу гідровузла, це питання має критичне значення. Зміна гідрологічного циклу, термічного режиму та активізація руслових процесів безпосередньо впливають на стан підземних вод, біорізноманіття заплавних екосистем та безпеку прибережних поселень. Дослідження цих процесів є необхідним для розробки науково обґрунтованих заходів з мінімізації екологічних ризиків.

Мета публікації полягає у проведенні системного геоекологічного аналізу трансформації долини річки Дністер у межах Чернівецької області під впливом експлуатації Новодністровської ГЕС, ідентифікації основних екологічних загроз та оцінці сучасного стану ландшафтів нижнього б'єфу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Геоекологічний стан долини Дністра нижче Новодністровської ГЕС визначається сукупністю природних та антропогенних чинників, серед яких гідроенергетичне регулювання є визначальним. Основними векторами трансформації є:

1. **Гідрологічний та гідроморфологічний режими.** Експлуатація ГЕС у режимі пікових навантажень спричиняє добові коливання рівня води, що отримали назву «гідрологічна пилка». Для ділянок Дністра в межах Чернівецької області це призводить до інтенсивного розмиву берегів (абразії) та переформування русла. Природний паводковий режим замінено штучними спусками води, що порушує процеси самоочищення річки та призводить до замулення нерестовищ.
2. **Термічне та гідрохімічне забруднення.** Оскільки забір води для турбін ГЕС здійснюється з глибоких шарів водосховища, температура води в нижньому б'єфі суттєво відрізняється від природної. Влітку вода є аномально холодною (різниця становить 6–10°C), що створює «тепловий шок» для водних організмів. Взимку ж річка часто не замерзає на значній відстані від греблі, що змінює умови зимівлі птахів та іхтіофауни. Гідрохімічний склад характеризується дефіцитом розчиненого кисню в певні періоди та зміною концентрації завислих речовин [1].
3. **Трансформація заплавних ландшафтів.** У межах Чернівецької області спостерігається деградація заплавних лук. Через відсутність природних розливів відбувається осушення прибережних територій, зміна рослинного покриву та зникнення водно-болотних угідь, які раніше виконували роль природних фільтрів.
4. **Антропогенний тиск та використання ресурсів.** Ситуація ускладнюється локальними факторами: несанкціонованим видобутком піщано-гравійної суміші, що ще більше дестабілізує русло, а також забрудненням побутовими стоками від населених пунктів Сокирянського та Кельменецького районів (нині Дністровський район).
5. **Аналіз картографічних матеріалів та даних космічного моніторингу** підтверджує, що за останні 20 років площа еродованих берегів на досліджуваній ділянці зросла на 15–20%. Це свідчить про те, що екосистема не встигає адаптуватися до темпів техногенного навантаження [2].

Березень 2026 року став чорною сторінкою в історії гідроекосистеми Дністра. російська атака на об'єкти Дністровської ГЕС спричинила розгерметизацію маслонаповненого обладнання, внаслідок чого у водне середовище потрапило близько 1,5 тонни трансформаторного мастила. Цей інцидент став викликом не лише для служб Чернівецької області а й для всієї системи транскордонного управління басейном річки [1, 2].

Забруднення поширилося вниз за течією річки, зокрема у районі села Наславча Республіки Молдова. Мінекономіки в межах діяльності Дністровської комісії виступає центральним координатором міжвідомчої та міжнародної взаємодії щодо реагування на цю екологічну загрозу.

Річка Дністер є одним із ключових джерел водопостачання для міст Одеса (Україна) та Кишинів (Республіка Молдова), забруднення становить серйозну загрозу для населення та водних екосистем. Особливістю цієї катастрофи стало те, що вона відбулася на ділянці з максимальною антропогенною регуляцією. Штучні коливання рівня води («гідрологічна пилка»), характерні для роботи ГЕС, спричинили наступні екологічні аномалії:

- «вбивання» мастила в ґрунт: під час пікових скидів води забруднена плівка піднімалася до рівня заплавних терас, а при наступному спаді рівня – мастило осідало на рослинності та просочувалося в алювіальні відклади [2];
- пригнічення процесів самоочищення: через низьку температуру води, що скидається з придонних шарів водосховища, процеси мікробіологічного розкладу нафтопродуктів сповільнилися в 2–3 рази порівняно з природними умовами.

Висновки. Дослідження геоecологічної ситуації в долині Дністра нижче Новодністрівської ГЕС дозволяє зробити наступні висновки. Функціонування гідровузла призвело до незворотної трансформації гідрологічного та термічного режимів річки в межах Чернівецької області, що має негативний вплив на біологічну продуктивність водойми. Головною геоморфологічною загрозою є активізація берегової ерозії, спричинена штучними коливаннями рівня води, що потребує негайних берегоукріплювальних робіт на критичних ділянках. Події 2026 року довели, що геоecологічна безпека Дністра більше не може розглядатися окремо від безпекового фактора. Тільки інтеграція сучасного цифрового моніторингу з гнучким графіком роботи ГЕС дозволить зберегти річку як життєво важливий ресурс для регіону. Геоecологічний стан території оцінюється як напружений, з тенденцією до подальшої деградації природних комплексів без впровадження жорстких ecологічних регламентів.

Список використаних джерел:

1. Ecологічна катастрофа на Дністрі: наслідки російського удару по Дністрівській ГЕС для Молдови та України. *NVIP*. 2026. 16 березня. URL: <https://nvip.com.ua/2026/03/16/ekolohichna-katastrofa-na-dnistri-naslidky-rosiyskoho-udaru-po-hes/> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Удар рф по Дністрівській ГЕС у Чернівецькій області спричинив ecологічну катастрофу. *Mind.ua*. 2026. 12 березня. URL: <https://mind.ua/news/20302211-udar-rf-po-dnistrovskij-ges-u-chniveckij-oblasti-sprichiniv-ekologichnu-katastrofu> (дата звернення: 22.04.2026).

Отримано: 23.04.2026

Дмитро ЛЮБІНЕЦЬКИЙ

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 051 Економіка*

Науковий керівник: **Віталій ТКАЧУК**
кандидат ecономічних наук, доцент

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

Досліджено сутність процесу децентралізації та її вплив на ecономічний розвиток регіонів. Проаналізовано основні механізми передачі повноважень на місцевий рівень, а також їхній вплив на ефективність використання ресурсів, інвестиційну привабливість та розвиток місцевого самоврядування. Визначено ключові переваги та ризики децентралізації в Україні. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності реформ у контексті регіонального розвитку.

Ключові слова: *децентралізація, регіональний розвиток, місцеве самоврядування, ecономіка регіонів, фінансова автономія.*

Актуальність теми. Децентралізація в Україні є однією з найбільш масштабних реформ державного управління, яка суттєво змінює підходи до організації влади та розвитку територій. Її основною метою є передача значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах ця реформа розглядається як ключовий інструмент забезпечення сталого ecономічного розвитку регіонів, підвищення ефективності управління та покращення якості

життя населення. Актуальність теми зумовлена тим, що децентралізація створює нові можливості для розвитку територій, але водночас супроводжується низкою викликів, які потребують наукового осмислення.

Мета публікації полягає у розкритті сутності та основних підходів до розуміння децентралізації, характеристик її основних видів (адміністративної, фінансової та політичної), аналізі впливу децентралізаційних процесів на економічний розвиток регіонів, визначенні ключових переваг впровадження реформи децентралізації в Україні, виявленні основних проблем і ризиків, що виникають у процесі її реалізації, а також обґрунтуванні можливих напрямів підвищення ефективності регіонального розвитку в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність децентралізації полягає у перерозподілі владних повноважень між різними рівнями управління, що дозволяє наблизити процес прийняття рішень до громадян. Вона охоплює адміністративну, фінансову та політичну складові. Адміністративна децентралізація передбачає передачу управлінських функцій органам місцевої влади, що сприяє більш ефективному вирішенню локальних проблем. Фінансова децентралізація полягає у розширенні бюджетних повноважень територіальних громад, зокрема через закріплення за ними частини податкових надходжень та надання права самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами. Політична складова передбачає активізацію участі громадян у процесах прийняття рішень, що сприяє розвитку демократії на місцевому рівні. У сукупності ці елементи формують нову модель управління, орієнтовану на потреби конкретних територій.

Одним із найбільш відчутних результатів децентралізації є підвищення фінансової спроможності регіонів. Завдяки змінам у бюджетному законодавстві місцеві громади отримали можливість залишати у своєму розпорядженні значну частину податкових надходжень, що створює умови для реалізації інфраструктурних та соціально-економічних проєктів. Це дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси, розвивати транспортну, освітню та медичну інфраструктуру, а також підтримувати малий і середній бізнес. У результаті цього підвищується рівень зайнятості населення, зростають доходи громад і формується база для довгострокового економічного розвитку.

Важливим аспектом є вплив децентралізації на інвестиційну привабливість регіонів. Завдяки розширенню повноважень місцеві органи влади можуть більш гнучко реагувати на потреби бізнесу, створювати сприятливі умови для ведення господарської діяльності та залучення інвестицій. Це включає спрощення дозвільних процедур, розвиток індустріальних парків, модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних підходів до управління. У таких умовах регіони починають активно конкурувати між собою за інвесторів, що стимулює підвищення ефективності використання ресурсів та сприяє економічному зростанню.

Разом із позитивними наслідками децентралізація супроводжується і певними проблемами. Однією з ключових є нерівномірність розвитку регіонів, яка проявляється у значних відмінностях між економічно сильними та слабкими територіями. Більш розвинені регіони мають кращі стартові умови для залучення інвестицій та розвитку бізнесу, тоді як менш розвинені часто залишаються залежними від державної підтримки. Це створює ризики поглиблення соціально-економічної диференціації та потребує ефективних механізмів державного регулювання. Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. У багатьох громадах відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює процес ефективного управління ресурсами та реалізації стратегій розвитку. Крім того, іс-

нують ризики неефективного або нецільового використання бюджетних коштів, що може негативно впливати на довіру населення до влади. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання підвищення прозорості та підзвітності діяльності місцевих органів влади.

З метою підвищення ефективності децентралізації необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності регіонів. Важливим є вдосконалення системи міжбюджетного вирівнювання, яка дозволить забезпечити більш справедливий розподіл фінансових ресурсів між територіями. Не менш важливим є розвиток системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері місцевого самоврядування. Значну роль відіграє впровадження цифрових технологій управління, які сприяють підвищенню ефективності адміністративних процесів та забезпечують відкритість діяльності органів влади. Також необхідно активізувати участь громадян у процесах прийняття рішень, що сприятиме формуванню відповідального громадянського суспільства.

Висновки децентралізація є важливим фактором економічного розвитку регіонів, який створює умови для більш ефективного використання ресурсів, залучення інвестицій та підвищення якості життя населення. Вона сприяє формуванню нової моделі управління, орієнтованої на потреби громад і розвиток територій. Водночас для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати існуючі виклики та забезпечувати належний рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Лише за умови комплексного підходу децентралізація зможе стати ефективним інструментом сталого розвитку регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Денисов К. В. Децентралізація влади в Україні: адміністративні та бюджетні аспекти, національна безпека. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 60–64.
2. Карпінський Б. А., Максимів Д. Я., Карпінська О. Б. Децентралізація: сутнісний апарат і можливості фінансово-податкового механізму інвестиційного зростання. *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 29–36.
3. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука та практика*. 2011. № 2. С. 10–14.
4. Ткачук А. Ф. Державна регіональна політика та розвиток територій в умовах змін. Спеціально для ОТГ. Інститут Громадянського суспільства. 2016. URL: <http://www.csi.org.ua/derzhavna-regionalna-polityka-ta-rozvytok-terytorij-v-> (дата звернення: 03.04.2026).

Отримано: 14.04.2026

Григорій НЕСТЕЧУК

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 101 Екологія*

Науковий керівник: **Олександр ЛЮБИНСЬКИЙ**
доктор сільськогосподарських наук, професор

ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Подано узагальнену інформацію щодо проведення екологічної оцінки виробництва молока у фермерському господарстві, еко-ефективність виробництва молока, впровадження принципів органічного виробництва або стандартів НАССР.

Ключові слова: *екологічна оцінка, молоко, стандарти НАССР, екологічно безпечна продукція.*

Актуальність теми. Молоко – є перш необхідним продуктом для людства, так як з нього роблять багато суміжних продуктів, але його цінність у тому, що воно нам необхідно з початку нашого життя. Молочні продукти визнані невід'ємною частиною здорового харчування, і в багатьох країнах рекомендується щодня вживати молоко і молочні продукти [1].

Еко-ефективність виробництва молока включає зменшення експлуатаційних витрат та збільшення доходної частини за рахунок зменшення витрат енергії, води та викидів твердих відходів, зменшення витрат на очищення води [2].

Виробництво екологічно безпечної продукції рослинництва і тваринництва залишається актуальною проблемою для сталого розвитку різних країн світу. У післявоєнний період відновлення аграрного виробництва в Україні потребуватиме ефективних перевірених на практиці науково-обґрунтованих технологій ведення органічно-біологічного землеробства з виробництвом молока, м'яса ін. продукції, котра відповідатиме вітчизняним і міжнародним стандартам якості, забезпечило стабільну зайнятість людей та експорт високоякісної продукції [3].

Мета публікації – аналіз ключових аспектів виробництва якісного молока в умовах фермерських господарств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з найбільш важливих етапів у забезпеченні високої якості та безпеки молокопродуктів є виробництво екологічно чистого високоякісного товарного молока. З врахуванням того що сире молоко є добре придатним середовищем для різних мікробів, які можуть призвести до його швидкого псування, то якість і безпечність сирого молока є першою і головною умовою його виробництва [1–5].

Одним із ключових аспектів сталого розвитку аграрної галузі є забезпечення населення якісними харчовими продуктами та промисловості необхідною сировиною. В умовах сучасного світу це можна досягти за рахунок різкого збільшення виробництва молока у фермерських господарствах шляхом впровадження інтенсивних, енергозберігаючих та високоефективних технологій [4]. Екологічна оцінка виробництва молока у фермерському господарстві базується на аналізі впливу на довкілля та відповідності продукції стандартам якості Регламенту (ЄС) № 853/2004. Екологізація включає впровадження безприв'язного утримання, використання преміксів для зменшення токсикантів у гної, енергоефективність та раціональне землекористування для виробництва безпечного молока.

Екологічна оцінка передбачає:

1. Оцінювання емісії парникових газів (метан, закис азоту) від тварин та гноєсховищ, споживання води та енергії, а також навантаження на ґрунт.
2. Запровадження ефективного управління відходами: видалення, зберігання та використання гною як органічного добрива, що запобігає забрудненню ґрунтових вод.
3. Оцінка якості та безпечності молока – відповідність вимогам до молочної сировини, відсутність залишків антибіотиків та токсинів, що гарантується дотриманням санітарно-гігієнічних норм.
4. Оптимальна та збалансована годівля.
5. Впровадження принципів органічного виробництва або стандартів НАССР для документального підтвердження екологічності.

Екологізація молочного виробництва в Україні є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності продукції та досягнення кліматичної нейтральності.

Висока ефективність вітчизняної молочної галузі повинна досягатись за рахунок високої якості і безпечності, при одночасному зниженні негативного впливу на навколишнє середовище. Екологічна проблема виробництва молока і молочних продуктів має два аспекти – створення екологічно безпечної продукції та екологічно безпечного для навколишнього середовища виробництва. Разом з тим, екологічне вдосконалення технологій виробництва молочних продуктів повинне базуватись на раціональному використанні сировини, а мінімізація екологічного ризику вимагає впровадження виробниками екологічно безпечних, безвідходних технологій та сучасного очисного обладнання. Якість і безпека харчових продуктів протягом всього «життєвого циклу» має відповідати встановленим вимогам. Життєвий цикл харчових продуктів включає: процес проектування продукту, ланку первинного виробництва (фермерські господарств, де відбувається виробництво основної сировини), процеси переробки, транспортування, зберігання, збут, споживання й утилізації продукту. Виробництво сировини вважається основним і найбільшим екологічним навантаженням в життєвому циклі харчових продуктів. Першочергового значення набувають заходи, які гарантують безпечність продуктів для життя і здоров'я населення. Підвищити ефективність управління екологічними викидами можна завдяки запровадженню досвіду передових ферм, які слід використовувати як стандарти та модельні зразки для опрацювання екологічного законодавства. Вимоги та норми щодо збереження навколишнього середовища є зараз одним з найважливіших інструментів у відносинах між країнами [2].

Висновки. Виробництво якісного та екологічно чистого молока у фермерському господарстві потребує системного аналізу впливу на довкілля та відповідності продукції стандартам якості Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк В. О. Оцінка економічної ефективності виробництві молока на сільськогосподарських підприємствах України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. №1(31). С. 1329–1348. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-1329-1348/](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-1329-1348/).
2. Любинський О. І. Екологічні критерії виробництва органічного молока. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія Екологія*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2020. Випуск 5. С. 77–86.

3. Маменко О., Зандарян В., Портяник С. Вдосконалення способів виробництва екологічно безпечного молока на скотарських фермах та технологій організації і ведення органічно-біологічного землеробства. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. С. 57–66.
4. Карпенко О. В. Запровадження технологій виробництва та переробки молочної продукції в умовах фермерського господарства півдня України. *Таврійський науковий вісник*. 2024. №139. С. 213–218.
5. Карпенко О. В., Єрьоміна Л. О. Оцінка можливості запровадження технологій виробництва молочної продукції в умовах фермерського господарства південного регіону України. *Матеріали The XXI International Scientific and Practical Conference «Informational, modern and recent theories of development»*, May 29–31, Madrid, Spain. 2023. P. 17–21.

Отримано: 23.03.2026

Світлана ОСТРОВСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 101 Екологія*

Науковий керівник: **Олександр ЛЮБИНСЬКИЙ**
доктор сільськогосподарських наук, професор

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЛІСОВОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Подано узагальнену інформацію щодо проведення лісової інвентаризації, використання сучасних методів вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо збалансованого сталого розвитку лісового господарства.

Ключові слова: лісовпорядкування, лісова інвентаризація, ландшафтна таксація, GNSS-технології, сталий розвиток.

Актуальність теми. Лісова інвентаризація передбачає облік лісу та його матеріальну оцінку, зокрема, визначення віку, висоти, діаметра дерев, запасів деревини та її приросту для ефективного управління. Вона є важливим елементом лісовпорядкування, забезпечуючи дані про кількість, якість і потенціал лісових ресурсів для планування господарської діяльності.

Мета публікації – обґрунтування основних аспектів, методів та сучасного досвіду проведення лісової інвентаризації як складової сталого розвитку лісового господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лісова таксація дозволяє не тільки точно оцінити обсяг наявної деревини, але й спланувати заходи з її відтворення та раціонального використання. До основних складових та методів інвентаризації відносять:

1. Визначення обсягу та якості деревини, перелік дерев за категоріями технічної придатності (ділові, напівділові, дров'яні).
2. Системне обстеження насаджень, вибірково-перелікові методи, використання матеріалів дистанційного зондування землі.
3. Для її проведення використовуються такі інструменти – вікові та прирісні свердлики, прирісні молотки, GNSS-технології для прив'язки ділянок.
4. Ландшафтна таксація передбачає оцінку садово-паркових об'єктів та пейзажних властивостей лісу.

5. Матеріали інвентаризації є основою для прийняття рішень у лісовому господарстві згідно з законодавством України [1–7].

Завдання лісової таксації на сучасному рівні полягає у ознайомленні з таксаційними інструментами та приладами, вивченням методів таксації лісоматеріалів і визначення запасу насаджень, з'ясування ходу росту насаджень [3].

Лісова таксація є однією з найголовніших частин лісовпорядних робіт, важливим і необхідним інструментом управління лісовими ресурсами, фундаментом усієї лісогосподарської діяльності. Вона виконується шляхом системного обстеження насаджень, вибірково-перелікових методів вимірювань, оцінки лісових структур і процесів, які відбуваються в лісовому середовищі в певному лісогосподарському підприємстві. Однією з основних цілей лісової таксації є визначення обсягу та якості деревини, наявної в лісі, що дає можливість оцінити розміри лісових ресурсів, їх цінність і потенціал для використання. Також це допомагає визначити потреби в управлінні лісовими екосистемами, зокрема вирішити питання щодо збереження природної біологічної різноманітності та відновлення лісових популяцій, забезпечує сталість використання ресурсів та допомагає планувати та контролювати рубки. За результатами лісової таксації отримується інформація про стан «здоров'я» лісів, розподіл лісового фонду за панівними деревними породами, видами і структурами лісових популяцій та інші параметри, які дозволяють виробництву та управлінню приймати обґрунтовані рішення. Без лісової таксації і лісовпорядкування неможливе об'єктивне планування і виробнича діяльність лісогосподарських структур, передбачених законодавством [1].

Лісова таксація є однією з найголовніших частин лісовпорядних робіт, важливим і необхідним інструментом управління лісовими ресурсами, фундаментом усієї лісогосподарської діяльності. В Україні функція з проведення лісової таксації забезпечується фахівцями виробничого об'єднання «Укрдержліспроєкт». Однією з основних цілей лісової таксації є визначення обсягу та якості деревини, наявної в лісі, що дає можливість оцінити розміри лісових ресурсів, їх цінність і потенціал для використання. Виконується вона шляхом системного обстеження насаджень, вибірково-перелікових методів вимірювань, оцінки лісових структур і процесів, які відбуваються в лісовому середовищі певного лісогосподарського підприємства. За результатами проведення таксації отримується інформація про стан «здоров'я» лісів, розподіл лісового фонду за панівними деревними породами, видами і структурами лісових популяцій та інші параметри, які дозволяють виробництву та управлінню приймати обґрунтовані рішення [2].

Державний біотехнологічний університет (м. Харків) в онлайн-форматі провів круглий стіл на тему «Інвентаризація лісів: проблеми, перспективи, міжнародний досвід». Під час зустрічі було обговорено широке коло проблем, що стосуються інвентаризації лісів і зелених насаджень. У круглому столі взяли участь фахівці з України, Литовської та Латвійської республік, Республіки Казахстан, Киргизької республіки та Узбекистану. Провідний науковий співробітник відділу інвентаризації лісів, моніторингу, сертифікації та лісовпорядкування УкрНДЛГА, професор Володимир Пастернак обґрунтував методологічні підходи до впровадження широкомасштабної Національної інвентаризації лісів в Україні. Професор Гінтаутас Мозгеріс (завідувач кафедри лісових наук, Університет Вітаутаса Магнуса, м. Каунас) подав інформацію про особливості проведення інвентаризації лісів у Литві та використання її результатів, аспекти розроблення системи зміни лісового покриву для оцінювання балансу вуглецю в секторі землекористування та лісового господарства. Оскар Сувейзда (Латвійський університет природничих наук і технологій, м. Єлгава) охарактеризував особливості розвитку і поточну

ситуацію щодо інвентаризації лісів у Латвії, зокрема з використанням поділянкового методу лісовпорядкування, впровадження вибірково-статистичної інвентаризації та повна цифровізація всіх лісових матеріалів Латвії. Талгат Кертешев (Казахський національний аграрний дослідницький університет, м. Алмати, Казахстан) висвітлив особливості інвентаризації та оцінювання стану зелених насаджень міста з використанням комплексного підходу: супутникових знімків високої роздільної здатності, безпілотних літальних апаратів (БПЛА), наземної таксації. Венера Сураппаєва (Науково-виробничий центр лісів Національної академії наук Киргизької Республіки, м. Бішкек) охарактеризувала особливості Національної інвентаризації лісів у Республіці Киргизія, яка сьогодні налічує вже 2 цикли. Абілкосим Абдухамідова (Самаркандський державний архітектурно-будівельний університет, Узбекистан) висвітлено питання оцінювання лісів і запровадження національного проекту «Зелена нація» з лісорозведення [4].

Миرونюк В. В. проаналізовано точність поширених глобальних карт лісового покриття з просторовим розрізненням 25–30 м (100 м – для запасу деревостанів). На основі часових серій супутникових знімків Landsat 8 OLI опрацьовано лісову маску лісів рівнинної частини України, яка має просторове розрізнення 30 м та точність близько 80 %. На прикладі локального експериментального полігону обґрунтовано ландшафтний метод дешифрування видового складу лісових насаджень. На основі даних про експериментальну інвентаризацію лісів, проведену на локальному полігоні Київської та Сумської областей, розроблено методику картографування видового складу та запасу лісових насаджень, використовуючи вибіркові дані наземних досліджень і суцільне покриття території супутниковими знімками. На цій основі обґрунтовано технологію статистичної інвентаризації лісів малих територій [6].

Висновки. Лісова інвентаризація є важливим інструментом для визначення потреби в управлінні лісовими екосистемами, збереження природної біологічної різноманітності, відновлення лісових популяцій та забезпечення сталого використання лісових ресурсів. Лісова таксація є невід'ємною складовою процесу управління лісами. Вона дає об'єктивні характеристики і дані, які використовуються для планування, виробництва та охорони лісових екосистем. Лісова таксація є важливим інструментом для збереження лісового багатства та забезпечення сталого використання лісних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Лісова таксація. URL: <https://lisproekt.gov.ua/novini/novina/lisova-taksacija> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Лісова таксація – невід'ємна складова процесу управління лісами! URL: <https://forest.gov.ua/news/-lisova-taksatsiia-nevidiemna-skladova-protsesu-upravlinnia-lisamy> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Левченко В. Б., Шкатула В. П., Романюк А. А. Лісова таксація: навч.-практ. посіб. / за ред. В. Б. Левченка. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 100 с.
4. Інвентаризація лісів: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. URL: <https://uriffm.org.ua/-uk/news/544> (дата звернення: 08.03.2026).
5. Хрик В. М., Кімейчук І. В. Лісова таксація: навчально-методичний посібник до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Н4 «Лісове господарство». Біла Церква, 2025. 148 с.
6. Миرونюк В. В. Теоретичне та експериментальне обґрунтування інвентаризації лісів рівнинної частини України за даними супутникової зйомки: автор. дис. ... доктора с.-г. наук: 06.03.02 «Лісовпорядкування та лісова таксація» (сільськогосподарські науки); Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. 45 с.
7. Пастернак В. П., Назаренко В. В. Лісова таксація: навч.-метод. посіб. Харків: ХНАУ, 2019. 111 с.

Отримано: 15.03.2026

Кароліна ПЄХТЕРЄВА

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
2 року навчання спеціальності Сб Географія та регіональні студії*

Науковий керівник: Ігор КАСІЯНИК

кандидат географічних наук, доцент

ДЕКОРАТИВНІ КАМЕНІ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ. ОСОБЛИВОСТІ ПОШИРЕННЯ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

Ресурсна база камене-самоцвітної сировини Хмельницького Придністер'я зумовлена поширенням відповідних літологічних утворень, серед яких домінують морські осадові теригенні та карбонатні комплекси верхнього венду, кембрію, ордовіку, силуру, верхньої крейди, неогену та плейстоцену. До дорогоцінного каміння належать алмази, що трапляються в сучасних алювіальних відкладах, однак їхні запаси й якісні характеристики не забезпечують економічної доцільності видобутку. Основу сировинної бази формують виробні карбонатні, силіцитові та кварцитові породи. Найбільше значення має масова сировина з добрими декоративними властивостями, доступними умовами залягання та нескладною експлуатацією.

Кварцові матеріали приурочені до алювіальних відкладів високих терас Дністра. Вони виходять на денну поверхню на сільськогосподарських землях, зокрема на пологих схилах, а також розкриваються в кар'єрах із видобутку піщано-гравійних сумішей (райони сіл Жванчик, Сокіл, Вихватнівці та смт Стара Ушиця). Представлені добре обкатаною галькою розміром 1–10 см за довгою віссю, переважно білого (молочного кварцу) та прозорого (льодового кварцу) кольору. Для них характерні жовті й бурі включення оксидів заліза, які заповнюють тріщини та пори, а також наявність тонкої (1–2 мм) озалізненої поверхневої кірки. Матеріал відносно легко піддається обробці алмазним інструментом із досягненням високого ступеня полірування. Використовується для виготовлення дрібних ювелірних виробів (кулонів, намист) і каменерізної продукції. Основними недоліками є тріщинуватість і неоднорідність забарвлення.

Поряд із кварцитами в алювіальних відкладах широко представлені силіцити подібних розмірів. Серед них поширені халцедоніти бурого, жовтого (карамельного) та червоного кольорів, іноді з вираженою смугастою текстурою (оніксового чи агатового типу). Умови використання та обмеження цих порід загалом аналогічні до кварцитів.

Кременеподібні силіцити, зокрема конкреційного типу, мають первинне залягання у відкладах крейдового віку та вдруге накопичені в базальних горизонтах неогену й алювіальних товщах усіх терас Дністра та його приток. Особливої уваги заслуговують пластові кремені, поширені на ділянці «Гринчук – Дарабани», де сформувалися мигдалеподібні утворення, заповнені халцедоновою речовиною з кварцовою кристалізацією. Такі утворення є цінною сировиною для обробки, у тому числі з колекційною метою [3].

Карбонатна виробна сировина представлена натічними формами – мармуровим оніксом і травертином, а також кальцифікованими викопними рештками: коралами, моллюсками, брахіоподами тощо.

Мармурові онікси приурочені до неогенових відкладів, де вони утворюють шаруваті натічні покриви на стінках тріщин, інколи формуючи сталактитоподібні структури. Найчастіше трапляються в долинах приток Дністра в їх середній течії. Основні місця поширення – долина річки Ушиця поблизу села Велика Кужелева та долина річки Калюс у районі села Ка-

люсик. Для них характерні плавні переходи коричневих і жовтих відтінків, а також чітко виражена смугаста або плямиста текстура. Завдяки невисокій твердості матеріал добре піддається обробці та поліруванню – від матового до дзеркального блиску. Серед основних недоліків – підвищена тріщинуватість і пористість [2].

Скам'янілі корали приурочені до силурійських відкладів у долині Дністра та його приток – від річки Мукша на сході до річки Збруч. Як виробну сировину розглядають кораліти родів *Favosites* та *Acervularia*. Для представників *Favosites* характерне поєднання смугастих зон наростання з кальцинованими трубчастими структурами, що формують своєрідні агато-подібні візерунки. Натомість корали роду *Acervularia* вирізняються чіткою гексагональною будовою коралітів у поєднанні зі світло-жовтим, «слонової кістки», забарвленням. Значне поширення цих коралів у відкладах, розкритих кар'єрами в долині річки Смотрич, зумовлює їх важливість як сировини для виготовлення регіональної сувенірної продукції. Завдяки легкості обробки, привабливим декоративним властивостям і значним розмірам (до 50 см за довгою віссю) вони придатні для створення масивних різьблених виробів.

Кальциновані скам'янілості являють собою частини організмів або порожнини викопних решток, заміщені кристалами кальциту чи арагоніту. Найчастіше це мушлі молюсків і брахіопод. На полірованих зрізах поєднання кристалічної структури та залишків органічної будови формує виразні декоративні текстури. Найбільш поширеним матеріалом у межах силурійських відкладів є брахіоподи, проте їх невеликі розміри (до 1 см) обмежують можливість використання. Натомість мушлі ортоцератидів і червононогих молюсків із кальцинованими порожнинами трапляються рідше й мають вищу цінність як колекційні зразки.

У неогенових відкладах поширені кальцитові псевдоморфози по мушлях двостулкових молюсків і морських їжаків. За своєю природою вони близькі до мармурового оніксу, однак специфіка їх залягання дозволяє розглядати їх як окремий різновид сировини. Основне їх призначення – колекційне.

Отже, регіональна Каменесамоцвітна сировина в значних об'ємах представлена переважно виробними каменями групи силіцитів, кварцитів та карбонатів. Вони добуваються в структурі основної будівельної сировини без вилучення. Формування окремої індустрії з їх обробки буде засобом суттєвої економічної оптимізації галузі та матиме соціальний ефект. Пріоритетним напрямком реалізації зазначеної сировини є сувенірна індустрія в межах місцевого туристичного комплексу.

Список використаних джерел:

1. Касіяник І. П., Чернюк Г. В., Гарбар В. В., Матуз О. В. Регіональні засоби інтерпретації спеціальної геологічної інформації при геотуристичних заходах. *Міждисциплінарні інтеграційні процеси у системі географічної та екологічної науки: матеріали міжнародної наук.-практ. Конф. Присвяченої 25-річчю відкриття спеціальності «екологія» у Тернопільському національному педагогічному університеті ім. В. Гнатюка (7–8 травня 2019 р.)*. Тернопіль: СМП «Тайп», 2019. 208 с.
2. Кіцак Л. І., Касіяник І. П., Касіяник Л. В., Шинкарчук О. П. Гринчуцькі кварцево-халцедонові утворення, як регіональний сувенірний бренд. *Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Коштовне та декоративне каміння: актуальні питання гемологічної експертизи, геології, видобутку, обробки і використання»*. Київ, 2025. С 35–37.
3. Нестеровський В. А., Остряньська І. Ю. Геологія і декоративні властивості мармурового оніксу Українського Придністров'я. *Збірник наукових праць Інституту геологічних наук НАН України*. 2010. Вип. 3 С. 326–331.
4. Дрозд Т. І. Конкретні силіцити Волино-Поділля та їх гемолого-економічна оцінка: дис. ... канд. геол. наук: 04.00.19 – економічна геологія. Київ, 2016. 156 с.

Отримано: 22.04.2026

Валерія РЮМШИНА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальність 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС ЯК СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

Розглянуто інклюзивність та гендерну рівність як важливі напрями розвитку ринку праці та управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних змін.

Ключові слова: інклюзивність, гендерний баланс, ринок праці, гендерна рівність.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринку праці все більшої уваги набувають питання інклюзивності та гендерної рівноваги. Забезпечення рівних можливостей і створення інклюзивного робочого середовища сприяє ефективнішому використанню людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності організацій. Тому дослідження цієї теми є актуальним для формування ефективної кадрової політики підприємств.

Мета публікації. Метою є дослідження значення інклюзивності та гендерного балансу для розвитку ринку праці та корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі технологічного розвитку, інновацій та зростання різноманітності робочої сили. Інклюзивність є ключовим принципом сучасного стратегічного управління, що забезпечує рівність можливостей, справедливість, повагу та залученість усіх співробітників. Інклюзивне середовище сприяє підвищенню продуктивності, лояльності персоналу та стійкості організацій, особливо в умовах війни. Впровадження інклюзії в управління персоналом є не лише соціальною необхідністю, а й стратегічною перевагою, що визначає конкурентоспроможність організацій та їхню здатність до адаптації у змінному середовищі. Крім того, інклюзивні стратегії управління персоналом сприяють ефективній інтеграції ветеранів, що є важливим соціально-економічним завданням в умовах післявоєнного відновлення України. Управлінські компетенції відіграють важливу роль у формуванні інклюзивної культури, оскільки саме вони забезпечують ефективну реалізацію політик рівності та різноманітності. Зокрема, лідерство, емпатія, адаптивність і стратегічне мислення сприяють інтеграції інклюзивних практик у діяльність організації. Інклюзивне лідерство є важливим чинником у створенні гармонійного та стійкого робочого середовища, що сприяє залученню та розвитку всіх працівників, включно з ветеранами, особами з інвалідністю та представниками різних соціальних груп.

Інтеграція ветеранів у трудові колективи є важливим напрямом інклюзивного управління, що вимагає врахування їхніх унікальних потреб, професійних компетенцій та можливостей адаптації. Впровадження системних змін, розвиток культурної компетентності керівників, проведення тренінгів та коучингових програм є необхідними умовами для забезпечення успішної інклюзії в організаціях [1, с. 162–169].

Гендерна політика держави спрямована на правове, економічне, соціальне, культурне забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Її вплив на суспільне відтворення є багатовекторним: по-перше, гендерна політика за-

безпечує спрямованість на забезпечення гендерної рівності функцій держави – політичної, економічної, соціальної, культурної та ін. По-друге, гендерний підхід як основа державної політики забезпечення рівності чоловіків і жінок характеризується комплексом засобів та механізмів державного впливу на гендерну ситуацію у різних сферах суспільної життєдіяльності. Таким чином, держава, здійснюючи гендерну політику, для досягнення її цілей інтегрує всі напрями її діяльності, впливає на різні сфери та форми суспільної практики, використовує заходи та інструменти їх регулювання. Багатовекторність державної гендерної політики забезпечує можливість досягнення гендерної збалансованості суспільства у цілому [2, с. 22].

Воєнний стан, введений в Україні у 2022 році, спричинив суттєві зміни на ринку праці викликали необхідність швидкої адаптації та переорієнтації трудових ресурсів. Однією з найпомітніших тенденцій стала поступова зміна гендерного складу працівників у технічних спеціальностях та важких роботах, що привернуло значну увагу як науковців, так і практиків. Згідно із Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15 березня 2022 року, дозволено застосування праці жінок на важких роботах, на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці та на підземних роботах (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їхньою згодою. Працівників і працівниць, які мають дітей (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року), у період дії воєнного стану можна залучати за їхньою згодою до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові та неробочі дні, направляти у відрядження. Даний закон став ще одним приводом для промислових підприємств звернути увагу на працівниць жіночої статі з метою вирішення свої поточних кадрових завдань.

Це зумовлено декількома ключовими факторами:

1. Міграція чоловіків: чоловіки працездатного віку продовжують виїжджати з країни, мобілізуватися до Збройних Сил України або відмовлятися від офіційного працевлаштування, що поглиблює дефіцит робочої сили.
2. Потреба у кваліфікованих кадрах: відновлення та розширення виробництва на оборонних та інших стратегічних підприємствах, а також додаткова конкуренція спричинена релокацією підприємств в безпечніші регіони, що вимагає швидкого залучення нових працівників, серед яких усе частіше опиняються жінки.
3. Зміна гендерних стереотипів: війна сприяє процесу зміни суспільного сприйняття ролі жінок, які дедалі частіше розглядаються як рівноправні учасники виробничих процесів. Інтеграція жінок у технічні професії не тільки відповідає потребам ринку праці, але й сприяє подоланню гендерних стереотипів щодо ролі жінок у суспільстві. Війна призвела до змін у сприйнятті жінок як працівників: їх почали бачити як стійких і працьовитих професіоналів. Це відкриває нові можливості для кар'єрного зростання та розвитку жінок у технічних галузях [3, с. 175–176].

Висновки. Інклюзивність у сучасному управлінні персоналом є важливим стратегічним елементом, що гарантує рівність шансів, збільшує продуктивність компаній та підтримує їхню життєздатність у часи військових труднощів. Ключову функцію формуванні інклюзивного клімату виконують управлінські уміння, зокрема лідерство, емпатія та адаптивність, які забезпечують вдале включення різних суспільних верств, включно з учасниками бойових дій та людьми з обмеженими можливостями. Зрушення на ринку праці та державної гендерної політики, що до статей сприяють зміцненню гендерної рівності та перетворенню сталих ро-

лей. Більш активне залучення жінок до технічних фахів допомагає подолати нестачу кадрів і відкриває перспективи їхнього кар'єрного зростання. Впровадження інклюзивного управління разом із гендерною політикою формують підґрунтя для сталого розвитку організацій та підприємств і відіграють важливу місію у відбудові України.

Список використаних джерел:

1. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2 (93). С. 160–171.
2. Тюріна Д. Державна гендерна політика як фактор формування та розвитку гендерно збалансованого бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (2). С. 21–28.
3. Чернобаев А. Гендерні аспекти розвитку українського ринку праці як чинника модернізації економічної політики підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 172–181.

Отримано: 24.03.2026

Ярослав ФРАНКО

здобувач вищої освіти другого(магістерського) рівня
1 року навчання спеціальності *ІЗ Туризм та рекреація*

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ

кандидат економічних наук, доцент

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ РЕЙТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Розглянуто аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Визначено міжнародні рейтинги, що можуть оцінити інноваційний потенціал, інноваційну спроможність та результативність інноваційної політики нашої держави.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, інноваційний індекс, інноваційна діяльність, інноваційна спроможність.

Актуальність теми. ХХІ століття – це епоха стрімкого розвитку науки та передових технологій, що відбувається в умовах зростаючої невизначеності й складності сучасного світу. Інноваційна траєкторія кожної держави формується під впливом її культурних традицій та економічних особливостей. Водночас існують загальні системні механізми й інструменти інноваційної політики, здатні забезпечити сталий розвиток, особливо для країн із середнім або низьким рівнем технологічного потенціалу. Простого вдосконалення наявних технологій недостатньо – необхідне формування цілісної національної науково-технічної та інноваційної політики.

Мета публікації. Мета статті – проаналізувати рейтингове оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні важливу роль грає оцінювання спроможності країн до освоєння нових технологій, впровадження як технологічних, так і нетехнологічних інновацій. Наша держава представлена у декількох міжнародних рейтингах, що можуть оцінити її інноваційний потенціал, інноваційну спроможність та результативність інноваційної політики. Ґрунтовну характеристику дають такі індекси: Глобальний індекс

інновацій – ГІІ (the Global Innovation Index); Інноваційний індекс агентства Bloomberg – ІІВ (the Bloomberg Innovation Index); Зведений індекс інновацій – ГІІ (the Global Innovation Index); Зведений інноваційний індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index – SII); Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів – ГІКТ (The Global Talent Competitiveness Index); Світовий рейтинг конкурентоспроможності – СРК (the World Competitiveness Ranking); Індекс ефективності переходу до сталого розвитку – ІЕП (New Transitions Performance Index) [1, 2].

Держава показує досить непогані результати по таких важливих показниках ресурсів для інноваційної діяльності як рівень освіти та наявність скороченої, але все ще критичної маси державних науково-дослідних установ. Проте це не забезпечує диверсифікації у бік наукоємних товарів, послуг, сталого економічного зростання. З боку держави прослідковується вузький погляд на інновації, тобто обмеження тільки науковими дослідженнями та високотехнологічними стартапами.

Державна інноваційна система недостатньо сформована, співробітництво між наукою, промисловістю та університетами є слабою за наявності неефективних, не здатних конкурувати на ринку державних підприємств. Також не сформоване чітке розуміння циклу інновацій, недостатня їх підтримка на різних етапах інноваційного циклу.

Варто відмітити, що інноваційні результати перевищують інноваційні ресурси через високі рейтинги України за показниками отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності – корисних моделей, торгових марок, промислових зразків, та пов'язаних з ІКТ показниками – зростання витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створення мобільних додатків та експорт ІКТ послуг.

Але негативним фактом є те, що Україна не використовує, як інші розвинені країни, можливості, які приносить криза, – не збільшила фінансування розробок та досліджень, не збільшила інновації у сфері охорони здоров'я, не стимулювала інноваційну діяльність малого і середнього бізнесу.

Але війна ставить під загрозу найближче майбутнє технологічного ландшафту України. Деякі стартапи та українські виробники перенесли свою діяльність в інше місце. Підрив української технологічної індустрії може перешкоджати компаніям надавати технічні послуги ЄС та іншим країнам і, таким чином, підтримувати Україну у найближчій перспективі

Європейське інноваційне табло – ЄІТ (European Innovation Scoreboard) – це важливий інструмент оцінювання та позиціонування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи, така система показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої розраховується Зведений Інноваційний Індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index – SII) для кожної європейської країни. В ЄІТ виділяють чотири категорії індикаторів («Рамкові умови», «Інвестиції», «Інноваційна активність» та «Вплив») та 12 інноваційних вимірів (32 показники).

Інноваційна політика в Україні не приділяє достатньої уваги стимулюванню нового експортно-орієнтованого технологічного бізнесу, збільшенню кількості талановитих інженерів та дослідників, співпраці науки та виробництва. За вищезгаданими результатами кількість статей в наукових журналах є слабким чинником розвитку інноваційної нації. Потрібна інноваційна політика, спрямована на структурні зміни та трансформацію всієї науково-технологічної сфери [1, 2].

Висновки. Таким чином, зважаючи на зростання екологічної, геополітичної, економічної та соціальної нестабільності в світі, що збільшує ймовірність невизначених подій з руйнівними наслідками, важливим є підвищення ефективності політики у сфері досліджень та інновацій, що ефективно реагувати в кризових ситуаціях. Інноваційній політиці нашої дер-

жави потрібно отримати роль рушія змін у напрямку інтелектуальної економіки знань XXI століття і суспільства сталого розвитку, вона повинна стати більш трансформаційною, оскільки післявоєнна відбудова в країні систем життєзабезпечення та інфраструктури вимагатиме узгодження та координації заходів по всіх трьох складових сталого розвитку (економічної, соціальної та екологічної) при обмежених фінансових ресурсах, не втрачаючи при цьому головної цілі – інноваційного вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Гарафонова О. І., Сідлак С. В. Інноваційна діяльність в Україні. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-03.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь. Київ: Укрінтеї, 2022. 93 с.
3. Marusei T. Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions. V. Yurovchuk, T. Zubekhina. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2172> (дата звернення: 29.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Світлана ФУРМАН

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
I року навчання спеціальності А4.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)*

Науковий керівник: **Наталія КАЗАНШЕНА**
кандидат педагогічних наук, доцент

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З БІОЛОГІЇ НА ПРИШКІЛЬНІЙ ДІЛЯНЦІ

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування освіти особливої уваги набуває впровадження компетентнісного підходу, який передбачає формування в учнів умінь самостійно здобувати знання, критично мислити, аналізувати інформацію та застосовувати її у практичній діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває організація дослідницької діяльності учнів як одного з ефективних засобів реалізації зазначених завдань.

Пришкільна навчально-дослідна ділянка є унікальним освітнім середовищем, що забезпечує можливість поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю. Вона створює умови для безпосереднього спостереження за живими організмами, проведення експериментів, формування екологічного мислення та розвитку пізнавального інтересу до біології.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення методики організації дослідницької діяльності учнів на пришкільній ділянці, що сприятиме підвищенню ефективності навчання біології та формуванню ключових і предметних компетентностей з біології.

Мета публікації: теоретичне обґрунтування та характеристика особливостей організації дослідницької діяльності з біології на пришкільній навчально-дослідній ділянці, а також визначення ефективних методичних підходів до її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідницька діяльність учнів у процесі навчання біології розглядається як цілеспрямована пізнавальна діяльність, спрямована на здобуття нових знань шляхом самостійного виконання досліджень, спостережень і експериментів. Вона сприяє розвитку наукового мислення, формуванню дослідницьких умінь і навичок, а також підвищенню мотивації до навчання [1, 2].

Пришкільна ділянка виступає важливою базою для організації такої діяльності. Її структура може включати різні функціональні зони: квітники, колекційні ділянки, навчально-дослідні грядки, дендрологічні куточки, теплиці тощо. Це дозволяє реалізовувати широкий спектр дослідницьких завдань.

Організація дослідницької діяльності передбачає поетапну роботу:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються тема дослідження, мета і завдання, формулюється гіпотеза, обираються методи дослідження. Учитель організовує інструктаж, забезпечує необхідним обладнанням та матеріалами, формує групи учнів.
2. Дослідницький етап. Учні безпосередньо виконують дослідження: проводять спостереження за ростом і розвитком рослин, вивчають вплив екологічних факторів (світла, вологості, температури) на живі організми, здійснюють експерименти. Важливим є ведення щоденників спостережень, фіксація результатів, використання вимірювальних приладів.
3. Аналітичний етап. Отримані дані обробляються, узагальнюються та аналізуються. Учні вчаться будувати таблиці, графіки, робити висновки, порівнювати результати з гіпотезою.
4. Презентаційний етап. Результати досліджень презентуються у вигляді звітів, проєктів, презентацій, участі в конкурсах або конференціях [1, 2].

Ефективність дослідницької діяльності значною мірою залежить від використання різноманітних методів навчання. Серед них доцільно виділити: спостереження, метод проєктів, проблемне навчання експеримент.

Зміст дослідницьких завдань має відповідати віковим особливостям учнів і програмовим вимогам. Наприклад, учні можуть виконувати такі дослідження:

- аналіз біорізноманіття пришкільної території;
- спостереження за сезонними змінами в природі;
- вивчення впливу різних добрив на ріст рослин;
- дослідження умов проростання насіння.

Особливу увагу слід приділяти формуванню екологічної культури учнів. Робота на пришкільній ділянці сприяє усвідомленню необхідності раціонального використання природних ресурсів, дбайливого ставлення до рослин і тварин.

Важливим аспектом є також інтеграція дослідницької діяльності з іншими навчальними предметами, такими як хімія, географія, трудове навчання, що сприяє формуванню цілісного наукового світогляду.

Роль учителя у цьому процесі полягає у створенні сприятливого освітнього середовища, організації діяльності учнів, наданні консультацій та підтримки. Учитель виступає координатором і наставником, який спрямовує діяльність учнів, але не обмежує їхню самостійність.

Висновки. Організація дослідницької діяльності з біології на пришкільній навчально-дослідній ділянці має важливе значення для підвищення якості освіти, є ефективним засобом формування предметних і ключових компетентностей учнів, розвитку їхніх пізнавальних ін-

тересів і практичних умінь, та формування компетентностей учнів. Вона забезпечує поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю, сприяє розвитку наукового мислення, самостійності та відповідальності. Ефективність цього процесу залежить від чіткої організації роботи, використання сучасних методів навчання, урахування вікових особливостей учнів та створення сприятливого освітнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інноваційних методик організації дослідницької діяльності, впровадженні цифрових технологій у процес дослідження та розширенні можливостей використання пришкольних ділянок як освітнього ресурсу.

Список використаних джерел:

1. Казанішена Н. В. Роль викладання біології та основ здоров'я у формуванні репродуктивного здоров'я підлітків. *Перспективи та інновації науки*. 2025. №2 (48). С. 418–426. <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/20248/20221> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Казанішена Н. В. *Форми, методи, засоби навчання біології: навчальний посібник*. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. 2021. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/handle/123456789/6896> (дата звернення: 25.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Ростислав ЯКОВИНА

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
I року навчання спеціальності Е2 Екологія*

Науковий керівник: **Олександр ЛЮБИНСЬКИЙ**
доктор сільськогосподарських наук, професор

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Подано особливості еколого-економічної оцінки сталого розвитку територій. Проаналізовано екологічний стан та економічні передумови розвитку Дністровського району Чернівецької області. Визначено основні фактори впливу на сталий розвиток регіону та обґрунтовано необхідність збалансованого природокористування.

Ключові слова: *сталий розвиток, еколого-економічна оцінка, природокористування, екологічний стан, регіональний розвиток.*

Актуальність теми. У сучасних умовах проблема забезпечення сталого розвитку територій набуває особливої актуальності. Посилення антропогенного навантаження, нераціональне використання природних ресурсів та погіршення екологічного стану довкілля зумовлюють необхідність комплексної еколого-економічної оцінки розвитку регіонів. Дністровський район Чернівецької області характеризується значним природно-ресурсним потенціалом, що потребує ефективного та збалансованого використання.

Мета публікації. Метою дослідження є здійснення еколого-економічної оцінки сталого розвитку Дністровського району Чернівецької області та визначення основних напрямів його оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток регіону є складною багатокомпонентною системою, що базується на взаємодії економічних, екологічних та соціальних факторів. Дністровський район характеризується вигідним географічним положенням, сприятливими кліматичними умовами та значним природно-ресурсним потенціалом. До ключових ресурсів регіону належать родючі ґрунти, водні ресурси басейну Дністра, лісові масиви та біорізноманіття [5].

Важливу роль у розвитку району відіграє аграрний сектор, який є основою економічної діяльності. Проте інтенсивне використання земельних ресурсів без належного дотримання екологічних норм призводить до деградації ґрунтів, зниження їх родючості, ерозійних процесів та втрати гумусу. Це, у свою чергу, негативно впливає на продуктивність сільського господарства та екологічну стабільність території [4].

Екологічний стан району значною мірою визначається якістю водних ресурсів. Річка Дністер та її притоки є важливими джерелами водопостачання, однак зазнають значного антропогенного впливу. Основними джерелами забруднення є скидання недостатньо очищених стічних вод, сільськогосподарські стоки, а також побутові відходи. Це призводить до погіршення якості води, евтрофікації водних об'єктів та зниження їх екологічної цінності [2].

Окрім водних ресурсів, важливим компонентом екологічної системи є атмосферне повітря. Хоча рівень промислового забруднення в районі є відносно невисоким, зростання транспортного навантаження та використання застарілих технологій у сільському господарстві сприяють збільшенню викидів забруднюючих речовин [6].

Економічний розвиток Дністровського району безпосередньо залежить від ефективності використання природних ресурсів. У сучасних умовах важливого значення набуває впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток органічного землеробства та підвищення енергоефективності виробництва. Водночас відсутність належного контролю за природокористуванням та недостатній рівень екологічного менеджменту стримують процеси сталого розвитку [3].

Еколого-економічна оцінка сталого розвитку передбачає використання системи показників, серед яких: рівень антропогенного навантаження, ступінь використання природних ресурсів, показники забруднення довкілля, економічна ефективність господарської діяльності та соціальні індикатори розвитку [3]. Застосування таких показників дозволяє комплексно оцінити стан регіону та визначити пріоритетні напрями його розвитку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що для забезпечення сталого розвитку Дністровського району необхідно реалізувати низку заходів. Зокрема, важливим є впровадження екологічно безпечних технологій у сільському господарстві, модернізація систем очищення стічних вод, розвиток альтернативної енергетики та вдосконалення системи управління відходами [1].

Не менш важливим напрямом є розвиток екологічного моніторингу, який дозволяє своєчасно виявляти негативні зміни в довкіллі та реагувати на них. Важливу роль відіграє також підвищення рівня екологічної свідомості населення, формування екологічної культури та залучення громадськості до вирішення екологічних проблем [2].

Слід також зазначити, що ефективне управління сталим розвитком потребує інтеграції екологічної політики в усі сфери економічної діяльності. Це передбачає розробку регіональних програм сталого розвитку, удосконалення нормативно-правової бази та стимулювання екологічно відповідального бізнесу [1].

Висновки. Еколого-економічна оцінка є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку регіону. Проведене дослідження показало, що Дністровський район Чернівецької

області має значний потенціал для соціально-економічного розвитку, однак стикається з рядом екологічних проблем, пов'язаних із нераціональним використанням природних ресурсів.

Для досягнення сталого розвитку необхідно забезпечити баланс між економічним зростанням та збереженням довкілля, впроваджувати сучасні екологічні технології, підвищувати ефективність природокористування та удосконалювати систему управління природними ресурсами. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості життя населення та забезпеченню екологічної безпеки регіону.

Список використаних джерел:

1. Про засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2015. 383 с.
3. Балацький О. Ф., Теліженко О. М. Екологічна економіка: підручник. Суми: Університетська книга, 2018. 312 с.
4. Данилишин Б. М., Хвесик М. А. Екологічна економіка та управління природокористуванням. Київ: НІСД, 2012. 368 с.
5. Герасимчук З. В. Регіональна економіка: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 540 с.
6. Качинський А. Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення. Київ: НІСД, 2014. 312 с.

Отримано: 26.04.2026

Олександра ЯРОВА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**

кандидат економічних наук, доцент

СТАЛІ ПРАКТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ

Готельно-ресторанна та туристична сфера об'єднує широкий спектр підприємств – від готелів і закладів харчування до курортів і майданчиків для проведення подій, які надають послуги як туристам і мандрівникам, так і місцевому населенню. Водночас одним із ключових викликів для індустрії гостинності є забезпечення сталого розвитку. Сектор стикається з проблемами надмірного споживання ресурсів і негативного впливу на довкілля, що призводить до зростання екологічного навантаження. У зв'язку з цим актуалізується потреба в активному впровадженні екологічно орієнтованих рішень і практик як пріоритетного напрямку подальшого розвитку.

Ключові слова: *готельно-ресторанний бізнес, туризм, сталий розвиток, екологізація, екологічна стратегія.*

Актуальність теми. Індустрія гостинності виступає важливим джерелом доходів для багатьох територіальних громад, оскільки сприяє зайнятості населення та формує значні фінансові надходження. Водночас туристична діяльність має і негативні наслідки, зокрема для

довкілля та здоров'я людей. Підприємства готельно-ресторанної сфери споживають значні обсяги енергії й води, а також генерують відходи та забруднення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання екологізації діяльності, що передбачає раціональне використання невідновлюваних ресурсів і ширше залучення відновлюваних у процесах господарської та рекреаційної діяльності.

Крім того, спостерігається зростання попиту на екологічно безпечні послуги серед населення, що зумовлює необхідність врахування екологічних потреб споживачів у діяльності підприємств. Впровадження сучасних екологічних практик дає змогу підвищити рівень екологічної стійкості без шкоди для ефективності бізнес-процесів. Водночас усвідомлення чинників, що впливають на екологічну стійкість у сфері гостинності, є важливою передумовою формування та реалізації екологічно орієнтованих стратегій розвитку галузі.

Мета публікації. Дослідити сталі практики в організації готельного господарства як чинник розвитку екологічного туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегію сталого розвитку доцільно розглядати як одну з найбільш ефективних моделей розвитку сучасної цивілізації, спрямовану на максимально повне задоволення потреб людини за умов гармонійної взаємодії з природним середовищем і мінімізації соціальних дисбалансів. Вона передбачає забезпечення стабільного економічного зростання, яке не завдає шкоди довкіллю та узгоджується із соціальним прогресом суспільства. Основу сталого розвитку формують три взаємопов'язані складові: екологічна, економічна та соціальна. Їх збалансований розвиток гарантує стійкість галузей та забезпечує довгострокові вигоди як для регіональної, так і національної економіки.

Індустрія гостинності є ресурсоємною сферою, що потребує значних обсягів електроенергії, води та інших ресурсів, що, своєю чергою, зумовлює підвищене навантаження на довкілля. У цьому контексті сталий розвиток орієнтований на ефективне вимірювання та управління використанням ресурсів з урахуванням екологічних, соціальних і економічних потреб. До ключових інструментів належать впровадження систем сертифікації та акредитації, переробка відходів, а також використання відновлюваних джерел енергії. Такі підходи позитивно впливають на стан довкілля, не знижуючи ефективності діяльності підприємств і не потребуючи суттєвих додаткових витрат.

Водночас збереження природних і соціальних ресурсів неможливе без урахування очікувань і вимог споживачів, оскільки це безпосередньо впливає на сприйняття якості послуг у готельно-ресторанних закладах. Сучасні споживачі дедалі більше занепокоєні екологічними проблемами та змінами клімату. Зокрема, результати міжнародних досліджень свідчать про зростання частки клієнтів, які відмовляються від послуг через етичні або екологічні міркування. Це підтверджує, що сталий розвиток стає визначальним чинником майбутнього туристичних подорожей. Більшість мандрівників визнають важливість екологічно відповідальних подорожей та прагнуть зменшити власний негативний вплив на довкілля, зокрема шляхом скорочення відходів, енергоспоживання та використання екологічних видів транспорту. У цьому контексті екологічні інновації в індустрії гостинності набувають особливого значення, оскільки не лише сприяють збереженню довкілля, але й підвищують конкурентоспроможність підприємств [1, 2].

Екологічна стратегія розглядається як сукупність ініціатив, спрямованих на мінімізацію екологічного навантаження шляхом удосконалення продуктів, процесів і корпоративної політики. До таких заходів належать скорочення споживання енергії, зменшення обсягів відхо-

дів, використання сталих ресурсів і впровадження систем екологічного менеджменту. Вибір конкретної екологічної стратегії визначається рівнем екологічного потенціалу підприємства та іншими чинниками, що впливають на здатність досягати високої екологічної ефективності й мінімізувати ризики негативного впливу на довкілля. При цьому успішність екологічних ініціатив значною мірою залежить від їх адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства з урахуванням ключових факторів.

У межах зеленого маркетингу виділяють чотири основні типи стратегій. «Економічна екологічна стратегія» орієнтована на скорочення витрат і дотримання нормативно-правових вимог. «Захисна екологічна стратегія» передбачає реалізацію екологічних заходів як превентивного інструменту, зазвичай із обмеженим рівнем їх публічного висвітлення. Обидві ці стратегії мають переважно реактивний характер. Натомість «затінена зелена стратегія» передбачає інвестування у довгострокові системні екологічні рішення, що потребують значних ресурсів, а «екстремально зелена стратегія» характеризується повною інтеграцією екологічних принципів у всі аспекти діяльності підприємства та його маркетингову політику. Останні дві стратегії належать до проактивного підходу, оскільки впроваджуються свідомо та на добровільних засадах [3].

Висновки. Індустрія гостинності є значним споживачем ресурсів і чинить відчутний вплив на довкілля та місцеві громади, тому роль екологічних практик у ній є надзвичайно важливою. Сталий розвиток виступає основою позитивних змін у галузі, а екологічна стратегія передбачає систему заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу діяльності на довкілля через удосконалення процесів, екологізацію продуктів і впровадження відповідних корпоративних політик. Підприємства, що дотримуються екологічної відповідальності, співпрацюють із державними та міжнародними організаціями, сприяючи сталому розвитку туристичної сфери та збереженню природних і культурних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1 (15). С. 92–97. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15).
2. Марусей Т. В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1300> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Марусей Т. В. Екологічні інновації як пріоритетний напрям сталого розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6786/6888> (дата звернення: 08.04.2026).

Отримано: 12.04.2026

СЕКЦІЯ №2

УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІКО-ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Юлія БАБИН

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

МАРКЕТИНГ У СФЕРІ РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ

Розкрито роль маркетингу у розвитку релігійного туризму. Висвітлено основні складові маркетингової діяльності щодо туристичного просування релігійних об'єктів.

Ключові слова: *маркетинг, туристичний продукт, релігійний туризм, паломництво.*

Актуальність теми. Релігійний туризм сьогодні є одним із найдинамічніших сегментів туристичного ринку світу. Паломництво має глибокі історичні корені, але в сучасних умовах воно перетворюється також на потужний інструмент культурної дипломатії, духовного розвитку та соціально-економічного підйому окремих територій. Для України, яка має значний потенціал сакральної спадщини, маркетинг у сфері паломницьких подорожей може стати важливою складовою розвитку туризму, особливо в умовах постпандемічних і воєнних викликів. Саме ефективні маркетингові стратегії здатні забезпечити привабливість релігійних маршрутів та залучення як вітчизняних, так і закордонних туристів.

Мета публікації – розкрити основні напрями маркетингу в релігійному туризмі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Релігійний туризм, або паломництво – це спеціалізований вид туризму, що передбачає відвідування святих місць та релігійних об'єктів, пов'язаних із вірою, духовними практиками, традиціями та історично значущими подіями. Паломницькі подорожі поєднують духовний, культурний і пізнавальний досвід, а також формують стійкий інтерес до історичної та етнокультурної спадщини регіону [1].

На сьогодні остаточної класифікації паломницького туризму не існує, однак фахівці найчастіше розрізняють його за релігійною належністю маршрутів і мотивацією подорожі:

- християнське паломництво (Люрд, Ватикан, Афон, Почаїв, Зарваниця);
- ісламські паломницькі подорожі (хадж до Мекки, умра);
- буддійські маршрути (Лумбіні, Бодх-Гая, Шрі-Пада);
- юдейські святині (Стіна Плачу, Цадик Нахман, Сафед);
- міжрелігійний культурно-пізнавальний туризм, який об'єднує візити до визначних храмів, монастирів, святинь різних конфесій [2].

Ефективний маркетинг у сфері паломницьких подорожей передбачає використання комплексу методів популяризації релігійних об'єктів, формування позитивного іміджу території, організацію якісного сервісу та створення комфортних умов для духовного досвіду туриста. Розглянемо сучасні тенденції та основні інструменти такого маркетингу [3].

Одним із головних напрямів розвитку маркетингу паломництва є цифровізація туристичного продукту. Віртуальні тури, онлайн-трансляції богослужінь, мобільні додатки з маршрутами святинь, інтерактивні карти значно спрощують планування подорожей та дозволяють залучати молоде покоління. Багато міжнародних паломницьких центрів активно використовують соцмережі та відеоконтент, підкреслюючи духовну та історичну цінність своїх локацій.

Другим важливим елементом є брендинг релігійних маршрутів. Наприклад, всесвітньо відомий «Шлях Святого Якова» у Європі перетворився на бренд світового масштабу, що об'єднує десятки країн. Подібний потенціал має й Україна – маршрут «Шлях Галицьких святинь», «Духовні шляхи Правобережжя» та інші можуть стати європейськими брендами за умови професійного маркетингового просування.

Маркетингову цінність представляє й створення комплексних туристичних продуктів, які поєднують паломництво з елементами гастрономічного, культурного чи етнографічного туризму. Наприклад, поєднання візиту до святих місць із відвідуванням музеїв, ярмарків, духовних концертів або монастирських господарств (виноробні, сироварні, ремісничі майстерні) розширює аудиторію і стимулює місцеву економіку [5].

Важливою складовою маркетингової стратегії є покращення інфраструктури та сервісу, адже паломник очікує не лише духовного досвіду, а й безпеки, зручності та гостинності. Це включає облаштування готелів та паломницьких будинків, навігацію, транспорт, інформаційні центри, а також освітню підготовку працівників сфери туризму.

Україна має значний потенціал для розвитку релігійного туризму. Київ, Почаїв, Зарваниця, Манявський скит, Умань, Львів, Чернігівщина, Карпати – це території з унікальними духовними та культурно-історичними пам'ятками. Проте їх популяризація потребує системної маркетингової роботи на державному та місцевому рівнях [3].

Для вдосконалення маркетингу у сфері паломницьких подорожей в Україні необхідно:

- активно просувати українські паломницькі маршрути на міжнародних ринках;
- розробляти сучасні цифрові продукти (сайти, мобільні додатки, VR-тури);
- підтримувати інвестиції у релігійний та історичний туризм;
- проводити навчання гідів, менеджерів та персоналу паломницьких центрів;
- розширювати туристичну інфраструктуру (сервіс, дороги, логістика);
- створювати й просувати національні бренди паломницьких маршрутів;
- удосконалювати нормативно-правову базу у сфері релігійного туризму [4].

Отже, маркетинг у сфері паломницьких подорожей є ключовим інструментом успішного розвитку цього сегменту туристичного ринку. Саме маркетингові стратегії дозволяють сформувати позитивний імідж релігійних об'єктів, привернути увагу різних груп туристів та посилити конкурентоспроможність територій. Паломницький туризм, за умов грамотного просування, може стати однією з найперспективніших і стабільних галузей українського туристичного сектору. У сучасному світі, де люди все частіше шукають духовної рівноваги та автентичного досвіду, релігійний туризм має всі шанси посісти провідне місце на туристичному ринку як України, так і світу.

Список використаних джерел:

1. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Маркетингові дослідження сучасних критеріїв сегментації ринку релігійного. С. 413–420. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/14b268d9-9289-4764-8068-0d32a6b39662/content> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Нагірняк А. Я. Паломництво та релігійний туризм: характерні риси та особливості. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1880/1810> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Романенко А. М. Роль подієвого маркетингу у формуванні бренду іноземних та українських міст. *Проблеми і перспективи розвитку туризму та готельного господарства в Україні*. URL: https://eprints.kname.edu.ua/49495/1/ilovepdf_com-5-6.pdf (дата звернення: 06.04.2026).
4. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі: підручник. Суми. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f45687d8-7c3a46e2-8301-a355adc902c5/content> (дата звернення: 08.04.2026).

Отримано: 12.04.2026

Анастасія ГОРЕНКО

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності D5 Маркетинг і цифрові бізнес технології*

Науковий керівник: **Віталій ТКАЧУК**
кандидат економічних наук, доцент

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ТА ВПЛИВ РЕКЛАМИ НА ПІДСВІДОМІСТЬ

Досліджено психологічні аспекти маркетингу та особливості впливу реклами на підсвідомість споживача. Проаналізовано значення емоційних, когнітивних і підсвідомих механізмів у формуванні споживчої поведінки. Особливу увагу приділено ролі потреб людини, зокрема їх ієрархії, а також явищу сугестії як одному з ключових інструментів впливу реклами. Визначено чинники, що впливають на ефективність рекламних повідомлень, та обґрунтовано важливість застосування психологічних знань у маркетинговій діяльності.

Ключові слова: *психологія маркетингу, реклама, підсвідомість, поведінка споживача, емоційний вплив, когнітивні упередження, сугестія, гетеросугестія, аутосугестія.*

Актуальність теми. У сучасному світі реклама стала невід'ємною частиною соціально-економічного простору. Вона пронизує практично всі сфери життя людини та, незалежно від рівня усвідомлення, впливає на формування її поглядів, установок і рішень. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження механізмів її впливу на поведінку споживачів. Основною метою рекламної діяльності є спонукання до придбання певного товару чи послуги, що зумовлює активне використання психологічних інструментів впливу. Психологія маркетингу досліджує закономірності сприйняття рекламних повідомлень, особливості їх інтерпретації, а також механізми формування та зміни споживацької поведінки під впливом реклами. Особливу увагу приділяють вивченню підсвідомих процесів, емоційних реакцій та когнітивних чинників, які визначають ефективність рекламного впливу.

Метою статті є дослідження психологічних аспектів маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі маркетинг давно перестав бути лише інструментом інформування споживачів про товари та послуги. Він перетворився на складну систему впливу на мислення, емоції та поведінку людини. Особливу роль у цьому процесі відіграє підсвідомість – рівень психіки, який значною мірою визначає вибір людини без її повного усвідомлення.

Емоційний вплив є одним із найсильніших інструментів маркетингу. Споживачі рідко купують товар виключно через його функціональні характеристики – значно частіше вони реагують на ті емоції, які з ним асоціюються. Реклама може викликати відчуття радості, безпеки, успіху або ностальгії, створюючи таким чином позитивний образ продукту. У результаті формується емоційний зв'язок між брендом і споживачем, що впливає на майбутній вибір.

Важливу роль у впливі на підсвідомість відіграють когнітивні упередження – спрощені способи мислення, які допомагають людині швидко приймати рішення. Наприклад, ефект якоря змушує споживача орієнтуватися на першу побачену ціну, навіть якщо вона була умовною. Соціальне підтвердження спонукає довіряти продуктам, які вже обрали інші, а ефект дефіциту («обмежена пропозиція») створює відчуття терміновості та підштовхує до швидкої покупки [1, с. 19].

Не менш важливими є візуальні та сенсорні елементи реклами. Кольори, звуки, образи та навіть шрифти здатні викликати певні асоціації і впливати на емоційний стан людини. Наприклад, теплі кольори часто асоціюються з енергією та активністю, тоді як холодні – зі спокоєм і надійністю. Музичний супровід також може підсилювати емоційний ефект і робити рекламу більш запам'ятовуваною.

Окремої уваги заслуговує явище праймінгу – психологічного ефекту, при якому попередній стимул впливає на подальшу поведінку людини. У маркетингу це проявляється через використання певних образів або слів, які непомітно формують відповідний настрій і впливають на вибір споживача. Брендинг також тісно пов'язаний із підсвідомістю. Завдяки повторенню, послідовності та емоційному наповненню бренди створюють стійкі асоціації у свідомості людей. З часом вибір певного бренду стає автоматичним і не потребує додаткового обдумування [2].

З психологічним програмуванням людей тісно пов'язаний термін «сугестія». Сугестія, або навіювання, – це поняття, яким позначають процес впливу на психіку людини, що пов'язаний зі зниженням усвідомленості та критичності сприйняття навіюваного змісту, що не потребує ні розширеного логічного аналізу, ні оцінки. Навіювання здійснюється з метою створення певних станів чи спонукання до певних дій. Суть навіювання полягає у впливі на почуття людини, а через них на її розум і волю. Передбачається, що цей процес залежить від ступеня послаблення свідомого контролю, що здійснюється стосовно інформації, яка сприймається. Здійснювані впливи на людину можуть усвідомлюватися нею, а також залишитися й неусвідомленими. Навіювання може надходити як ззовні, тобто гетеросугестія, так і створюватися самою людиною (самонавіювання) – аутосугестія [3, с. 140]. У рамках психології реклами йдеться про гетеросугестію, хоча самонавіювання у процесі реклами у широкому її комунікативному розумінні також має місце.

Сила навіювання залежить від наочності, доступності, образності, лаконічності інформації. Ефект особливо сильний, коли навіюване відповідає потребам та інтересам реципієнтів. Окрім того, навіювання може бути прямим і непрямим, цільовим і випадковим. Сутність непрямой сугестії полягає в інформації, що подається у замаскованому вигляді. Цільова сугестія передбачає використання пропагандистом спеціальних «словесних» формул, які втілю-

ються у психічну сферу того, кому навіюється, і стають активним елементом його свідомості. Непередбачуване (випадкове) навіювання може бути досягнуто за допомогою використання експресивних виразів.

Водночас важливо враховувати етичний аспект використання психологічних інструментів у маркетингу. Межа між впливом і маніпуляцією є досить тонкою. Надмірне або приховане використання психологічних механізмів може вводити споживача в оману, що викликає дискусію щодо відповідальності рекламодавців.

Отже, у процесі дослідження було встановлено, що реклама є потужним інструментом впливу на свідомість і підсвідомість споживача, активно використовуючи психологічні механізми формування поведінки. З'ясовано, що ефективність рекламного впливу значною мірою залежить від урахування емоційних, когнітивних та підсвідомих чинників, а також індивідуальних особливостей сприйняття інформації. Проаналізовані підходи до розуміння ролі реклами свідчать про існування різних стратегій впливу – від формування нових потреб до актуалізації вже наявних. Встановлено, що важливу роль у цьому процесі відіграють такі явища, як сугестія, емоційний вплив та орієнтація на базові потреби людини. Також доведено, що правильна організація рекламного повідомлення та врахування умов його подачі суттєво підвищують ефективність комунікації з цільовою аудиторією.

Таким чином, психологія маркетингу є важливим напрямом наукового дослідження, який дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу реклами та сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Ангелко І. В., Сазанська Є. Ю. Методи та прийоми психологічного впливу реклами на свідомість споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 18–21.
2. Зазимко О. В. та ін. Психологія реклами: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2016. 384 с.
3. Разумова Г. В., Гнатченко О. В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2020. Вип. 1 (24). С. 138–144.

Отримано: 02.04.2026

Максим КАЛІНІЧЕНКО

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ
кандидат економічних наук, доцент

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Досліджено теоретичні та практичні аспекти аналітичного забезпечення бізнес-планування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Визначено роль аналітичної інформації у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємств сфери гостинності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: бізнес-планування, аналітичне забезпечення, готельно-ресторанна індустрія, фінансовий аналіз, конкурентоспроможність, стратегічне управління.

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, інтеграції до європейського простору та посилення конкуренції у сфері послуг особливої ваги набуває ефективне бізнес-планування діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії. Динамічність зовнішнього середовища, зміни споживчих уподобань, цифровізація сервісів, підвищені вимоги до якості обслуговування та безпеки зумовлюють необхідність прийняття управлінських рішень на основі глибокого аналітичного опрацювання інформації. Аналітичне забезпечення передбачає використання сучасних методів економічного аналізу, фінансового прогнозування, оцінювання ризиків, аналізу ринку та споживчої поведінки, що дозволяє обґрунтовано визначати цілі підприємства, оптимізувати ресурси та забезпечувати ефективну реалізацію бізнес-стратегії. Недостатній рівень аналітичної підготовки бізнес-планів може призводити до помилкових управлінських рішень, втрати інвестицій та зниження рентабельності діяльності. Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів аналітичного забезпечення бізнес-планування підприємств готельно-ресторанної індустрії є своєчасним та актуальним, оскільки спрямоване на підвищення ефективності їх функціонування, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

Мета публікації – розглянути аналітичне забезпечення бізнес-планування підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою національної економіки, що забезпечує розвиток туризму, створення робочих місць та формування іміджу країни на міжнародному рівні. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває здатність підприємств галузі адаптуватися до кризових викликів, прогнозувати ризики та формувати стратегії сталого розвитку. Саме тому якісне аналітичне забезпечення бізнес-планування стає ключовим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Проблеми бізнес-планування та економічного аналізу діяльності підприємств висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Однак специфіка готельно-ресторанної індустрії, яка характеризується високою залежністю від сезонності, сервісної якості, репутаційних чинників та змін споживчого попиту, потребує окремого дослідження особливостей аналітичного забезпечення бізнес-планування саме у цій сфері.

Метою аналітичного забезпечення бізнес-планування є формування та передача якісної оперативної, тактичної і стратегічної інформації для забезпечення обґрунтованих та ефективних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства. Додатковим елементом доцільності аналітичного забезпечення бізнес-планування діяльності готельно-ресторанних підприємств є те, що воно підлягає постійному контролю з боку відповідальних осіб у керівництві підприємства та вимагає наявності ефективної системи зворотного зв'язку між його етапами з метою оцінки відповідності рішень, що приймаються у процесі розробки бізнес-плану, поставленому завданню і внесення коригуючих змін до розробленого бізнес-плану у разі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації інвестиційного проекту [2].

Аналітичне забезпечення бізнес-планування – це система збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної для розробки обґрунтованого бізнес-плану підприємства. Воно включає: аналіз зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури, конкурентів, споживачів); внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства; фінансово-економічну оцінку діяльності; прогнозування результатів реалізації бізнес-проекту; оцінювання ризиків [3].

Комплексність і системність аналітичного забезпечення визначають якість управлінських рішень та ефективність стратегічного розвитку підприємства. Підприємства готельно-ресторанної індустрії мають специфічні характеристики, що впливають на процес бізнес-планування: висока частка постійних витрат; залежність від туристичних потоків; сезонність попиту; значний вплив якості обслуговування на фінансові результати; швидка зміна споживчих трендів; необхідність цифровізації сервісів. У зв'язку з цим аналітичне забезпечення повинно враховувати показники завантаженості номерного фонду, середній чек, оборотність столів, маржинальність послуг, структуру витрат, показники лояльності клієнтів тощо. Для формування ефективного бізнес-плану доцільно використовувати комплекс методів:

1. Маркетинговий аналіз: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; аналіз конкурентного середовища; сегментація ринку та визначення цільової аудиторії.
2. Фінансовий аналіз: аналіз ліквідності та платоспроможності; оцінка фінансової стійкості; аналіз рентабельності; прогнозування грошових потоків (Cash Flow).
3. Інвестиційний аналіз: розрахунок чистої приведеної вартості (NPV); внутрішньої норми дохідності (IRR); строку окупності проекту.
4. Ризик-аналіз: сценарний аналіз; аналіз чутливості; оцінювання ймовірних втрат [2].

Застосування зазначених методів дозволяє мінімізувати невизначеність та забезпечити реалістичність бізнес-плану. Якісне аналітичне забезпечення бізнес-планування сприяє: підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень; оптимізації витрат та ефективному використанню ресурсів; зростанню інвестиційної привабливості підприємства; підвищенню рівня фінансової стабільності; адаптації до змін ринкового середовища. В умовах післявоєнного відновлення України підприємства готельно-ресторанної індустрії відіграватимуть важливу роль у розвитку внутрішнього туризму, що зумовлює необхідність впровадження сучасних аналітичних інструментів управління.

Висновки. Отже, аналітичне забезпечення бізнес-планування є ключовим елементом ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Його комплексний характер передбачає інтеграцію маркетингового, фінансового, інвестиційного та ризик-аналізу. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища саме якісна аналітична база дозволяє формувати реалістичні бізнес-плани, забезпечувати конкурентоспроможність підприємств та їх довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В., Куш Л. І., Гоблик-Маркович Н. М. Оптимізація готельних та ресторанних послуг через бізнес-аналітику: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3272> (дата звернення: 26.03.2026).
2. Пекна Г. Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 49. С. 196–202.
3. Пуцентейло П.Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 168–174.

Отримано: 30.03.2026

Анастасія КОЛЕСНИКОВА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 051 Економіка*

Науковий керівник: **Тетяна БОДНАРЧУК**
доцент кафедри економіки підприємства

ЕКОКОНСЮМЕРИЗМ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розкрито сутність екоконсюмеризму як сучасної моделі споживчої поведінки та визначено його роль у розвитку циркулярної економіки. Розглянуто основні принципи екоконсюмеризму, проаналізовано фактори його розвитку за допомогою PEST-аналізу та окреслено перспективи поширення.

Ключові слова: *споживач, екоконсюмеризм, свідоме споживання, циркулярна економіка, екологічна свідомість.*

Актуальність теми. Зростання екологічних проблем, виснаження природних ресурсів та необхідність переходу до сталих моделей економічного розвитку зумовлюють посилення уваги до змін у споживчій поведінці населення. В умовах формування циркулярної економіки особливого значення набуває екоконсюмеризм як модель свідомого вибору товарів і послуг, орієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля, скорочення відходів та підтримку екологічно відповідального виробництва. Дослідження його розвитку є важливим, оскільки саме через трансформацію споживчих практик можливе забезпечення ефективного функціонування циркулярних процесів і досягнення довгострокової екологічної та економічної стійкості.

Мета публікації – визначення сутності екоконсюмеризму та перспектив його розвитку в умовах переходу до циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічною концепцією розвитку сучасного суспільства є консюмеризм – модель поведінки, що передбачає орієнтацію суспільства й окремої людини на активне споживання товарів і послуг як основний спосіб задоволення потреб і досягнення добробуту [1]. Водночас посилення негативних наслідків надмірного споживання (виснаження природних ресурсів, зростання обсягів відходів, погіршення стану довкілля) зумовлює трансформацію споживчих практик і формування нових підходів до взаємодії людини з економічною системою. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває екоконсюмеризм.

Екоконсюмеризм є сучасною концепцією споживчої поведінки, що ґрунтується на свідомому виборі товарів і послуг з урахуванням їхнього впливу на довкілля, здоров'я людини та довгострокову сталість економічних процесів [2]. Він передбачає відмову від надмірного споживання, надання переваги екологічно безпечній продукції, повторному використанню речей та скороченню утворення відходів. У цьому контексті екоконсюмеризм виступає важливим елементом трансформації суспільства, оскільки формує попит на «зелені» технології та стимулює виробників до впровадження екологічно відповідальних підходів. Екоконсюмеризм базується на основних принципах споживчої поведінки, яка відображають суть підходу 4R (refuse, reduce, reuse, recycle) [3]. Серед них варто виокремити такі:

- усвідомленість споживання – передбачає критичне ставлення до потреби в покупці, відмову від імпульсивного споживання та оцінку реальної необхідності товарів і послуг;
- екологічна відповідальність – скерування на купівлю товарів з мінімальним негативним впливом на довкілля;
- раціональне використання ресурсів – зменшення надмірного споживання води, енергії, сировини та прагнення до економічного використання речей [3];
- пріоритет довговічності та якості – перевага надається товарам тривалого використання, які можна ремонтувати чи переробляти;
- скорочення відходів – мінімізація утворення сміття через повторне використання, сортування та переробку матеріалів;
- підтримка екологічного виробництва – вибір продукції тих виробників, які дотримуються екологічних стандартів, використовують «зелені» технології та відповідально ставляться до ресурсів;
- соціально-екологічна солідарність – врахування впливу споживання не лише на природу, а й суспільство [2].

В умовах переходу до циркулярної економіки значення екоконсюмеризму суттєво зростає. Циркулярна економіка передбачає максимальне збереження вартості продуктів, матеріалів і ресурсів у господарському обігу шляхом їх повторного використання, ремонту, переробки та мінімізації відходів. У такій моделі саме споживач стає ключовим учасником змін, оскільки його вибір безпосередньо впливає на структуру виробництва та екологічні наслідки економічної діяльності. Розвиток екоконсюмеризму сприяє формуванню нового типу ринку, де екологічні критерії стають не менш важливими, ніж економічні.

Перспективи розвитку екоконсюмеризму пов'язані з різними чинниками – підвищенням екологічної свідомості населення, поширенням екологічної освіти, розвитком «зелених» інновацій та підтримкою державної політики сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз розвитку екоконсюмеризму в умовах циркулярної економіки

Політичні чинники	Економічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> • державна екологічна політика; • законодавче регулювання у сфері поводження з відходами; • стимулювання екологічного виробництва та впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки; • приєднання до міжнародних екологічних угод, системи світових екостандартів. 	<ul style="list-style-type: none"> • рівень доходів населення та цінова доступність екологічних товарів; • розвиток ринків еко-продукції; • зростання інвестицій в екологічні інновації; • економічні стимули та підтримка сталого розвитку бізнесу через пільгові програми та гранти.

Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня екологічної свідомості населення; • покращення культури споживання; • зростання інтересу до здорового способу життя, етичного виробництва та відповідального ставлення до природи. 	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток інноваційних технологій у сфері переробки відходів, енергоефективності, альтернативної енергетики; • підвищення прозорості виробництва та інформованості споживачів через цифрові рішення.

**Складено автором*

Важливу роль відіграє також цифровізація, яка полегшує доступ до інформації про екологічність продукції та сприяє більш обґрунтованим споживчим рішенням. У сукупності ці фактори створюють передумови для зміцнення позицій екоконсьюмеризму як важливого інструменту реалізації принципів циркулярної економіки та забезпечення екологічної рівноваги.

Висновки. Отже, екоконсьюмеризм виступає важливим напрямом трансформації сучасної моделі споживання, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підтримує реалізацію принципів циркулярної економіки. Його розвиток залежить від комплексного впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, а також від рівня екологічної свідомості суспільства, що визначає перспективи формування сталих моделей споживання.

Список використаних джерел:

1. Гречкосій Р. М. Консьюмеризм в Україні часів війни: глобальні впливи та національна специфіка. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. №13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17727390>.
2. Driscoll S., Flynn S. Green consumerism: overview. *EBSCO*. 2024. URL: <https://www.ebsco.com/-research-starters/marketing/green-consumerism-overview> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Беленька О. Свідоме споживання: один з найважливіших трендів в цифрах та практичних порадах. *Yourforest*. 2025. URL: <https://yourforest.ua/uk/conscious-consumption/> (дата звернення: 22.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Дарія КУШНІР

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: **Ольга ОЛІЙНИК**

кандидат економічних наук, доцент

ВПЛИВ КРИЗОВИХ УМОВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Досліджено вплив кризових умов на функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Визначено основні виклики, з якими стикаються підприємства галузі в умовах економічної нестабільності, пандемій та воєнних дій. Проаналізовано адаптаційні механізми та окреслено перспективи розвитку галузі.

Ключові слова: криза, готельно-ресторанний бізнес, адаптація, ризики, стійкість, підприємства.

Актуальність теми. Індустрія гостинності (готельно-ресторанний бізнес) належить до тих галузей економіки, що найчутливіше реагують на зовнішні кризові явища. Її функціонування безпосередньо обумовлене рівнем купівельної спроможності населення, інтенсивністю туристичних потоків та загальною економічною стабільністю. У поточних умовах, які відзначаються глобальними викликами, зокрема пандемією COVID-19, економічними кризами та бойовими діями в Україні, суб'єкти господарювання цієї сфери вимушені оперативного пристосовуватися до змінених обставин [4].

Особливої гостроти проблема набуває через скорочення туристичної діяльності, обмеження в пересуванні людей, пошкодження інфраструктурних об'єктів та переорієнтацію споживчих уподобань. Це вимагає від підприємств демонстрації гнучкості, інноваційного підходу та раціонального управління наявними ресурсами, що і складає актуальність теми.

Мета публікації полягає в озвученні низки проблем в підприємницькій діяльності готелів, ресторанів України, які стосуються впливу кризових умов на функціонування даних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складні часи значно позначаються на діяльності підприємств готельно-ресторанної індустрії. Серед ключових негативних факторів варто виділити: зменшення клієнтського попиту; обмеження туристичної активності; не стабільність в постачанні; збільшення витрат на енергію та матеріали; нестача кваліфікованих кадрів; зростання невизначеності та загроз. Під час криз багато компаній змушені зменшувати свою діяльність або повністю її припиняти. Однак ті, хто успішно впроваджує антикризові стратегії, можуть не тільки втриматися на ринку, а й покращити свою конкурентну позицію.

Одним з основних способів адаптації є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Онлайн-сервіси для бронювання, замовлення їжі та безконтактного обслуговування допомагають компаніям залишатися на зв'язку з клієнтами навіть у несприятливих умовах. Важливим кроком є також розширення спектра послуг та діяльності. Готельні заклади можуть переобладнати свої площі під коворкінги, пропонувати довгострокову оренду або брати участь у соціальних проектах. Ресторани ж можуть збагачувати своє меню, впроваджувати нові формати обслуговування або коригувати ціни [1].

Проведене дослідження виявило, що кризові періоди мають двоякий вплив на суб'єкти готельно-ресторанного сектору. З одного боку, це призводить до істотного зниження прибутків, скорочення потоку клієнтів, порушення стабільності функціонування та збільшення операційних ризиків. Водночас, кризи є каталізатором трансформаційних змін, спонукаючи підприємства переглядати звичні бізнес-підходи, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати ефективність менеджменту [2].

За результатами аналізу визначено основні напрямки адаптації для підприємств готельно-ресторанного сектору:

1. Запровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація є одним з найефективніших засобів адаптації у кризових ситуаціях. Компанії активно запроваджують онлайн-бронювання, мобільні застосунки, системи автоматизації обліку та менеджменту, безконтактні розрахунки. У ресторанному сегменті зросла популярність сервісів доставки, електронних меню та використання соціальних мереж для взаємодії зі споживачами. Такий підхід дозволяє скоротити витрати, збільшити коло споживачів та гарантувати безперервність роботи.
2. Розширення спектру послуг. Під час криз організації змушені розширювати асортимент своїх послуг, щоб привабити нових споживачів та зменшити залежність від одного виду прибутку. Зокрема, готелі пропонують довгострокове розміщення, оренду приміщень для офісів чи коворкінгів, а також організують онлайн-події. Ресторани збільшують пропозицію товарів, запроваджують формати їжі на винос, кейтеринг та напівфабрикати. Цей метод підвищує гнучкість бізнесу та дозволяє швидше реагувати на коливання попиту.
3. Оптимізація витратків. При зменшенні надходжень компанії вимушені переглядати структуру своїх витрат і шукати шляхи їх скорочення. Це охоплює оптимізацію штату співробітників, зниження споживання енергії, перегляд орендних умов, автоматизацію робочих процесів. Однак ефективна оптимізація передбачає не лише зниження витрат, а й підвищення ефективності використання ресурсів, що дає змогу підтримувати якість сервісу.
4. Поліпшення рівня обслуговування. У кризові періоди конкуренція посилюється, тому якість обслуговування стає вирішальним чинником для збереження споживачів. Організації фокусуються на індивідуалізації послуг, підвищенні стандартів сервісу, впровадженні програм лояльності та поліпшенні клієнтського досвіду. Значним аспектом також є формування довіри до торговельної марки, особливо в умовах невизначеності.
5. Розвиток соціальної відповідальності. Вивчення показало, що соціально відповідальна діяльність компаній у кризові періоди позитивно позначається на їхній репутації та рівні довіри з боку клієнтів. Чимало організацій беруть участь у благодійних проектах, підтримують місцеві спільноти, надають допомогу військовослужбовцям та внутрішньо переміщеним особам. Подібна активність має не тільки соціальну цінність, а й створює довгострокові конкурентні переваги [3].

Кризові явища спонукають до розвитку нових форматів діяльності, таких як поєднання онлайн- та офлайн-сервісів, розширення асортименту послуг, урізноманітнення джерел прибутків, а також підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Це дає можливість підприємствам не тільки зменшувати ризики, але й виявляти додаткові перспективи для розвитку.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що кризові явища мають комплексний та різнобічний вплив на функціонування підприємств індустрії гостинності. Серед найбільш значущих негативних проявів виділяють падіння купівельної спроможності,

скорочення туристичної активності, порушення ланцюгів постачання, зростання операційних витрат та загальне підвищення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі. Разом з тим, підтверджено, що кризи є не лише джерелом ризиків, а й каталізатором нових можливостей для зростання. Вони спонукають до перегляду бізнес-моделей, інтенсифікації інноваційного пошуку та оптимізації управлінських рішень. Визначено, що основними факторами успішної діяльності підприємств галузі гостинності в кризових умовах є: еластичність організаційної побудови та системи управління; оперативність у реагуванні на зміни зовнішнього оточення; активне застосування цифрових рішень та інноваційних підходів; зосередженість на потребах клієнтів; раціональне використання ресурсів та ефективний контроль за витратами.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2018. 720 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 464 с.
3. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств сфери послуг. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.03.2026).
4. UNWTO. Impact of COVID-19 on global tourism. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism> (дата звернення: 23.03.2026).

Отримано: 25.03.2026

Наталія ЛЯШЕНКО

*здобувачка вищої освіти першого(бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності D5 Маркетинг*

Науковий керівник: **Оксана КУШНІР**
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Розглянуто сучасні підходи до формування конкурентних переваг, роль поведінкових факторів споживачів, значення бренду та цифрових технологій у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємства сфери послуг, поведінка споживачів, бренд, цифровий маркетинг, управління.

Актуальність теми. Сучасне економічне середовище України формується під впливом складних і динамічних факторів, серед яких повномасштабна війна, наслідки пандемії COVID-19 та посилення глобальної конкуренції. За таких умов здатність підприємств швидко адаптуватися до змін стає ключовою умовою їхнього виживання та розвитку. Особливо це стосується сфери послуг, де споживач має можливість обирати серед великої кількості альтернативних пропозицій.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні розглядається не лише як наявність якісної послуги, а як комплексна система управління, що забезпечує гнучкість, інноваційність та орієнтацію на клієнта [1, с. 22]. Підприємства, які не здатні трансформувати свої бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища, поступово втрачають свої позиції на ринку.

Метою публікації є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, а також обґрунтування напрямів підвищення якості сервісу та формування стійких конкурентних переваг на основі врахування поведінкових факторів споживачів і використання сучасних цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний попит і досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Вона формується під впливом внутрішніх (ресурсний потенціал, ефективність управління, інноваційність) та зовнішніх факторів (конкурентне середовище, поведінка споживачів, рівень розвитку ринку).

Система управління конкурентоспроможністю передбачає використання комплексу методів, зокрема:

- 1) економічних (матеріальне стимулювання, ефективне використання ресурсів);
- 2) організаційно-адміністративних (чітка структура управління, контроль, регламентація процесів);
- 3) соціально-психологічних (формування сприятливого мікроклімату, мотивація персоналу) [2, с. 101].

Водночас у сфері послуг ключовим фактором конкурентоспроможності виступає не лише якість послуги, а й клієнтський досвід, що формується на всіх етапах взаємодії споживача з підприємством. Саме він визначає повторюваність взаємодії зі споживачем і формує його лояльність. У цьому контексті особливого значення набуває поведінковий підхід до управління конкурентоспроможністю. Згідно з концепцією поведінкової економіки, значна частина рішень споживачів є автоматизованою і ґрунтується на сформованих звичках [3, 4]. Це означає, що підприємства повинні орієнтуватися не лише на залучення нових клієнтів, а й на формування стійких моделей поведінки.

Важливу роль у цьому процесі відіграє бренд, який виступає інструментом формування довіри та закріплення позитивного досвіду взаємодії зі споживачем [5]. Системне забезпечення високого рівня сервісу сприяє формуванню у клієнта звички обирати конкретне підприємство, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Окрему увагу слід приділити цифровим технологіям, які значно розширюють можливості підприємств у сфері управління конкурентоспроможністю (рис. 1).



Рис. 1. Можливості підприємств у сфері управління конкурентоспроможністю

Цифровізація сприяє формуванню так званої «маркетингової стійкості» підприємства, що проявляється у здатності швидко реагувати на зміни попиту та адаптувати стратегії розвитку.

Висновки. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг у сучасних умовах визначається не лише економічними показниками, а й здатністю впливати на поведінку споживачів. Формування клієнтських звичок, розвиток бренду та використання цифрових технологій виступають ключовими чинниками забезпечення стійких конкурентних переваг. Підприємства, які орієнтуються на створення позитивного клієнтського досвіду та впровадження інноваційних підходів до управління, отримують можливість не лише утримувати позиції на ринку, а й забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
2. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
5. Head First. Поведінковий патерн / Е. Фрімен та ін.; пер. з англ. А. Якубовська. Київ: Фабула, 2020. 672 с.

Отримано: 22.04.2026

Марія МАЛАЙ

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 014 Середня освіта (за предметними спеціальностями)*

*Науковий керівник: Ольга МАТУЗ
асистент кафедри географії та методики її викладання*

МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Публікація присвячена аналізу сучасного стану, регіональних особливостей розвитку машинобудівного комплексу України.

***Ключові слова:** машинобудування України, промисловий розвиток, територіальна диференціація, регіональна спеціалізація, конкурентоспроможність, модернізація виробництва.*

Актуальність теми. Машинобудівний комплекс України відіграє ключову роль в економічному відновленні, однак стримується низькою конкурентоспроможністю, дефіцитом інвестицій, що зумовлює необхідність дослідження його регіональної структури та спеціалізації [1, 5].

Мета публікації: дослідження регіональної структури машинобудування України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Машинобудування є стратегічно важливою галуззю, що забезпечує зайнятість населення і розвиток регіонів. У 2015–2022 роках кількість підприємств скоротилася до близько 6 тис. (на понад 11%), а чисельність працівників зменшилася до 248 тис. Частка галузі в промисловості знизилася з 6,5% до 5,2%, попри короткочасне зростання у 2019–2021 роках [6]. Дослідження свідчать про наявність проблем: низьку конкурентоспроможність, зношеність основних фондів (до 80%), недостатній рівень інвестицій, залежність від імпорту, високі енерговитрати та дефіцит кваліфікованих кадрів через трудову міграцію [7]. Водночас загальний обсяг реалізованої продукції зріс на 73,4%, зокрема завдяки розвитку виробництва електронної, оптичної продукції та транспортного машинобудування. Це вказує на структурні зміни та часткову модернізацію галузі. Однак військова агресія РФ спричинила втрати виробничих потужностей приблизно на 30%, руйнування інфраструктури та перебої в енергопостачанні, що суттєво обмежило потенціал розвитку [1, 2].

Структура галузі характеризується переважанням малих підприємств (78–84%), що забезпечує гнучкість, але обмежує інвестиційні можливості та інноваційний розвиток. Частка середніх підприємств залишається відносно стабільною (15–20%) і вони формують основу виробництва та експорту. Водночас кількість великих підприємств скоротилася з 61 (2011 р.) до 17 (2017 р.), а їх частка знизилася до 0,4%, що зумовлено деіндустріалізацією, приватизацією, втратою ринків після 2014 року та воєнними діями [5, 1].

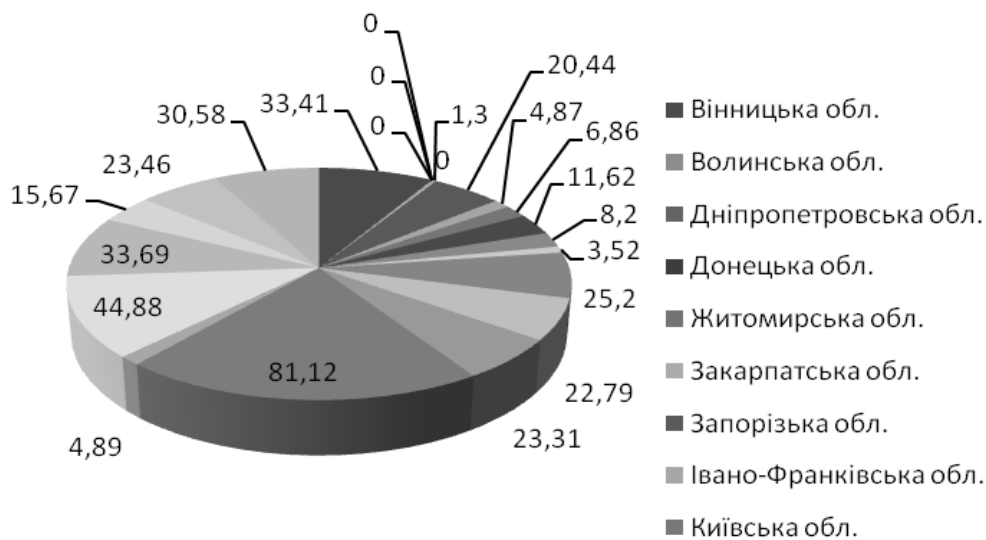


Рис. 1. Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань у 2019 році [3, 4]

Виробництво машин і устаткування зосереджено в індустріально розвинених регіонах: Сумська, Миколаївська області є лідерами, тоді як Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська та Львівська мають значно нижчі показники (рис. 1) [4]. А виробництво транспортних засобів також характеризується високою нерівномірністю: лідерами є Львівська, Полтавська, Закарпатська, Тернопільська, Черкаська та Волинська області. Високі та середні значення мають Дніпропетровська, Житомирська, Київська та Запорізька області, тоді як низькі показники спостерігаються у Кіровоградській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Донецькій та Харківській областях. Машинобудування України залежить від історично сформованої спеціалізації, рівня інвестицій, інфраструктури [3, 4].

Список використаних джерел:

1. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
2. Сақун Л. М. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку машинобудівної галузі України. *Економічний вісник*. 2017. №3. С. 119–127.
3. Державна служба статистики в Україні URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Ляховська О. В. Регіональна структура машинобудування в Україні. *Сучасні тенденції змін*. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20211\(147\)/sep20211\(147\)_040_LyahovskaO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20211(147)/sep20211(147)_040_LyahovskaO.pdf) (дата звернення: 12.02.2026).
5. Ходирева О. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 227–238. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.227>. (дата звернення: 31.03.2026).
6. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 11.03.2026).
7. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a39.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

Отримано: 03.04.2026

Іоан РУДИЙ

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 051 Економіка*

Науковий керівник: **Віталій ТКАЧУК**
кандидат економічних наук, доцент

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено основні інструменти підтримки бізнесу в умовах військової економіки. Проаналізовано вплив воєнних дій на функціонування підприємств та визначено ключові виклики, з якими стикається бізнес у кризових умовах. Розглянуто такі інструменти державної підтримки, як податкові пільги, фінансова допомога, дерегуляція, сприяння релокації підприємств та цифровізація економічних процесів. Обґрунтовано їхню роль у збереженні підприємницької активності, забезпеченні зайнятості населення та стабілізації економіки. Визначено, що ефективність підтримки бізнесу залежить від комплексного підходу до реалізації державної політики та взаємодії між державою, бізнесом і міжнародними партнерами. Зроблено висновок про важливість удосконалення інструментів підтримки як передумови економічного відновлення України.

Ключові слова: *військова економіка, підтримка бізнесу, державна політика, підприємство, релокація бізнесу, фінансова допомога, дерегуляція.*

Актуальність теми. В умовах повномасштабної війни економіка держави зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлює необхідність адаптації механізмів державного регулювання та підтримки підприємницької діяльності. Військова економіка характеризується підвищеним рів-

нем невизначеності, ризиків, обмеженістю ресурсів та зміною пріоритетів розвитку, що значно ускладнює функціонування бізнесу. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної системи інструментів підтримки підприємств, спрямованої на збереження економічної активності, забезпечення зайнятості населення та відновлення національної економіки.

Мета публікації полягає у дослідженні основних інструментів підтримки бізнесу в умовах військової економіки, аналізі їх ефективності та визначенні ролі державної політики у забезпеченні стабільного функціонування підприємницького сектору в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність військової економіки полягає у переорієнтації ресурсів держави на забезпечення обороноздатності, що супроводжується зростанням державних витрат на військові потреби та скороченням фінансування інших сфер. Це призводить до зниження платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та часткового або повного припинення діяльності підприємств. У зв'язку з цим держава змушена впроваджувати комплекс заходів підтримки бізнесу, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки війни та створити умови для поступового економічного відновлення.

Одним із ключових інструментів підтримки бізнесу є податкова політика. У період воєнного стану держава застосовує механізми податкових пільг, зниження ставок окремих податків та спрощення процедур адміністрування. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємства та забезпечити їхню платоспроможність. Важливим елементом є також відтермінування податкових зобов'язань та скасування штрафних санкцій у разі неможливості їх виконання, що сприяє збереженню бізнесу в умовах кризи.

Фінансова підтримка підприємств є ще одним важливим інструментом, який реалізується через державні програми кредитування, гранти та субсидії. Зокрема, особливого значення набувають пільгові кредити для малого та середнього бізнесу, які дозволяють забезпечити обігові кошти та відновити виробничу діяльність. Крім того, держава та міжнародні організації надають грантову підтримку для розвитку підприємництва, впровадження інновацій та створення нових робочих місць. Така підтримка є критично важливою для підприємств, які постраждали від бойових дій або були змушені релокувати свою діяльність.

Значну роль у підтримці бізнесу відіграє дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. У воєнний період держава скорочує кількість дозвільних документів, спрощує процедури реєстрації бізнесу та зменшує рівень бюрократичного навантаження. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов, відкривати нові напрямки діяльності та ефективніше використовувати наявні ресурси. Водночас важливим є забезпечення балансу між дерегуляцією та контролем, щоб запобігти зловживанням і забезпечити дотримання законодавства.

Окремим напрямом підтримки є сприяння релокації бізнесу з територій, що постраждали від бойових дій, у більш безпечні регіони. Держава забезпечує організаційну, фінансову та логістичну підтримку підприємств, які переміщують свої виробничі потужності. Це дозволяє зберегти виробництво, робочі місця та податкові надходження, а також сприяє економічному розвитку приймаючих регіонів. У цьому контексті важливим є розвиток інфраструктури та створення сприятливих умов для інтеграції релокованого бізнесу.

Цифровізація економіки також виступає важливим інструментом підтримки бізнесу в умовах війни. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам продовжувати діяльність навіть у складних умовах, зокрема через дистанційну роботу, електронну комерцію та онлайн-сервіси. Держава, у свою чергу, розвиває електронні платформи для надання

адміністративних послуг, що підвищує доступність та ефективність взаємодії бізнесу з органами влади.

Разом із тим, ефективність інструментів підтримки бізнесу значною мірою залежить від їхньої комплексності та узгодженості. Важливим є не лише впровадження окремих заходів, але й формування цілісної політики, спрямованої на підтримку підприємництва в умовах кризи. При цьому необхідно враховувати специфіку різних галузей економіки, рівень їхньої вразливості до воєнних ризиків та потенціал для відновлення.

Висновки. В умовах військової економіки інструменти підтримки бізнесу відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності економічної системи та створенні передумов для її відновлення. До основних інструментів належать податкові пільги, фінансова підтримка, дерегуляція, сприяння релокації бізнесу та цифровізація економіки. Їх ефективне застосування дозволяє мінімізувати негативний вплив війни, зберегти підприємницьку активність та забезпечити зайнятість населення. Водночас для досягнення довгострокового ефекту необхідно забезпечити системний підхід до реалізації державної політики підтримки бізнесу, підвищення прозорості та ефективності використання ресурсів, а також активну співпрацю між державою, бізнесом та міжнародними партнерами. Таким чином, розвиток і вдосконалення інструментів підтримки бізнесу є важливою передумовою економічної стійкості та відновлення України в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 428 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 189–192.
3. Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування. *Економіст*. 2008. № 3. С. 50–53.
4. Проців Т. В. Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку Хмельницької області. *Науковий вісник ХНУ*. № 1 (35). С. 112–118.

Отримано: 15.04.2026

Діана САПИЛА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник: Тетяна БОДНАРЧУК
доцент кафедри економіки підприємства

ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Розкрито особливості зеленого маркетингу та його роль у розвитку сучасного бізнесу з точки зору поєднання економічних цілей компанії із турботою про довкілля. Описано, як екологічні підходи в маркетингу впливають на формування бренду, поведінку споживачів та загалом на сталий розвиток економіки. Особливу увагу приділено інструментам зеленого маркетингу, серед яких екомаркування, цифрові комунікації та сталі ланцюги постачання.

Ключові слова: *зелений маркетинг, сталий розвиток бізнесу, екологічна свідомість споживача, екологічний бренд, ESG, екомаркування, корпоративна відповідальність, екологічні інновації.*

Актуальність теми. Сьогодні питання екології перестало бути просто модною темою – воно реально впливає на те, як працює бізнес у всьому світі. Через зміну клімату, забруднення довкілля та виснаження ресурсів компанії змушені переглядати свої підходи до виробництва та просування товарів. Саме тому орієнтир на екологічні аспекти стає не просто інструментом реклами, а частиною стратегічного розвитку підприємств. Як показують сучасні дослідження, споживачі дедалі частіше обирають продукцію, яка має екологічні переваги або хоча б позиціонується як «більш безпечна для природи». Це є свідченням зміни суспільного мислення: люди більше не хочуть просто купувати товар – вони хочуть розуміти, який вплив він має на планету.

Мета публікації полягає у тому, щоб розкрити роль зеленого маркетингу як ефективного інструменту сталого розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зелений або екологічний маркетинг почав активно вживатися у наукових та підприємницьких колах в кінці 1980-х – на початку 1990-х років. Як зазначають науковці О. Гаврилець, Н. Дочинець та Г. Кампо, це концепція маркетингу, за якої компанія фокусує увагу на екологічних перевагах свого продукту, тобто акцент робиться на безпечності виробництва та просування товару з точки зору його впливу на довкілля [1, с. 119]. Серед основних цілей зеленого маркетингу варто виокремити такі:

- мінімізація негативного впливу бізнесу на довкілля;
- задоволення попиту споживачів на екологічно безпечні товари та послуги;
- формування екологічно свідомої поведінки споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності компаній через впровадження сталих практик;
- оптимізація використання природних ресурсів, зменшення відходів та, загалом, перехід до циркулярних бізнес-моделей [2, с. 88];
- створення позитивного іміджу бренду як соціально відповідального;
- підтримка принципів сталого розвитку у бізнес-діяльності.

Зелений маркетинг реалізується через конкретні практичні методи. Зокрема, до основних інструментів, за допомогою яких компанії впроваджують екологічні принципи у свою діяльність та комунікацію зі споживачами, належать такі:

1. Екологічний продукт – створення товарів з безпечних матеріалів із мінімальним впливом на довкілля.
2. Екологічне пакування – використання перероблених або біорозкладних матеріалів.
3. Зелена комунікація – просування екологічних цінностей та прозоре інформування споживачів без «грінвошингу» [3].
4. Екологічна сертифікація – підтвердження якості продукції через екомаркування та стандарти.
5. Ресурсоефективне виробництво – зменшення споживання енергії, води та відходів.

Ці інструменти в сукупності формують основу впровадження принципів сталого розвитку у бізнесі. Серед компаній, які активно застосовують зелений маркетинг у своїй діяльності, варто вказати такі бренди, як Starbucks, Patagonia, Ben and Jerry's, IKEA, Unilever та інші. Зелений маркетинг активно використовують як глобальні корпорації, так і локальні бренди, але його ефективність залежить від внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін зеленого маркетингу компаній

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • формування позитивного іміджу бренду як екологічно відповідального; • зростання довіри та лояльності споживачів; • відповідність принципам сталого розвитку; • переваги у конкурентній боротьбі; • довгострокове зниження витрат (енергія, ресурси). 	<ul style="list-style-type: none"> • високі початкові витрати на впровадження екологічних технологій; • складність підтвердження екологічності (сертифікація, стандарти); • ризик недовіри споживачів через явище грінвошингу; • обмежений доступ до екологічних ресурсів або постачальників; • потреба в зміні бізнес-процесів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • зростання попиту на екологічну продукцію; • вихід на нові ринки та сегменти споживачів; • державна підтримка та екологічні програми; • інновації щодо впровадження елементів циркулярної економіки; • підвищення інвестиційної привабливості. 	<ul style="list-style-type: none"> • посилення регуляторних вимог і стандартів; • висока конкуренція серед «екологічних» брендів; • економічна нестабільність, через що споживачі обирають дешеву продукцію; • ризик репутаційних втрат у разі грінвошингу; • швидка зміна екологічних трендів та очікувань споживачів.

**Складено автором*

Існує достатньо доказів, які підтверджують позитивний вплив екологічного маркетингу за такими аспектами: зміцнення відносин із клієнтами, збільшення прибутку, внесок у досягнення цілей організації, зміцнення конкурентної переваги, зниження витрат, підвищення репутації бренду [3]. Переваги екологічного маркетингу полягають у розвитку бізнесу, покращенні природної екосистеми та підвищенні якості життя.

Висновки. Зелений маркетинг практикується компаніями, які прагнуть до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Дедалі більше організацій докладають зусиль для впровадження сталої ділової практики. Вони усвідомлюють, що можуть зробити свою про-

дукцію більш привабливою для споживачів, одночасно зменшуючи витрати на упаковку, транспортування, споживання енергії та води тощо. Крім того, підприємства все частіше виявляють, що демонстрація високого рівня соціальної відповідальності може підвищити лояльність до бренду серед соціально свідомих споживачів. Ключовою перешкодою на шляху стійкої ділової практики, такої як зелені закупівлі, є короткострокові витрати. Зелений шлях, як правило, коштує дорожче, але в довгостроковій перспективі приносить великі винагороди.

Список використаних джерел:

1. Гаврилець О., Дочинець Н., Кампо Г. Зелений маркетинг – перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3–4. С. 118–123. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>.
2. Романенко В. Розвиток концепції зеленого маркетингу як інструмент наближення до соціально-відповідального споживача. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. Т. 25 (1). С. 85–93. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.9>.
3. Болоховська А. Зелений маркетинг: як просувати екологічні продукти. *Marketer*. 2025. URL: <https://marketer.ua/ua/green-marketing-how-to-promote-eco-friendly-products/> (дата звернення: 18.04.2026).

Отримано: 20.04.2026

Уляна ТОЦЬКА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності D5 Маркетинг

Науковий керівник: Віталій ТКАЧУК
кандидат економічних наук, доцент

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

У тезах досліджено роль та значення маркетингових комунікацій як інструменту підвищення ефективності сучасного бізнесу. Визначено переваги підходу інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) та цифрових каналів взаємодії. Зазначено основні показники ефективності (KPI), які дозволяють оптимізувати маркетингові витрати та зміцнити конкурентоспроможність.

Ключові слова: маркетингові комунікації, ефективність бізнесу, інтегровані маркетингові комунікації, цифровий маркетинг, SMM, лояльність споживачів, KPI.

Актуальність теми. Сучасний ринок перенасичений інформацією та характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, що посилює конкуренцію між бізнесами. За таких умов традиційні маркетингові комунікації втрачають свою ефективність, і бізнесу доводиться впроваджувати нові, технологічно досконалі інструменти для взаємодії зі споживачами. Складність полягає в тому, що компанії повинні переглянути та оновити свою політику маркетингових комунікацій, щоб забезпечити своєчасну взаємодію зі споживачами, формувати лояльність та підвищувати ефективність бізнесу в умовах цифрової економіки.

Метою даного дослідження є виявлення та аргументація впливу маркетингових комунікацій на підвищення ефективності бізнесу в умовах сучасної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий ринок сьогодні працює в умовах середовища VUCA, що визначається мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Сучасні реалії вимагають від компаній не лише стандартної присутності на ринку, а й прояву максимальної адаптивності та гнучкості. Маркетингові комунікації є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує передачу інформації про товар або послугу споживачам та формує попит.

Маркетингові комунікації є основою для надання певній аудиторії переконливої інформації та нагадування споживачам про свої товари або послуги. Існує надзвичайно багато класифікацій маркетингових комунікацій. Жодна компанія не здатна діяти відразу на всіх ринках, або задовольняти споживачів однаково. На ринку виграє та компанія яка спрямована на конкретних споживачів, що зацікавлені в її маркетинговій стратегії.

Інструменти маркетингових комунікацій мають певну класифікацію, та особливості, але усі вони доповнюють один одного та створюють єдиний комплекс. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать реклама, стимулювання збуту, PR (Public Relations), прямий маркетинг та особистий продаж. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію: реклама доносить інформацію про товар чи послугу до широкої аудиторії; стимулювання збуту заохочує споживачів до швидкого прийняття рішення про покупку (активує попит); PR формує позитивний імідж; прямий маркетинг забезпечує індивідуальну взаємодію з клієнтом; особистий продаж здійснює прямий контакт із клієнтом [1, с. 48–50]. Ефективність бізнесу залежить від комплексного використання цих інструментів.

Інтегровані маркетингові комунікації, мають особливе значення, оскільки вони являють собою єдину багатоканальну та злагоджену комунікаційну стратегію, спрямовану на налагодження відносин із цільовою аудиторією. За допомогою ІМК на практиці створюються інтегровані програми, що потребують нових методів управління [2]. Ринок вимагає від підприємств пропонування такого товару, який задовольнить потреби споживачів та буде відрізнятися від конкурентів, а також зважати на інтереси суб'єктів.

Наприклад, «Сільпо» активно застосовує концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки всі точки взаємодії з клієнтами демонструють досконалу синергію та узгодженість повідомлень. Кожна з рекламних кампаній мережі (таких як «Цінотижники» або відкриття тематичних магазинів) [3] проводиться одночасно за допомогою соціальних мереж, безпосередньо в приміщеннях супермаркетів, зовнішньої реклами та мобільного додатку. Таким чином утворюється єдиний «голос бренду».

«Сільпо» є взірцем ключового аспекту інтегрованого маркетингового комунікаційного підходу – орієнтації на дані про споживачів. У рамках програми лояльності «Власний Рахунок» компанія аналізує купівельну активність клієнтів, що дозволяє їй надавати бонуси та пропозиції, спеціально підібрані з урахуванням їхніх смаків та вподобань [3]. Цей підхід демонструє, що ІМК – це не лише низка рекламних інструментів, а налагодження довгострокових взаємодій з клієнтами, заснованих на взаємній вигоді.

У сучасному VUCA-середовищі всі маркетингові комунікації зосереджені на цифровій трансформації, що забезпечує компаніям гнучкість та дозволяє налагоджувати персоналізовані взаємодії зі споживачами. Важливо зазначити, що саме маркетинг у соціальних мережах (SMM), перетворює односторонній обмін інформацією на повноцінний діалог.

Використання таких платформ, як Instagram, LinkedIn, TikTok та Facebook, дають можливість на миттєвий зворотній зв'язок із компанією, де клієнт у зручний спосіб може зали-

шити коментар, повідомлення чи пропозицію. Важливим компонентом даної стратегії є контент-маркетинг, метою якого є створення вірусного контенту, що спонукає користувачів ділитися інформацією. У свою чергу, таргетинг зосереджується на тій частині аудиторії, яка зацікавлена в пропозиціях компанії.

Як наслідок, комунікації в рамках цифрового маркетингу дають змогу налагодити більш цілеспрямовану взаємодію зі споживачами, підвищити рівень персоналізації та сприяти покращенню результатів діяльності підприємства.

Для перевірки ефективності цих засобів комунікації використовують спеціалізовані системи аналітики та автоматизації, зокрема Hootsuite або RivalIQ, які в режимі реального часу відстежують результативність компанії. Також важливим для дослідження є KPI (Key Performance Indicators) – показник ефективності, за допомогою якого можна легко зрозуміти чи працює маркетингова стратегія для поставлених бізнес-цілей. Серед таких показників є ROI (коефіцієнт рентабельності інвестиції), конверсія та вартість залучення одного клієнта (CAC) [4].

Висновки. Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що в сучасному світі, маркетингові комунікації еволюціонували від простого інструменту обміну інформацією до складної системи інтерактивної взаємодії. Ефективність бізнесу сьогодні безпосередньо залежить від здатності компанії інтегрувати традиційні та цифрові канали в єдину стратегію (ІМК). Використання сучасних аналітичних інструментів та орієнтація на ключові показники ефективності (KPI) дозволяють компаніям не тільки оптимізувати бюджети, але й будувати стійкі, надійні відносини зі споживачами, що є головною гарантією успіху в цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В. та ін. Маркетингові комунікації: підручник / під заг. ред. Н. В. Попової. Харків: Факт, 2020. 315 с.
2. Сорока Л. М. Понятійний апарат інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №4. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.9>.
3. Белицька О. Емоційний маркетинг – головний чинник формування лояльності. RAU. URL: <https://rau.ua/news/olena-bielicka-silpo-emocijnij-marketing-jak-golovnij-chinnik-formuvannja-lojalnosti-prezentacija/4> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Ramachandran K. K. Evaluating ROI in Digital Marketing Campaigns: Metrics, Measurement, and Insights. *International Journal of Management (IJM)*. 2023. Vol. 14, Issue 7. P. 190–204.

Отримано: 13.04.2026

Дарина ХАБОВСЬКА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник: Тетяна БОДНАРЧУК

кандидат економічних наук, доцент

GREENWASHING: ЯК КОМПАНІЇ МАНІПУЛЮЮТЬ ЕКОЛОГІЧНІСТЮ

Визначено зміст поняття «greenwashing». Систематизовано основні механізми маніпуляції споживчою свідомістю та наслідки недобросовісного екологічного маркетингу. Охарактеризовано роль екомаркування, прозорості корпоративної звітності та державного регулювання у системі протидії дезінформації щодо екологічності товарів і послуг.

Ключові слова: «greenwashing» (грінвошинг), екологічні маніпуляції, екомаркування, споживча довіра, «зелений» маркетинг, корпоративна відповідальність.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної кліматичної кризи «greenwashing» (грінвошинг) перетворюється на системну загрозу для сталого розвитку, оскільки маніпулятивні екологічні твердження підривають довіру споживачів до справжніх «зелених» інновацій. Дослідники наголошують, що в епоху цифрової трансформації та соціальних медіа компанії дедалі частіше використовують розмиті візуальні образи та непідтверджені декларації, що створюють ілюзію екологічної відповідальності без реальних змін у виробничих циклах. Відтак, ідентифікація механізмів маніпулювання екологічністю є критично важливою не лише для захисту прав споживачів, а й для впровадження нових регуляторних стандартів.

Мета публікації – проаналізувати явище «greenwashing» та способи бізнес-маніпуляцій екологічністю з метою впливу на поведінку споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальної кліматичної нестабільності екологічна репутація стала одним із найцінніших активів бізнесу. Проте зростаючий попит на «еко» товари породив явище грінвошингу, що являє собою «процес виокремлення позитивних з екологічного погляду характеристик товару без відповідного підтвердження чи маскування екологічно негативних ознак продукції з метою збільшення прибутків, зменшення витрат чи формування позитивного іміджу підприємства» [1, с. 21]. Фактично, це стратегія введення споживачів в оману щодо екологічних характеристик продукції з метою отримання недобросовісної конкурентної переваги. Грінвошинг називають по-різному: «зелений камуфляж», «зелений піар», «озеленення репутації», проте це не змінює факту «примарності» такої політики компанії [2].

Сучасний бізнес використовує складні інструменти маніпуляції, що варіюються від візуальних образів до викривлення даних у звітності (табл. 1).

Таблиця 1

Методи та інструменти грінвошингу

№ з/п	Метод/інструмент	Суть	Приклад
1.	«Самодекларовані» твердження	Використання нечітких термінів типу «еко», «біо», «натуральний» без підтверджень	«Еко продукт», «100% натуральний» без сертифікатів

2.	Фейкові екомаркування	Вигадані або не офіційні значки якості, відповідності, екологічності	Власний «green label»
3.	Приховування та маскуванню шкоди	Акцентування на одному екологічному аспекті	Товари «без пластику», але токсичний склад
4.	«Менше зло»	Позиціонування шкідливих товарів як еко-лінії	«Екосигарети»
5.	Імітація відповідальності	Псевдо-ініціативи без реальних змін бізнес-моделі чи виробничого циклу	Одноразові акції озеленення, маркетингові «свідомі колекції» з високими затратами
6.	Візуальний грінвошінг	Використання в рекламі чи на упаковці візуалізацій, що підсвідомо асоціюються з екологічністю	Природні ландшафти в рекламі, зелений колір на упаковці

**Складено автором на основі джерел [2, 3]*

Грінвошінг на сьогодні є не просто помилкою маркетингу, а свідомою стратегією «символічного сталого розвитку». Компанії інвестують мільйони в рекламні акції про свою екологічність замість того, щоб спрямувати ці ресурси на реальну технологічну модернізацію. Це створює небезпечний прецедент: споживач, який прагне бути відповідальним, несвідомо фінансує корпорації, що продовжують виснажувати природні ресурси під маскою турботи про планету. Саме тому грінвошінг є явищем, яке треба викоринювати з сучасної бізнес-практики.

Грінвошінг деструктивно впливає на ринкове середовище, виступаючи інструментом недобросовісної конкуренції. Ситуація, коли компанії, що дійсно впроваджують вартісні екологічні технології, програють тим, хто просто змінює дизайн упаковки, демотивує бізнес до реальних змін. Як наслідок, у суспільстві виникає «зелений скептицизм» – тотальна недовіра до будь-яких екологічних маркувань. Дослідження підтверджують, що після викриття маніпуляцій одного бренду споживачі починають сумніватися в усій галузі, що гальмує розвиток справді сталих бізнес-моделей [2].

Якщо говорити з точки зору споживача, то основними способами «викриття» грінвошінгу можна назвати такі:

1. Основне – усвідомити, що 100% екологічної продукції не існує [2]. При виробництві будь-яких товарів – чи то натуральних, чи то штучних – здійснюється процес обробки, переробки, транспортування, а, відповідно, формується певний рівень шкоди для навколишнього середовища.
2. Вивчення складу продукту, офіційних маркувань, бізнес-моделі компанії в цілому.
3. Перевірка справжності сертифікації та знаків відповідності.

З точки зору державної політики та бізнесу викоринення грінвошінгу вимагає таких дій, як:

- посилення відповідного законодавства та штрафів;
- впровадження єдиних еко-стандартів;
- прозорість і відкритість даних компанії;
- незалежні аудити та сертифікація;
- просвітницька робота та підвищення грамотності споживачів.

Висновки. Отже, грінвошінг є системною перешкодою для реального сталого розвитку. Маніпуляція екологічністю не лише вводять в оману людей, а й нівелює глобальні зусил-

ля з протидії кліматичним змінам. Вирішення проблеми потребує комплексного підходу: від жорсткого державного нагляду та впровадження міжнародних стандартів до підвищення рівня екологічної грамотності споживачів. Лише через прозорість та юридичну відповідальність за екологічні декларації можна відновити довіру на ринку та забезпечити перехід до справді «зеленої» економіки.

Список використаних джерел:

1. Нагірна М. Грінвошинг: сутність поняття та класифікація різновидів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/3. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(3\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(3).5).
2. Коротенко О. Грінвошинг: як компанії маніпулюють екологічним маркетингом. *Bazilik*. 2021. URL: <https://bazilik.media/hrinvoshynh-iak-kompanii-manipuliuiut-ekolohichnym-marketynhom/> (дата звернення: 04.04.2026 р.).
3. Marketer. Грінвошинг або зелений камуфляж, як розпізнати маркетингові хитрощі? 2022. URL: <https://marketer.ua/ua/what-is-greenwashing-or-green-camouflage/> (дата звернення: 03.04.2026 р.).

Отримано: 10.04.2026

СЕКЦІЯ №3

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анастасія БАБІНСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

ПРОБЛЕМА МОБІНГУ ЯК ФОРМИ СУЧАСНОГО ПРЕСИНГУ ОФІСНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Висвітлено проблему мобінгу як форми сучасного психологічного пресингу в офісному середовищі. Проаналізовано його причини, різновиди та наслідки для працівників і організації. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до запобігання мобінгу та формування психологічно безпечного робочого середовища.

***Ключові слова:** мобінг, психологічний пресинг, офісне середовище, організаційна культура, управління персоналом.*

Актуальність теми. Сучасний розвиток організацій відбувається в умовах посиленої конкуренції, зростання інтенсивності праці та активної цифровізації комунікаційних процесів, що підвищує рівень психологічного навантаження на персонал. У такому професійному середовищі мобінг дедалі частіше проявляється як форма систематичного психологічного впливу на працівників. Його прояви негативно впливають на продуктивність праці, соціально-психологічний клімат колективу, рівень мотивації та професійне благополуччя працівників. З огляду на це, дослідження проблеми мобінгу є важливим для розробки ефективних механізмів профілактики психологічного пресингу та формування безпечного робочого середовища в сучасних організаціях.

Мета публікації. Метою публікації є дослідження мобінгу в офісному середовищі та визначення ефективних механізмів його протидії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «мобінг» увійшов у науковий обіг у середині ХХ століття. У 1980-х роках шведський психолог Хайнц Лейманн застосував його для позначення систематичних проявів психологічного переслідування (булінгу) у сфері трудових відносин, що відбуваються в межах професійного середовища.

Відповідно до ст. 2–2 Кодексу законів про працю України, мобінг (цькування) трактується як систематичні (повторювані) та тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників чи групи працівників трудового колективу, спрямовані на приниження честі, гідності та ділової репутації працівника. Такі дії можуть здійснюватися з метою набуття, зміни або

припинення трудових прав і обов'язків особи та проявляються у формах психологічного або економічного тиску, зокрема із використанням засобів електронних комунікацій. Наслідком мобінгу є формування щодо працівника напруженої, ворожої або принизливої атмосфери, що здатна впливати на його професійну самооцінку та сприйняття власної компетентності [1].

Виділяють такі різновиди мобінгу [2]:

- вертикальний мобінг – форма деструктивної взаємодії, що виникає у системі службових відносин «керівник – підлеглий». Він може проявлятися як у вигляді тиску з боку колективу на керівника, так і у формі психологічного переслідування працівника або всього колективу з боку керівництва;
- босінг – специфічний різновид вертикального мобінгу, який характеризується використанням керівником свого службового становища з метою психологічного впливу на підлеглих. Такий вплив зазвичай проявляється у систематичній безпідставній критиці, приниженні професійної компетентності працівника та створенні умов для його дискредитації;
- горизонтальний мобінг – психологічний тиск, що здійснюється між працівниками одного статусного рівня. Він виявляється у формі ізоляції, ігнорування, поширення негативної інформації або організованого колективного переслідування;
- булінг – різновид психологічної агресії, що передбачає приниження, образи або систематичне негативне ставлення одного члена колективу до іншого з метою домінування чи самоутвердження;
- «сендвіч-мобінг» – комплексна форма психологічного пресингу, за якої працівник одночасно зазнає тиску як з боку керівництва, так і з боку колег, що суттєво посилює деструктивний вплив на його професійну діяльність та психологічний стан.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити такі основні причини мобінгу: недосконалість управлінських механізмів, авторитарний стиль керівництва, відсутність сформованої корпоративної культури та чітко визначених організаційних цінностей. Суттєвим чинником також виступає низький рівень внутрішньої комунікації, нечіткий розподіл функціональних обов'язків і відсутність ефективних процедур врегулювання конфліктів. Окрему групу причин становлять міжособистісні суперечності, професійна конкуренція, заздрість та упереджені установки, що можуть трансформуватися у дискримінаційні практики. У сукупності зазначені фактори формують підґрунтя для виникнення систематичного психологічного тиску в офісному середовищі.

Наслідки мобінгу мають як індивідуальний, так і організаційний вимір. Для працівників систематичний психологічний пресинг може призводити до зниження самооцінки, професійного вигорання, розвитку тривожних і депресивних станів, втрати мотивації та зниження працездатності. На рівні організації мобінг спричиняє погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці та формування репутаційних ризиків. У довгостроковій перспективі це негативно позначається на конкурентоспроможності та стабільності функціонування організації.

Відповідно заходи щодо протидії мобінгу як формі сучасного психологічного пресингу офісних працівників можуть реалізовуватися на різних рівнях – суспільному, організаційному, груповому та індивідуальному, кожен з яких спрямований на усунення конкретних чинників виникнення цього явища.

На суспільному рівні передбачається формування та впровадження державної політики й законодавчих механізмів, що зобов'язують роботодавців забезпечувати психологічно безпечні умови праці.

Організаційний рівень охоплює трансформацію корпоративної культури, запровадження внутрішніх політик щодо запобігання мобінгу, створення процедур розгляду скарг і розвиток етичного лідерства.

На рівні робочих груп акцент робиться на покращенні командної взаємодії, розвитку культури відкритої комунікації та впровадженні конструктивних стилів управління конфліктами.

Індивідуальний рівень передбачає підтримку працівників через навчання комунікативним навичкам, розвиток стресостійкості, психологічне консультування та коучинг.

Досвід свідчить, що поєднання заходів на кількох рівнях є більш результативним порівняно з однорівневими інтервенціями [3].

Висновки. Мобінг у сучасному офісному середовищі є складним деструктивним соціально-психологічним явищем, що потребує системного управлінського реагування. Формування культури психологічної безпеки та впровадження комплексних механізмів профілактики виступають необхідною умовою стабільного розвитку організацій.

Список використаних джерел:

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 №322-VIII (зі змінами і доповненнями). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 27.02.2026).
2. Кудрявцев І. В. Щодо питання створення забезпечувальних та захисних механізмів протидії мобінгу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2021. № 2 (42). С. 109–119.
3. Leake G., Aamankwa A., de Pater I. E. Workplace mistreatment: A systematic review of interventions and future research agenda. *Journal of Business Ethics*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06058-x>.
4. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–49.

Отримано: 04.03.2026

Ангеліна БОРИС

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність компетентісного підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства, визначено його складові, принципи та напрями застосування. Обґрунтовано значення компетентностей у підвищенні ефективності діяльності персоналу та конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: *трудоий потенціал, компетентісний підхід, управління персоналом, компетентності, розвиток персоналу, мотивація.*

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від якості людського капіталу. Глобалізація, цифровізація та швидкі технологічні зміни формують нові вимоги до працівників і систем управління персоналом. Традиційні підходи вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості, тому компетентісний підхід стає ключовим інструментом підвищення адаптивності та результативності організації.

Мета публікації – розкрити сутність компетентісного підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства та визначити його практичне значення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трудовий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, що включає професійні знання, практичні навички, досвід, рівень освіти, інноваційність мислення, мотивацію та здатність до навчання. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає не лише його використання, а й постійний розвиток і оновлення [1, с. 210–213].

Компетентісний підхід – сучасна концепція управління персоналом, яка орієнтується на розвиток ключових компетентностей працівників. Він базується на відповідності індивідуальних характеристик працівника вимогам посади та стратегічним цілям підприємства. Компетентність розглядається як поєднання знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання професійних функцій [2, с. 78–80].

На відміну від традиційного підходу, який фокусується на формальних показниках (освіта, стаж), компетентісний підхід враховує поведінкові характеристики, здатність до комунікації, лідерства, вирішення проблем і адаптації до змін. Це дозволяє більш точно оцінювати потенціал працівників і прогнозувати їх ефективність у майбутньому.

Модель компетентностей формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства та включає перелік ключових компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Вона виступає основою для управління всіма HR-процесами та дозволяє впорядкувати підбір, розвиток, оцінювання і мотивацію персоналу.

Компетентності поділяються на кілька основних груп. Професійні включають спеціальні знання та практичні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків. Управлінські компетентності охоплюють організацію роботи, прийняття рішень і лідерські якості.

Комунікативні компетентності спрямовані на ефективну взаємодію та роботу в команді. Особистісні компетентності визначаються рівнем відповідальності, ініціативності, стресостійкості та здатністю до саморозвитку [5, с. 62–65].

Компетентнісний підхід застосовується у всіх ключових HR-процесах. Під час підбору персоналу оцінюється не лише професійна підготовка, а й відповідність корпоративній культурі та поведінковим компетентностям, що знижує ризик помилок при наймі. У розвитку персоналу на основі оцінки компетентностей формуються індивідуальні плани навчання та забезпечується безперервне підвищення кваліфікації. Оцінювання результатів діяльності поєднує аналіз досягнутих результатів із поведінковими характеристиками, що робить процес більш об'єктивним. Система мотивації враховує рівень компетентностей і внесок працівника, стимулюючи професійний розвиток та підвищуючи залученість персоналу [3, с. 118–120].

Впровадження компетентнісного підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства пов'язане з певними труднощами. По-перше, розробка моделей компетентностей є складним процесом, що вимагає чіткого визначення професійних і поведінкових характеристик для різних посад. По-друге, застосування такого підходу потребує значних ресурсів: часу, фінансів та залучення фахівців у сфері HR та управління персоналом. Крім того, можливий опір з боку працівників, особливо якщо зміни торкаються оцінки їхньої роботи або кар'єрного зростання.

Незважаючи на ці труднощі, системний підхід дозволяє ефективно мінімізувати ризики. Основні переваги компетентнісного підходу включають підвищення ефективності управління персоналом, оскільки керівництво отримує чіткі критерії для оцінки та розвитку співробітників. Також забезпечується узгодження цілей працівників з цілями організації, що сприяє більш цілеспрямованій і продуктивній роботі. Компетентнісний підхід стимулює розвиток кадрового потенціалу, створюючи умови для навчання та професійного зростання. Крім того, він підвищує якість управлінських рішень, оскільки базується на об'єктивних показниках і конкретних компетенціях. Врешті-решт, застосування цього підходу сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, оскільки організація стає більш гнучкою та здатною швидко реагувати на зовнішні зміни [1, с. 215–218].

Висновки. Компетентнісний підхід виступає ключовим механізмом управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки дозволяє системно оцінювати, розвивати та мотивувати персонал відповідно до стратегічних цілей організації. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності праці, більш точному узгодженню завдань співробітників із корпоративними пріоритетами та формуванню умов для безперервного професійного розвитку. Завдяки цьому зростає не лише продуктивність окремих працівників, а й загальна результативність організації, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства на ринку. У довгостроковій перспективі розвиток ключових компетентностей персоналу визначає здатність підприємства до інноваційного зростання, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та гнучкого пристосування до нових викликів, що робить організацію більш стійкою та конкурентоспроможною у сучасних умовах ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2020. 390 с.

3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 456 с.
4. Лаврук О. С., Славина Н. А. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-48>.
5. CIPD. Profession Map: Standards for People Professionals. 2023. URL: <https://www.cipd.org> (дата звернення: 26.03.2026).

Отримано: 31.03.2026

Христина ВЕСНА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ І ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Розглянуто суть управління стресом та профілактики професійного вигорання як важливих елементів системи мотивації персоналу. Проаналізовано причини виникнення професійного вигорання, його вплив на працівників та діяльність організації. Визначено основні методи управління стресом та профілактики вигорання як на рівні організації, так і на рівні окремої особистості.

Ключові слова: *стрес, професійне вигорання, мотивація персоналу, управління персоналом.*

Актуальність теми. Сучасний ринок праці вимагає від працівників високого рівня професіоналізму, продуктивності та гнучкості. Однак, постійний тиск, відповідальність та швидкий темп роботи часто призводять до стресу та професійного вигорання. Це серйозна проблема для компаній, адже вигорання знижує мотивацію, працездатність та загальну ефективність. Тому управління стресом та запобігання вигоранню стають ключовими завданнями для ефективного управління персоналом та підтримки мотивації співробітників.

Мета публікації. Метою є дослідження ролі управління стресом та профілактики професійного вигорання як важливого елементу системи мотивації персоналу, а також визначення основних методів їх запобігання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У професійній сфері стрес розглядається як закономірна реакція організму на інтенсивні навантаження, високий рівень відповідальності або несприятливі умови праці. Оптимальний рівень стресу здатен позитивно впливати на продуктивність працівника, мотивуючи його до досягнення кращих результатів. Однак, пролонгований або надмірний стрес неминуче спричиняє деструктивні наслідки, серед яких ключове місце посідає професійне вигорання.

Професійне вигорання – це стан фізичного, емоційного та інтелектуального виснаження, що виникає внаслідок тривалого професійного стресу, перевантаження та високих емоційних витрат у процесі трудової діяльності. Воно супроводжується зниженням мотивації,

негативним ставленням до роботи, відчуттям неефективності та погіршенням психоемоційного стану [1, с. 15].

Не існує єдиної причини, яка викликає професійне вигорання. На нього впливають індивідуальні фактори, такі як низька самооцінка, недостатня стійкість до стресу, перфекціонізм або гіперчутливість. Найпоширенішою причиною цього синдрому є тривалий стрес, який дуже негативно впливає на функціонування організму. Що ще може спричинити професійне вигорання?

Основними причинами виникнення професійного вигорання можуть бути: трудоголізм; відсутність можливостей розвитку та просування; високі вимоги; дефіцит часу; висока відповідальність; надмірні обов'язки; погана атмосфера в компанії; відсутність балансу між особистим та професійним життям; брак часу на відпочинок; неправильне харчування, сидячий спосіб життя; конфлікти з колегами або начальством; монотонність виконання однієї і тієї ж роботи; відсутність підтримки, суперництво на робочому місці; булінг; неадекватна оплата праці [2].

До психофізичних ознак професійного вигорання належать: хронічна втома; зниження активності; емоційне виснаження; порушення сну та безсоння; головні болі; нудота; втрата апетиту; проблеми зі шлунком чи кишківником [3, с. 47].

Щоб уникнути професійного вигорання, необхідно чітко розмежовувати роботу та особисте життя, вчасно відкладаючи робочі справи. Регулярний відпочинок, включаючи короткі перерви протягом дня та повноцінний сон, є ключовим для відновлення нервової системи. Важливо не перевантажувати себе обов'язками та вміти делегувати завдання. Знайдіть заняття для душі або спорт, що допоможе відволіктися від роботи. Обговорення проблем з оточуючими також сприяє емоційному розвантаженню.

Ефективна система стимулювання працівників повинна враховувати не лише матеріальну винагороду, а й психологічне благополуччя працівників. Тому управління стресом є важливим компонентом сучасної системи стимулювання.

Встановлено, що стрес – це захисна реакція організму на зовнішні подразники. Вона проявляється психічно, фізично, емоційно та дає змогу адаптуватися до змін [6]. Стресогенна атмосфера на робочому місці може викликати головний біль, біль у животі, проблеми зі сном, нервові зриви та проблеми з концентрацією. Хронічний стрес може навіть призводити до тривоги, безсоння, підвищеного артеріального тиску та послаблення імунітету, що не лише впливає на фізичне та емоційне здоров'я, але й може погіршувати взаємодію з колегами та на рівень задоволення роботою. Людина, що потерпає від стресу на роботі, стає не лише нещасною, але й непродуктивною [4].

З огляду на постійно мінливе бізнес-середовище, психологічний стрес стає невід'ємною частиною роботи менеджерів. Високі вимоги, важка відповідальність та динамічне робоче середовище можуть створювати додатковий стрес, негативно впливаючи на продуктивність та здоров'я. У сучасному менеджменті особливо важливо звертати увагу на емоційне та психічне здоров'я працівників, оскільки це допомагає покращити мотивацію, продуктивність та загальне самопочуття працівників.

Зважаючи на це, ключові методи для ефективного управління стресом в організаціях є: виділення ресурсів для покращення ментального та фізичного здоров'я співробітників; заохочення працівників до відпочинку; організація корпоративів та подій, що сприяють тимблдингу; створення можливості для розваг на робочому місці [4].

Висновки. Отже, управління стресом та профілактика вигорання є ключовими компонентами систем мотивації працівників. Своєчасне виявлення стресових факторів та заходи

щодо їх усунення допомагають підвищити продуктивність праці, підтримувати їхнє психічне здоров'я та створювати позитивне робоче середовище. Організації, які надають пріоритет психічному здоров'ю працівників, як правило, мають більш мотивованих, ефективних та лояльних працівників. З цих причин управління стресом та профілактика вигорання повинні займати значне місце в сучасних системах управління персоналом. Крім того, впровадження відповідних програм підтримки та розвитку допомагає сприяти сталому розвитку корпоративної культури та довгостроковому успіху організації.

Список використаних джерел:

1. Прухницька І. А. Профілактика професійного вигорання соціального працівника. Кваліфікаційна робота освітнього рівня – бакалавр. на правах рукопису. За спеціальністю 231 «Соціальна робота». УКУ, Львів, 2025. 97 с.
2. Професійне вигорання: причини, наслідки, способи подолання. URL: <https://www.eurokadra.com/uk/poradi/> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Пахомов І. В. Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: навч. посіб. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 114 с.
4. 5 порад психолога про те, як впоратись зі стресом на роботі. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3125/> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Що таке стрес та як з ним боротися. URL: <https://phc.org.ua/news/scho-take-stres-ta-yak-z-nim-borotisyia> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Лаврук О.С., Ковальчук В.Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2014. Вип. 22. С. 201– 205.

Отримано: 23.03.2026

Катерина ВОЗОВИК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат економічних наук, доцент

ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА ТА ЇХ РОЛЬ У ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ

У тезах розглянуто особистісні характеристики менеджера та їх значення у формуванні успішної професійної кар'єри. Проаналізовано основні якості сучасного менеджера та його здатність до прийняття рішень. Обґрунтовано особистісні якості, які значною мірою визначають ефективність управлінської діяльності та можливості кар'єрного зростання.

Ключові слова: *менеджер, особистісні характеристики, лідерство, кар'єра, управління, професійний розвиток.*

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку праці значну роль відіграють не лише професійні знання фахівця, а й його особистісні якості. Для менеджерів це питання є особливо актуальним, адже їхня професійна діяль-

ність безпосередньо пов'язана з організацією роботи колективу, прийняттям управлінських рішень та відповідальністю за результати діяльності підприємства. Сучасні організації потребують керівників, які здатні ефективно працювати з людьми, мотивувати персонал та швидко адаптуватися до змін. Саме тому особистісні характеристики менеджера розглядаються як важлива передумова його професійної успішності та побудови кар'єри.

Мета публікації – проаналізувати основні особистісні характеристики менеджера та визначити їх ролі у формуванні професійної кар'єри, а також з'ясувати особливості розвитку якостей менеджера та їх вплив на ефективність управлінської діяльності, можливості кар'єрного зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджер у сучасній організації виконує важливу роль координатора діяльності працівників та організатора робочих процесів. Його професійна діяльність пов'язана з прийняттям управлінських рішень, розподілом ресурсів, мотивацією персоналу та контролем результатів роботи. Однак ефективність виконання цих функцій значною мірою залежить від особистісних характеристик керівника. Без їх розвитку навіть високий рівень професійних знань не завжди гарантує успіх у сфері управління.

На сучасному етапі вагомим дослідженням з питань формування успішного менеджера представили вчені Л. Балабанова, А. Виноградська, М. Виноградський, О. Герасименко, О. Грішнова, І. Дахно, О. Гутова, В. Гриньова, Й. Завадський, А. Колот, В. Колпаков, В. Пономаренко, М. Шкільняк та інші науковці. Дослідження особливостей формування сучасного менеджера в системі управління є актуальним завданням, спрямованим на удосконалення практики управління персоналом, підвищення ефективності організаційних процесів, а також розвитку кадрового потенціалу.

Передусім важливою рисою менеджера є лідерство. Лідерські якості дозволяють керівнику не лише формально керувати підлеглими, а й надихати їх на досягнення спільних цілей. Лідер здатний формувати команду, підтримувати мотивацію працівників та сприяти розвитку організації. На думку дослідників, ефективне лідерство передбачає здатність керівника спрямовувати діяльність персоналу, координувати їхні зусилля та створювати умови для досягнення високих результатів діяльності організації [1].

Не менш важливою характеристикою менеджера є комунікабельність, яка проявляється у здатності налагоджувати ефективну взаємодію з працівниками, партнерами та клієнтами. Управлінська діяльність передбачає постійний обмін інформацією, тому від рівня комунікативних навичок керівника значною мірою залежить ефективність роботи колективу. Розвинені комунікативні здібності сприяють формуванню довірливих відносин між керівником і працівниками, що позитивно впливає на результати діяльності організації. Без цього менеджер ризикує залишитися «відрізаним» від команди, особливо коли робота йде онлайн або в умовах постійних стресів. Ще однією характеристикою є відповідальність. Управлінські рішення, які приймає керівник, можуть мати значний вплив на діяльність підприємства, тому менеджер повинен усвідомлювати наслідки своїх дій і бути готовим нести відповідальність за результати прийнятих рішень [2].

У сучасних умовах особливого значення набуває емоційний інтелект керівника. Він передбачає здатність людини розуміти власні емоції та емоції інших людей, контролювати свою поведінку та підтримувати конструктивні взаємини в колективі. За результатами досліджень, високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективнішій взаємодії в колективі та підвищує результативність роботи команди [3].

Важливим фактором успішної кар'єри менеджера є також прагнення до саморозвитку. У сучасному динамічному середовищі керівник повинен постійно вдосконалювати свої знання, розвивати професійні навички та адаптуватися до нових умов діяльності. Саме здатність до навчання і розвитку дозволяє менеджеру підвищувати свою професійну компетентність та досягати кар'єрного зростання.

Також виділимо окремий підхід транзакційних керівників (перетворювального лідерства), які для впливу на своїх послідовників вдаються до винагород та покарання. На відміну від харизматичних керівників, транзакційні створюють враження, що вони не відчувають емоційного настрою своїх підлеглих. Вони зосереджують увагу на обміні винагородами та покараннями для досягнення результатів. Керівники допомагають підлеглим визначити, що необхідно зробити для досягнення бажаних результатів, беручи при цьому до уваги їхні потреби [5].



Рис. 1. Модель перетворювального лідерства

Джерело: складено автором на основі [6, с. 365].

Крім того, особистісні характеристики керівника значною мірою впливають на формування організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Стиль управління, поведінка керівника та його ставлення до працівників визначають рівень мотивації персоналу, ефективність комунікацій та готовність працівників до співпраці. Поєднання цих якостей з професійними знаннями формує конкурентоспроможного фахівця, здатного не лише ефективно виконувати управлінські функції, але й будувати довгострокову професійну кар'єру.

У реаліях України 2024–2025 років, коли ринок праці вимагає швидкої адаптації до цифрових інструментів і кризових ситуацій, менеджер з розвиненими особистісними характеристиками швидше отримує підвищення, формує корисні зв'язки і стає незамінним для компанії.

Висновки. Отже, особистісні характеристики менеджера відіграють важливу роль у його професійній діяльності та побудові кар'єри. Лідерство, комунікабельність, відповідаль-

ність, емоційний інтелект і постійний саморозвиток дозволяють не тільки ефективно виконувати щоденні обов'язки, а й швидко просуватися кар'єрними сходами навіть під час війни та цифрової трансформації. Саме ці якості допомагають будувати довірливі стосунки в команді, приймати правильні рішення і залишатися конкурентоспроможним на ринку праці. Тому вже під час навчання в університеті варто активно працювати над собою, брати участь у проєктах, тренінгах і практиці. Тільки тоді молодий менеджер зможе не просто знайти роботу, а побудувати справжню успішну кар'єру і стати лідером, якого шукатимуть роботодавці.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 312 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.
3. Корнієнко І. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом. *Психологія і суспільство*. 2021.
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудові відносини: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Олійник Н. Ю. Особистісні процеси професійного розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. пр. / гол. ред. В. І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7>.
6. Організаційна поведінка / Дон Гелдрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

Отримано: 30.03.2026

Юлія ГАНЧУК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено роль та значення розвитку трудового потенціалу як чинника забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Визначено напрями трансформації трудових можливостей у конкурентні переваги. Акцентовано увагу на необхідності інвестицій у людський капітал для забезпечення стійкості підприємства.

Ключові слова: *трудоий потенціал, конкурентоспроможність, управління персоналом, розвиток персоналу.*

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та динамічних ринкових змін традиційні матеріальні ресурси перестають бути визначальною перевагою. На перший план виходить людина як носій унікальних знань та інтелектуального капіталу. Розвиток трудового потенціалу

стає стратегічним завданням для підприємств, оскільки саме якісний склад персоналу та його здатність до безперервного самовдосконалення забезпечують адаптивність бізнесу до технологічних викликів та його лідерські позиції в конкурентному середовищі. В умовах цифрової трансформації економіки швидкість оновлення знань часто випереджає цикли виробництва, що робить інвестиції у розвиток персоналу критично необхідним для виживання компанії [4].

Мета публікації є теоретичне обґрунтування ролі розвитку трудового потенціалу у зміцненні конкурентоспроможності підприємства та визначення ефективних інструментів управління професійним зростанням персоналу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трудовий потенціал – це інтегральна оцінка кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. На рівні мікроекономіки трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та потенційні трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [1]. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогодні можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи. Важливим аспектом конкурентоспроможності є не лише наявність кваліфікованих кадрів, а й ефективність їхнього використання та цілеспрямованого розвитку.

Розвиток трудового потенціалу слід розглядати як систематичний процес, що включає професійне навчання, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури.

Для того, щоб трудовий потенціал став дієвим чинником конкурентоспроможності, необхідно забезпечити умови для його безперервного розвитку та відтворення. Це передбачає не лише залучення фахівців з відповідною освітою, а й створення системи внутрішнього навчання, яка дозволяє працівникам адаптуватися до швидких технологічних змін. Процес трансформації трудового потенціалу в реальну конкурентну перевагу відбувається через підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та здатність персоналу до творчого вирішення складних професійних завдань [3].

Основними складовими системи розвитку персоналу, що безпосередньо впливають на ринкову стійкість підприємства, є:

1. Професійне навчання. Використання методів навчання на робочому місці та зовнішніх тренінгів. Особливої актуальності набуває формат мікронавчання, що дозволяє працівникам засвоювати нову інформацію малими порціями.
2. Розвиток управлінського потенціалу. Формування кадрового резерву забезпечує спадковість управління та готовність організації до внутрішніх структурних змін.
3. Соціально-психологічний розвиток. Робота над емоційним інтелектом та навичками командної роботи є ключовою для збереження працездатності колективу в кризові періоди.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує врахування як організаційних, так і особистісних чинників, що впливають на мотивацію та психологічну готовність працівників до самовдосконалення. Здатність підприємства ідентифікувати та залучати приховані таланти працівників у перспективі стає ключовим ресурсом для забезпечення стабільного функціонування в умовах високої ринкової конкуренції. Таким чином, інвестиції в людський капітал та розвиток трудових можливостей є найбільш стратегічно виправданим напрямом підвищення загальної ефективності діяльності сучасної організації [4].

Важливим елементом системи розвитку трудового потенціалу є впровадження сучасних методів його оцінювання, таких як ассесмент-центри, КРІ-показники результативності,

що дозволяють об'єктивно визначити зони росту кожного працівника [1]. Практичне застосування цих інструментів дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо формування кадрового резерву та планування кар'єрного просування. Крім того, у контексті підвищення конкурентоспроможності, особливу увагу слід приділяти управлінню талантами (Talent Management), що передбачає створення індивідуальних траєкторій розвитку для найбільш перспективних фахівців [3].

Такий підхід забезпечує не лише зростання фахового рівня, а й зміцнює лояльність персоналу до організації, знижуючи плинність кадрів, яка є суттєвою загрозою для ринкової стійкості. У кінцевому підсумку, гармонійне поєднання професійного навчання, цифрової грамотності та дієвої системи мотивації створює умови для максимального розкриття трудового потенціалу, що стає надійним фундаментом для лідерства підприємства в умовах економічної нестабільності [2].

Важливим чинником розвитку потенціалу є цифровізація. Підприємства, що інвестують у цифрову освіту своїх співробітників, отримують значну перевагу у швидкості обробки ринкових сигналів. Окрім професійних навичок, розвиток включає формування інноваційної поведінки, де середовище стимулює працівників до пропозицій з раціоналізації бізнес-процесів.

Проте процес розвитку трудового потенціалу стикається з бар'єрами: обмеженість фінансових ресурсів та опір змінам. Для усунення цих ризиків підприємства повинні інтегрувати систему навчання з системою мотивації. Навчання має сприйматись працівником як шлях до кар'єрного і матеріального зростання. Тільки за такої умови інтелектуальний капітал стає ресурсом, який примножується і само відтворюється [2].

Висновки. Трудовий потенціал є динамічною системою, яка охоплює не лише поточні вміння працівників, а й їхні перспективні можливості. Впровадження сучасних систем оцінювання та стратегій управління талантами забезпечує зростання продуктивності праці та підвищує лояльність фахівців. Головним вектором розвитку персоналу є перехід до моделі безперервної освіти, що дозволяє оперативно реагувати на технологічні виклики [3]. Отже, системні інвестиції в розвиток трудового потенціалу та цифрову грамотність персоналу є найбільш виправданим стратегічним кроком для зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2014. 390 с.
2. Долішній М. І., Злупко С. М. Трудовий потенціал та стратегія зайнятості: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2003. 235 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2002. 337 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

Отримано: 12.04.2026

Марія ДАЧКОВСЬКА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальність 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ МОБІЛЬНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ

Розглянуто основні підходи до формування мотиваційних стратегій утримання персоналу в умовах високої мобільності робочої сили.

Ключові слова: мотивація персоналу, утримання персоналу, мобільність робочої сили, кадрова політика, розвиток персоналу.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств відіграє система управління персоналом. Людські ресурси є одним із найцінніших активів організації, оскільки саме від рівня професійної підготовки, мотивації та зацікавленості працівників значною мірою залежить результативність діяльності підприємства. Сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю робочої сили, що зумовлює часту зміну місця роботи працівниками та посилює конкуренцію між роботодавцями за кваліфікованих спеціалістів. У зв'язку з цим підприємства змушені не лише залучати нових працівників, а й створювати ефективні умови для утримання вже наявного персоналу.

Мета публікації. Метою публікації є дослідження основних мотиваційних стратегій утримання персоналу та визначення їх ролі в умовах високої мобільності робочої сили.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищена мобільність робочої сили зумовлена розвитком інформаційних технологій, відкритістю міжнародних ринків праці, зростанням конкуренції між підприємствами за кваліфікованих працівників, а також прагненням людей до професійного розвитку та самореалізації. За таких умов організації повинні вдосконалювати свою кадрову політику та формувати ефективні системи мотивації персоналу.

Мотивація персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до активної трудової діяльності та досягнення цілей організації. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків і зміцненню лояльності працівників до підприємства [1, с. 40–55].

Розуміючи механізм мотивації як комплекс економічних важелів і засобів соціального та морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці та підсилюють її, можна виділити основні групи мотивів, які відповідають основним потребам особистості [2]:

- потреби матеріального існування є основою формування мотивів, які пов'язані з оплатою праці та отриманням різних благ. При цьому стимули стають мотивом і фактично спонукають до трудової діяльності тільки за умови, якщо система оцінки трудової діяльності кожного працівника зрозуміла для всіх, гарантує отримання благ при виконанні необхідних умов.
- потреби соціального захисту – пов'язані з приналежністю до певної соціальної групи, соціальним статусом працівника, престижністю праці. Стимулами, які формують мотиви,

можуть бути: участь в управлінні, прийнятті рішень, справедливий розподіл благ, умови і організація праці, які сприймаються в даному випадку як увагу суспільства до працівника, тобто оцінка його соціальної значущості, престиж професії, можливості просування (зарахування до резерву), підвищення розряду, категорії.

- потреби духовного і інтелектуального розвитку є основою формування мотивів самореалізації (використання в роботі знань, навичок і умінь), підвищення кваліфікації, прагнення до цікавої змістовної роботи, творчої та ініціативної діяльності. Стимулами, які формують ці мотиви, можуть бути: участь в освоєнні нових видів продукції і нового обладнання, виконання особливо важливих і складних замовлень, стимулювання раціоналізації та винаходів, можливість переходу від малозмістовних і монотонних видів робіт.

Однією з важливих проблем сучасних підприємств є плинність кадрів. Високий рівень плинності персоналу призводить до втрати досвідчених працівників, зниження ефективності діяльності організації та додаткових витрат на пошук і навчання нових співробітників. Тому питання утримання персоналу є важливим напрямом кадрової політики підприємств [3, с. 120–138].

Одним із основних інструментів мотивації є матеріальне стимулювання. До нього належать заробітна плата, премії, бонуси та інші фінансові винагороди. Матеріальні стимули забезпечують задоволення базових потреб працівників і відіграють важливу роль у формуванні їхнього ставлення до роботи. Проте сучасні дослідження свідчать, що лише фінансові стимули не можуть забезпечити довгострокову лояльність працівників до організації [4, с. 210–223].

У цьому контексті важливого значення набувають нематеріальні методи мотивації. До них належать визнання досягнень працівників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливості професійного розвитку, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та формування ефективної системи комунікації. Такі чинники сприяють підвищенню задоволеності працівників своєю діяльністю та формуванню позитивного ставлення до організації [5, с. 150–168].

Важливим напрямом мотиваційної політики є розвиток персоналу. Інвестування в підвищення кваліфікації працівників сприяє не лише зростанню їхнього професійного рівня, а й формує у них відчуття значущості для організації. Працівники, які мають можливість навчатися та вдосконалювати свої навички, частіше пов'язують своє професійне майбутнє з підприємством [6, с. 95–110].

Крім того, значний вплив на утримання персоналу має корпоративна культура підприємства. Вона формує систему цінностей і норм поведінки, що регулюють взаємовідносини між працівниками та керівництвом. Сприятлива корпоративна культура сприяє формуванню командної роботи, підвищує рівень довіри в колективі та зміцнює прихильність працівників до організації.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах високої мобільності робочої сили підприємства повинні формувати ефективні мотиваційні стратегії утримання персоналу. Такі стратегії мають поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, сприяти професійному розвитку працівників, формувати позитивну корпоративну культуру та забезпечувати сприятливі умови праці. Комплексний підхід до мотивації персоналу дозволяє знизити рівень плинності кадрів, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

2. Лаврук О. Мотиваційний механізм корпоративного управління. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 289–292. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/-Lavruk%20289-292.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Київ: Знання, 2009. 390 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 308 с.
6. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

Отримано: 10.04.2026

Олександра КОНДРАТЮК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ

Досліджено особливості управління трудовим потенціалом в умовах поширення дистанційної та гібридної форм організації праці. Проаналізовано сутність трудового потенціалу та визначено ключові чинники, що впливають на його реалізацію в умовах віддаленої роботи.

Ключові слова: *трудова потенція, дистанційна робота, гібридна робота, цифровізація, ефективність праці.*

Актуальність теми зумовлена суттєвими трансформаціями у сфері організації праці, які відбулися під впливом цифровізації економіки, глобалізаційних процесів та зовнішніх викликів. Поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості змінило традиційні підходи до управління трудовим потенціалом, висунувши нові вимоги до ефективності використання людських ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набувають питання забезпечення продуктивності працівників, підтримання їх мотивації та налагодження ефективної комунікації в умовах віддаленої взаємодії. Це зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і методів управління трудовим потенціалом, що відповідають сучасним реаліям функціонування організацій.

Метою публікації є дослідження особливостей управління трудовим потенціалом в умовах дистанційної та гібридної роботи, а також визначення ефективних підходів до його реалізації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформації ринку праці, поширення цифрових технологій та зростання популярності дистанційних і гібридних форм зайнятості створюють нові виклики для управління трудовим потенціалом підприємств. В

умовах розподілених команд ефективність діяльності працівників залежить не лише від їх професійних знань і навичок, а й від здатності до самостійної роботи, комунікаційної активності та адаптації до змін. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових інструментів та комплексних систем оцінювання, які забезпечують продуктивність, мотивацію та психологічний добробут персоналу.

Управління трудовим потенціалом передбачає цілеспрямований вплив на процеси його формування, розвитку та використання з метою досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 45]. Значну роль у цьому відіграють умови для професійного зростання працівників, підвищення їх мотивації та ефективної реалізації здібностей.

Розвиток цифрових технологій та поширення дистанційної й гібридної зайнятості змінюють характер взаємодії між працівниками та керівництвом. Такі форми організації праці забезпечують гнучкість робочих процесів, оптимізацію витрат та розширення доступу до трудових ресурсів, водночас ускладнюючи комунікацію, координацію та контроль за діяльністю персоналу. Ключовими викликами є підтримка мотивації, корпоративної культури та командної згуртованості, що ускладнюється просторовою роз'єднаністю працівників та асинхронністю виконання завдань.

В умовах дистанційної та гібридної роботи трансформується і стиль управління: традиційний контроль поступається результату-орієнтованому підходу, який акцентує увагу на досягнутих результатах, а не на витраченому часі [3].

Важливим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом в умовах дистанційної та гібридної роботи є активне впровадження цифрових HR-технологій. Використання спеціалізованих платформ для управління завданнями, моніторингу результатів діяльності, внутрішніх комунікацій та аналітики персоналу дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити своєчасне прийняття рішень. Автоматизація окремих HR-процесів сприяє оптимізації витрат часу та підвищенню ефективності використання трудового потенціалу.

Суттєвого значення набуває також індивідуалізація підходів до управління персоналом. В умовах гібридної зайнятості працівники мають різні потреби, рівень автономності та стилі роботи, що вимагає застосування гнучких моделей управління, адаптованих до конкретних умов діяльності. Це передбачає диференціацію мотиваційних інструментів, персоналізацію професійного розвитку та використання індивідуальних траєкторій навчання.

Крім того, необхідним є розвиток цифрових і комунікаційних компетентностей працівників. Здатність ефективно використовувати сучасні інформаційні технології, працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін є важливою складовою реалізації трудового потенціалу в сучасних умовах.

Ефективність гібридних команд забезпечується інтеграцією класичних і сучасних управлінських підходів, технологічною підтримкою та увагою до психологічного добробуту працівників. Прозорість, вимірюваність і гнучкість системи оцінювання сприяють підвищенню продуктивності, мотивації та формуванню стійкої моделі управління в умовах гібридності [5].

Гібридні та віддалені формати організації праці формують широкий спектр переваг як для підприємств, так і для персоналу, інтегруючи економічну доцільність, сучасні технологічні рішення та принципи соціальної стійкості. Вони дозволяють раціоналізувати витрати, пов'язані з утриманням офісних приміщень, сприяють зниженню екологічного навантаження, а також підвищують гнучкість організацій у реагуванні на кризові ситуації. Одночасно такі підходи підтримують гармонізацію професійної діяльності й особистого життя праців-

ників, сприяють зростанню їхньої продуктивності завдяки використанню цифрових інструментів і гнучких умов зайнятості. Крім того, вони активізують процеси впровадження інновацій, розширюють можливості залучення фахівців з різних регіонів світу та забезпечують доступ до глобального ринку праці.

Висновки. Управління трудовим потенціалом у дистанційних та гібридних командах набуває нових особливостей через зміни форм організації праці та цифровізацію. Дистанційна та гібридна робота підвищує ефективність завдяки гнучкості та автономії працівників, але водночас ускладнює комунікацію, координацію та мотивацію персоналу. Ефективне управління потребує комплексного підходу: гнучкі форми праці, цифрові інструменти, розвиток корпоративної культури, довіра та психологічний добробут працівників.

Список використаних джерел:

1. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. С. 125–136. URL: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/view/6984> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Андрейцева І. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 168 с.
3. Лапінський Д., Яшник С. Управління трудовим колективом в умовах гібридної та віддаленої роботи. *Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті*: матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції (м. Київ, 1 жовтня 2025 року). Київ: НУБіП України, 2025. С. 90–92.
4. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–49.
5. Nadraga V., Samborska O., Lavruk O. Modeling of development of labor resources of the enterprise in the system of management of the organizational and economic mechanism in the conditions of digitalization. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Prague, 2022. Issue 4. P. 247–254.

Отримано: 07.04.2026

Владислав КОПИЦЯК

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальність 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Проаналізовано особливості функціонування ринку праці в умовах розвитку дистанційної та гібридної зайнятості. Окреслено ключові управлінські виклики, визначено напрями підвищення ефективності організації праці в сучасних умовах.

Ключові слова: ринок праці, дистанційна зайнятість, гібридна зайнятість, управління персоналом, цифровізація, гнучкі форми зайнятості, організація праці.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій ринок праці зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із поширенням дистанційної та гібридної зайнятості. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, організації робочих процесів та оцінювання результатів праці. Водночас виникають нові управлінські виклики, пов'язані з комунікацією, контролем, мотивацією працівників і забезпеченням ефективності їх діяльності в умовах віддаленої роботи.

Мета публікації. Метою публікації є дослідження особливостей функціонування ринку праці в умовах розвитку дистанційної та гібридної зайнятості та обґрунтування управлінських підходів до організації праці, мотивації персоналу та підвищення ефективності роботи в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку ринку праці дистанційна зайнятість стала однією з ключових форм організації трудової діяльності, що активно впроваджується у різних секторах економіки. У країнах ЄС частка працівників, які працюють дистанційно, зростає приблизно з 5–6% до понад 13% у період після 2019 року, що свідчить про стійку тенденцію до поширення гнучких форматів зайнятості. В Україні цей процес також набув розвитку, однак його темпи залишаються нерівномірними через відмінності у рівні цифровізації, галузевій структурі економіки та організації бізнес-процесів [1, с. 99–102].

Суттєвим фактором поширення дистанційної зайнятості є рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової інфраструктури. У країнах із розвинутою економікою більшість працівників мають доступ до сучасних засобів зв'язку та цифрових платформ, що забезпечує ефективну взаємодію між роботодавцем і персоналом. Водночас в Україні спостерігається залежність можливостей дистанційної роботи від наявності технічних ресурсів, рівня цифрової грамотності працівників і специфіки галузі, що зумовлює концентрацію дистанційної зайнятості переважно у сфері ІТ, послуг і креативних індустрій [1, с. 99–102].

Дистанційна робота як форма гнучкої зайнятості передбачає виконання трудових функцій поза межами традиційного робочого місця з використанням цифрових технологій. Вона характеризується автономністю працівника, гнучким графіком та орієнтацією на результат, а не на процес контролю робочого часу. Такий підхід змінює класичні принципи організації

праці, оскільки акцент зміщується на ефективність виконання завдань і рівень самоменеджменту працівника [2, с. 48–58].

У межах дистанційної зайнятості формуються різні організаційні моделі, серед яких домашня робота, мобільна зайнятість та змішані формати, що поєднують роботу в офісі та поза ним. Також активно розвиваються коворкінги та віртуальні робочі простори, які забезпечують альтернативу традиційному офісному середовищу. За оцінками досліджень, використання таких форматів сприяє підвищенню мобільності працівників і дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища. Гнучкі форми зайнятості, включаючи дистанційну роботу, виступають важливим інструментом адаптації ринку праці до сучасних економічних викликів. Вони дозволяють роботодавцям оптимізувати витрати на утримання офісної інфраструктури, розширювати географію пошуку кадрів та залучати кваліфікованих спеціалістів незалежно від їхнього місцезнаходження. У свою чергу, для працівників це відкриває можливості поєднання професійної діяльності з навчанням, сімейними обов'язками або іншими видами зайнятості [3].

Таким чином, дистанційна зайнятість може розглядатися як один із важливих елементів трансформації сучасного ринку праці, що поєднує економічну ефективність для роботодавців і додаткові можливості для працівників. Водночас її розвиток вимагає належного рівня цифрової підготовки, адаптації управлінських підходів та формування нової культури організації праці, що дозволяє забезпечити результативність у змінених умовах функціонування трудових відносин.

Разом із тим розвиток дистанційної зайнятості породжує низку управлінських викликів, пов'язаних із контролем результатів праці, організацією комунікацій та підтриманням корпоративної культури. Зростає роль цифрових інструментів управління персоналом, систем моніторингу продуктивності та онлайн-комунікаційних платформ. Водночас підприємства змушені адаптувати свої управлінські підходи до нових умов, формуючи більш гнучкі та децентралізовані моделі управління [1, с. 100–102].

З позиції управлінського аспекту дистанційна зайнятість вимагає переосмислення ролі керівника, який переходить від функції прямого контролю до функції координації та підтримки працівників. Ефективне управління в таких умовах базується на довірі, чітко визначених цілях, KPI та результат-орієнтованому підході. Це також передбачає розвиток нових компетентностей як у менеджерів, так і у працівників, зокрема цифрових навичок, самоорганізації та комунікаційної культури [2, с. 48–58].

Подальше поширення дистанційної зайнятості може сприяти більшій інтеграції національного ринку праці у глобальний простір, розширюючи можливості працевлаштування для фахівців і підвищуючи конкуренцію за робочі місця. У таких умовах особливої актуальності набуває питання безперервного професійного розвитку, підвищення цифрових компетентностей та здатності працівників швидко адаптуватися до змін, що в цілому впливає на рівень конкурентоспроможності робочої сили.

Крім того, дистанційна та гібридна зайнятість впливають на структуру ринку праці, змінюючи співвідношення між різними видами зайнятості та формуючи нові вимоги до професій. Зростає попит на фахівців, здатних працювати в цифровому середовищі, а також на управлінців, які можуть ефективно організовувати роботу розподілених команд. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління персоналом і стратегічного планування людських ресурсів.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що дистанційна та гібридна зайнятість є важливими елементами трансформації ринку праці під впливом цифровізації. Їх поширення сприяє зміні традиційних моделей організації праці та переходу до більш гнучких форматів роботи, водночас створюючи нові управлінські виклики. Узагальнено, що дистанційна та гібридна зайнятість підвищують гнучкість ринку праці та розширюють можливості працевлаштування, проте водночас вимагають адаптації управлінських підходів, особливо в частині комунікації, мотивації та організації праці в умовах віддаленої взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Мельниченко О. Молодіжний ринок праці України: проблеми і перспективи. *Психологія і суспільство*. 2015. № 3. С. 99–104. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/772> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Гук Л. Потенціал дистанційних моделей зайнятості під час криз нестабільності. *Економіка України*. 2024. №67(2(747)). С. 47–61. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.047>.
3. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39>.

Отримано: 03.04.2026

Валерія РЮМШИНА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

МОДЕЛІ КАР'ЄРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ

Досліджено сутність професійної кар'єри, узагальнено підходи до її трактування та розкрито класифікацію основних типів ділової кар'єри за ключовими ознаками. Проаналізовано моделі кар'єри (японську, американську, українську) та визначено особливості стратегій їх реалізації в умовах сучасного ринку праці.

Ключові слова: кар'єра, моделі кар'єри, ділова кар'єра, кар'єрні стратегії, професійний розвиток, кар'єрне зростання.

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації економіки та зростання конкуренції між фахівцями питання побудови кар'єри набуває особливої значущості. Зміни у змісті праці, поява нових професій і вимог до компетентностей зумовлюють необхідність усвідомленого планування професійного розвитку та вибору ефективних моделей кар'єри. Моделі кар'єри та стратегії її реалізації виступають важливим інструментом професійного самовизначення, сприяють підвищенню конкурентоспроможності працівників і забезпечують їх адаптацію до змінного соціально-економічного середовища.

Мета публікації – дослідження основних моделей кар'єри та визначення особливостей стратегій їх реалізації в сучасних умовах розвитку організацій і ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна діяльність – одна з найважливіших сфер самореалізації людини. Саме тут людина виявляє та розкриває свої здібності,

особистісні та професійні якості. До того ж, професійна діяльність, як ніяка інша, дає можливість людині відчувати свою значущість для інших людей, для суспільства в цілому та отримати певну компенсацію від нього. Особливу роль у професійній діяльності відіграє кар'єра як процес свідомого здійснення «професійного або посадового просування», що сприяє отриманню людиною певного статусу, який гарантує професійне самоствердження. Поняття професійної кар'єри слід розглядати з декількох позицій: економічної як вимір прибутку, що приносить певна діяльність; соціологічної як послідовність ролей, що відображає соціальну мобільність особистості; психологічної як набір ролей, що виконуються особистістю, вибір яких та успішне виконання детерміновані частково установками, інтересами, цінностями, вимогами, частково попереднім досвідом та очікуваннями в майбутньому [1, с. 120].

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації типів ділової кар'єри. Їх є 10 типів ділової кар'єри:

1. За просторовою ознакою:
 - а) внутрішньо-організаційна (послідовний професійний та посадовий розвиток працівника в межах однієї організації);
 - б) міжорганізаційна (не обмежується однією організацією);
 - в) через слеш (паралельна зайнятість на кількох оплачуваних робочих місцях, які не пов'язані один з одним).
2. За середовищем вивчення:
 - а) спеціалізована (зайнятість в межах однієї спеціальності, професійної сфери, тобто йдеться про стійке професійне зростання);
 - б) транспрофесіоналізація (обіймання оплачуваних робочих місць (посад) у різних професійних сферах);
 - в) посадова (посадове зростання).
3. За напрямом руху працівника у структурі організації:
 - а) вертикальна висхідна (професійне зростання по структурній ієрархії);
 - б) вертикальна низхідна (добровільне радикальне кар'єрне пониження зі зміною пріоритетів у бік індивідуального комфортного життя);
 - в) горизонтальна (зміна функціональної сфери професійної діяльності без підвищення на посаді або розширення посадових обов'язків без зміни посади);
 - г) дивізійна (релокація в межах однієї організації);
 - д) доцентрована (наближення до центру управління організацією);
 - е) міждисциплінарна (горизонтальне та вертикальне зростання в новій сфері);
 - є) зигзагоподібна (зміна оплачуваних робочих місць у різних сферах, на різних посадах);
 - ж) монотонна (працівник досягає бажаного професійного статусу і «заспокоюється» на досягнутому).
4. За ступенем відповідності стратегічним цілям:
 - а) планована (відповідно до запланованих напрямів і термінів);
 - б) позапланова (незаплановане зростання).
5. За ступенем неперервності:
 - а) лінійна (рівномірне і безперервне кар'єрне зростання);
 - б) нелінійна (стрибкоподібна кар'єра).

- б. За швидкістю просування працівника:
 - а) тривале перебування на одній посаді;
 - б) нормальна (кар'єрний рух наблизений до середніх показників щодо конкретної профгрупи);
 - в) швидка (швидке просування, інколи з «проскакуванням» певних посадових рівнів).
7. За способом досягнення:
 - а) традиційна (заслужене і послідовне кар'єрне просування);
 - б) неформальна (просування кар'єрними сходами завдяки протекції, зв'язкам);
 - в) авантюрна (застосування будь-яких засобів задля досягнення бажаного результату);
 - г) еволюційна (через розвиток бізнесу);
 - д) ситуаційна (залежно від прихильності керівництва; успішна реалізація бізнес-проєкту, розширення бізнесу).
8. За критерієм успіху:
 - а) владна (отримання підвищення внаслідок формального або неформального авторитету працівника в організації);
 - б) професійна (кар'єрне зростання внаслідок професійного визнання);
 - в) статусна (кар'єрне зростання внаслідок зростання статусу працівника);
 - г) монетарна (зростанням визначається зростання заробітної плати, соціальних пільг).
9. За часовою ознакою:
 - а) реальна (фактична кар'єра);
 - б) віртуальна (майбутні плани та очікування).
10. За етапами кар'єрного розвитку:
 - а) становлення (початок професійного розвитку, молоді фахівці);
 - б) інтенсивна (максимальне зростання, фахівці середнього віку);
 - в) збереження (закріплення на посаді, фахівці передпенсійного віку);
 - д) згасаюча (завершальний етап, передавання досвіду) [2, с. 203–204].

Дослідники проблеми виділяють три моделі кар'єри: японську, американську та українську.

Японська модель кар'єри орієнтована на практичне оволодіння працівником різноманітними трудовими функціями в організації, розширення досвіду через ротації та знаходження для кожного такої посадової позиції, яка найбільшою мірою відповідає його здібностям та мотивам. Тимчасовий горизонт планування кар'єри пов'язаний із довічним наймом.

Американська модель кар'єри передбачає розвиток строго визначеного типу трудових функцій та професійних умінь працівника протягом його трудового життя. Удосконалення професіоналізму досягається шляхом досить частої зміни організацій.

Ефективна кар'єрна стратегія для найманого працівника в українській моделі передбачає постійне підвищення кваліфікації або перекваліфікацію, які можуть супроводжуватися зміною місця роботи з підвищенням або посадової позиції шляхом переходу з однієї організації в іншу, або рівня компанії при збереженні посадової позиції. Саме характер і зміст трудової діяльності, а не назва займаної працівником посади є стимулом кар'єри. Працівники

самі активно вибудовують свою кар'єру відповідно до власних цінностей та розуміння успіху, чіткіше розпоряджаються наявними ресурсами.

Висновки. Професійна кар'єра є важливою складовою самореалізації особистості та її професійного розвитку, що відображає динаміку просування працівника у соціально-економічному середовищі. Різноманітність типів і моделей кар'єри засвідчує багатовекторність шляхів професійного зростання та залежність кар'єрного розвитку від індивідуальних цілей, компетентностей і зовнішніх умов. Аналіз сучасних моделей кар'єри показав, що ефективна кар'єрна стратегія передбачає активну позицію особистості, безперервне навчання, гнучкість і здатність до адаптації. Реалізація обґрунтованої кар'єрної стратегії сприяє не лише досягненню індивідуального професійного успіху, а й підвищенню ефективності діяльності організацій.

Список використаних джерел:

1. Мельник О. В., Морін О. Л., Гуцан Л. А. та ін. Побудова кар'єри: навч.-метод. посіб. 2014. 172 с.
2. Мельник Л. М., Коваль С. Ю. Цифровізація як драйвер трансформації кар'єрних моделей у малому бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 6 (97). С. 199–210.
3. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією. курс лекцій. 2022. 124 с.

Отримано: 05.03.2026

Аріна САВІЦЬКА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

Досліджено сутність HR-менеджменту та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації на сучасному ринку праці. Розглянуто основні функції HR-менеджменту, вплив сучасних HR-технологій на ефективність діяльності підприємства. Визначено ключові напрями підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифровізації.

Ключові слова: *HR-менеджмент, управління персоналом, конкурентоспроможність, людський капітал, HR-технології, мотивація персоналу, HR-стратегія.*

Актуальність теми. В умовах динамічних змін сучасного ринку праці, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме HR-менеджмент стає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Мета публікації. Метою роботи є дослідження ролі HR-менеджменту як механізму забезпечення конкурентоспроможності організації, а також визначення сучасних інструментів і напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівників організації для розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили. Формування висококваліфікованого та відповідального персоналу є основною ціллю HR-менеджменту [1, с. 7–8].

У процесі свого розвитку він пройшов шлях від простого кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Якщо раніше основна увага приділялася веденню документації та контролю за працівниками, то сьогодні HR-менеджмент орієнтований на створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників і їх залучення до досягнення цілей організації.

Сучасний HR-менеджмент виконує низку важливих функцій, серед яких ключовими є: рекрутинг персоналу, адаптація нових працівників, розвиток персоналу, мотивація працівників, оцінка персоналу, кадрове діловодство [2, с. 19].

Основним чинником формування конкурентоспроможності організації є людський капітал, який забезпечує ефективність і прибутковість діяльності. Саме він є джерелом інновацій та адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Для досягнення стабільної конкурентної позиції підприємству необхідно регулярно розробляти програми розвитку персоналу, які забезпечуватимуть задоволення високих запитів працівників, розвиток і підвищення рівня професійної та базової освіченості [3, с. 133–134].

Важливим елементом сучасного HR-менеджменту є формування HR-стратегії, яка узгоджується із загальною стратегією підприємства. HR-стратегія визначає довгострокові цілі у сфері управління персоналом, планування потреб у кадрах, розвиток компетенцій працівників та формування корпоративної культури. Вона дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації та підвищити її конкурентоспроможність.

У сучасних умовах управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлює активне впровадження HR-технологій у діяльність організацій. Особливо важливу роль вони відіграють у кадровому адмініструванні. До ключових інструментів належать системи електронного документообігу, HRM-платформи, що автоматизують процеси управління персоналом. Значного поширення набули системи віддаленого рекрутингу та онбордингу, які дають змогу проводити онлайн-відбір кандидатів. Для аналізу ефективності роботи персоналу використовуються CRM-платформи та інструменти HR-аналітики. Сучасні організації також активно застосовують цифрові сервіси оцінювання персоналу та зворотного зв'язку, платформи управління навчанням для безперервного розвитку працівників, а також HR-чатботи та інструменти штучного інтелекту для автоматизації комунікацій. Тому, впровадження сучасних HR-технологій є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності організації на сучасному ринку праці [4, с. 24–25].

Не менш важливим фактором конкурентоспроможності є система мотивації персоналу. Вона включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, можливості кар'єрного зростання, комфортні умови праці). Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Через HR-менеджмент формуються важливі конкурентні переваги підприємства, серед яких можна виділити сильну корпоративну культуру, високий рівень залученості працівників

та позитивний імідж роботодавця. Саме ці фактори забезпечують стабільність роботи організації та її здатність до довгострокового розвитку.

Разом з тим, розвиток HR-менеджменту в Україні супроводжується певними проблемами. До них належать дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, а також вплив економічної та соціальної нестабільності. Проте існують і значні перспективи розвитку, пов'язані з цифровізацією, підвищенням ролі HR у стратегічному управлінні та інтеграцією міжнародного досвіду.

Висновки. Отже, HR-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації на сучасному ринку праці. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг. Впровадження сучасних HR-технологій, формування ефективної HR-стратегії та розвиток системи мотивації персоналу є важливими умовами успішного функціонування організації. Подальший розвиток HR-менеджменту в Україні пов'язаний із цифровізацією, адаптацією до глобальних викликів та підвищенням ролі людського капіталу в економіці.

Список використаних джерел:

1. Барська Ю. В. Особливості HR-менеджменту в організації: можливості використання закордонного досвіду. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 64 с.
2. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія.* 2024. Вип. 1. С. 18–22.
3. Бойківська Г., Саладяк К. Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. Т. 310, № 5 (1). С. 131–134.
4. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 26. Вип. 2 (75). С. 21–31.
5. Лаврук О. С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. *Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3–4 жовтня 2019 р.* Дніпро, 2019. Т. 2. С. 354–358.

Отримано: 13.03.2026

МОЛОДІЖНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Проаналізовано особливості функціонування молодіжного сегменту ринку праці України в умовах сучасних економічних і демографічних викликів. Висвітлено основні причини виникнення дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили. Окреслено ключові напрями інтеграції молоді в ринок праці.

Ключові слова: ринок праці, зайнятість молоді, безробіття, молодіжний сегмент, професійна орієнтація.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки проблема працевлаштування молоді набуває особливої значущості. Молодіжний сегмент ринку праці характеризується високим рівнем конкуренції, нестачею практичного досвіду у випускників та невідповідністю отриманих знань вимогам роботодавців. Це ускладнює процес входження молоді в трудову діяльність та знижує рівень її зайнятості. У зв'язку з цим зростає потреба у пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на покращення становища молоді на ринку праці.

Мета публікації. Метою публікації є дослідження основних проблем працевлаштування молодіжного сегменту ринку праці та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня зайнятості молоді.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ринок праці розглядається як складна система соціально-економічних відносин, у межах якої взаємодіють роботодавці, працівники, держава та інші інститути. Його функціонування забезпечується через систему функцій, серед яких ключове місце займає розподільна функція, що відображає процеси розподілу трудових ресурсів і робочих місць відповідно до потреб економіки. Молодь є важливою складовою трудового потенціалу країни, оскільки формує основу майбутнього економічного розвитку. В Україні до молоді відносять осіб віком від 15 до 35 років, які становлять значну частку економічно активного населення, зокрема близько 23,7% у загальній структурі населення країни [2].

Одним із ключових напрямів залучення молоді до економічної діяльності є забезпечення її робочими місцями. В умовах ринкової економіки реалізація права на працю значною мірою залежить від особистої ініціативи, що підвищує актуальність проблеми зайнятості молодого населення [1]. Водночас ефективність цього процесу значною мірою визначається узгодженістю між освітньою підготовкою та потребами ринку праці.

Після завершення навчання значна частина молоді стикається з труднощами у працевлаштуванні. Зокрема, близько двох третин випускників закладів вищої освіти за 2–3 місяці до завершення навчання не мають визначеного місця роботи, що свідчить про високий рівень невизначеності на старті кар'єри. Суттєвою проблемою залишається невідповідність між здобутою освітою та вимогами роботодавців. Щорічно понад 500 тисяч молодих спеціалістів не знаходять попиту на ринку праці, що свідчить про значний дисбаланс між системою підготовки кадрів і потребами економіки [2].

Важливим фактором, що впливає на стан молодіжного сегмента ринку праці, є трудова міграція молоді. За різними оцінками, близько 60% осіб, які виїжджають за кордон, становить молодь віком до 35 років, серед яких до 50% мають вищу освіту [1]. Це спричиняє явище «відпливу мізків» та негативно впливає на демографічну ситуацію. Серед причин міграції та труднощів працевлаштування виділяють слабку професійну орієнтацію, орієнтацію на престиж спеціальності замість її затребуваності, а також небажання роботодавців наймати працівників без досвіду. Додатково впливає недостатній розвиток підприємств, які часто не створюють нові робочі місця.

Формування ринку праці в Україні супроводжується значними структурними диспропорціями. Наприклад, за останнє десятиріччя економічно активне населення скоротилося на понад 3,5 млн осіб, що відображає загальне зменшення трудового потенціалу країни.

Водночас зазначені тенденції вказують на сукупний вплив демографічних змін, міграційних процесів та обмеженої ефективності механізмів утримання робочої сили всередині країни. У результаті формуються стійкі дисбаланси на ринку праці, які потребують більш комплексного підходу до його регулювання та врахування довгострокових соціально-економічних факторів.

Окремо слід відзначити скорочення чисельності населення загалом: у період 2011–2021 років воно зменшилося приблизно на 4,18 млн осіб (близько 9,17%), що також впливає на стан молодіжного сегмента ринку праці. Пандемія COVID-19 стала додатковим негативним фактором: у 2020 році було втрачено близько 8,8% робочого часу, що суттєво вплинуло на рівень зайнятості молоді.

Несвоєчасне отримання першого робочого місця призводить до зниження професійної мотивації, втрати навичок і зменшення впевненості у власних можливостях. У результаті молодь часто або змінює спеціальність, або переходить до трудової міграції [2].

У цьому контексті доцільно підкреслити, що проблема першого працевлаштування має системний характер і потребує не лише індивідуальних зусиль молоді, а й узгоджених дій з боку держави, освітніх закладів та роботодавців. Посилення взаємодії між цими суб'єктами могло б сприяти більш плавному переходу від навчання до професійної діяльності та зменшенню рівня невизначеності на старті кар'єри.

Важливою проблемою є невідповідність між професійною підготовкою та структурою попиту на ринку праці. Зокрема, спостерігається надлишок фахівців економічного та гуманітарного профілю при дефіциті інженерно-технічних спеціалістів, що створює додаткові дисбаланси [3, с. 59–63].

Серед чинників, що ускладнюють працевлаштування молоді, також варто відзначити недостатній розвиток комунікативних навичок, самопрезентації та практичного досвіду. Це знижує конкурентоспроможність молодих кандидатів порівняно з більш досвідченими працівниками.

Проблема молодіжного безробіття має низку негативних наслідків, серед яких зростання соціальної напруженості, погіршення демографічної ситуації, збільшення рівня міграції та зниження якості трудового потенціалу. У довгостроковій перспективі це впливає на економічну стабільність країни [2].

У зв'язку з цим можна зробити узагальнення, що молодіжний сегмент ринку праці потребує цілеспрямованої підтримки та розвитку інструментів, які сприятимуть більш ефективному входженню молоді в професійну діяльність. Особливо важливими є заходи, спрямовані на покращення професійної орієнтації та узгодження освітніх програм із реальними потребами економіки.

Важливим напрямом підвищення зайнятості молоді є розвиток професійної орієнтації, яка повинна охоплювати учнів ще на етапі шкільної освіти та забезпечувати формування усвідомленого вибору професії з урахуванням потреб ринку праці. Перспективним інструментом також є розвиток молодіжного підприємництва, однак його реалізація ускладнюється через обмежений доступ до фінансових ресурсів, складні умови ведення бізнесу та недостатній рівень підприємницької підготовки молоді [1].

У цілому молодіжний сегмент ринку праці України характеризується високим рівнем структурних диспропорцій, значним впливом демографічних і економічних факторів, а також потребує комплексних управлінських рішень, спрямованих на узгодження підготовки кадрів із потребами економіки та підвищення ефективності інтеграції молоді в ринок праці.

Висновки. Дослідження показало, що молодіжний сегмент ринку праці України функціонує в умовах значних структурних диспропорцій, зокрема невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили, недостатньої практичної підготовки випускників та обмеженої кількості робочих місць. Основними проблемами залишаються розрив між освітою та вимогами ринку праці, брак досвіду, низька конкурентоспроможність молоді та обмежені можливості першого працевлаштування. Це сприяє зростанню безробіття та посиленню міграційних процесів. Вирішення окреслених проблем потребує комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення професійної орієнтації, узгодження освітніх програм із потребами ринку праці та розвиток молодіжного підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Павлюк Т. Стан та проблеми працевлаштування молоді в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.97>.
2. Ситник Й. С., Рогоцька І. В. Сучасні тенденції працевлаштування молоді в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-02>.
3. Збрицька Г. П., Мінін В. С. Проблеми молоді на ринку праці в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. №2 (77). С. 55–65.

Отримано: 23.03.2026

Іванна СТЕЛЬМАЩУК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИК ЗАЛУЧЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Розглянуто сутність та значення формування бренду роботодавця як важливого чинника залучення трудових ресурсів в умовах сучасного ринку праці. Визначено основні складові бренду роботодавця. Обґрунтовано взаємозв'язок між ефективним брендингом роботодавця та підвищенням продуктивності праці.

Ключові слова: *бренд роботодавця, ринок праці, трудові ресурси, мотивація персоналу, управління персоналом, корпоративна культура.*

Актуальність теми. Зумовлена зростанням конкуренції на ринку праці та необхідністю залучення висококваліфікованих працівників. У сучасних умовах підприємства стикаються з проблемою дефіциту кадрів і підвищених вимог до умов праці, що змушує їх приділяти особливу увагу формуванню позитивного бренду роботодавця. Ефективний бренд роботодавця сприяє не лише залученню нових працівників, але й підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та покращенню загальних результатів діяльності організації.

Мета публікації – дослідження теоретичних і практичних аспектів формування бренду роботодавця та визначення його ролі як чинника залучення трудових ресурсів, а також обґрунтування впливу управлінських, організаційно-економічних і мотиваційних факторів на створення позитивного іміджу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування бренду роботодавця як чинник залучення трудових ресурсів є одним із ключових напрямів сучасної кадрової політики організації. У умовах високої конкуренції на ринку праці підприємства змушені не лише пропонувати гідну оплату праці, але й створювати привабливий імідж, який здатен зацікавити потенційних працівників і втримати наявний персонал. Саме бренд роботодавця стає важливим інструментом формування довіри, лояльності та зацікавленості з боку трудових ресурсів.

На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу і кадрового розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD), брендинг роботодавця – це просування на ринку праці тих благ, які компанія може запропонувати майбутнім і наявним співробітникам; набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови для працівників. Сильний бренд компанії роботодавця повинен об'єднати цінності компанії та стратегію управління персоналом [3, с. 17–18].

Відповідно, ефективний бренд роботодавця формується не лише через зовнішні комунікації, але й через внутрішню політику управління персоналом, корпоративну культуру та рівень задоволеності працівників. Важливо зазначити, що формування бренду роботодавця тісно пов'язане із загальною ефективністю організації, зокрема з рівнем продуктивності праці.

Особливу роль у формуванні бренду роботодавця відіграє корпоративна культура, яка визначає систему цінностей, норм поведінки та взаємовідносин у колективі. Саме вона фор-

мує внутрішнє середовище організації, впливає на рівень задоволеності працівників, їхню лояльність і бажання залишатися в компанії. Сильна корпоративна культура сприяє створенню позитивного психологічного клімату, розвитку командної роботи та підвищенню ефективності комунікацій між працівниками і керівництвом.

Крім того, корпоративна культура виступає важливим елементом позиціонування компанії на ринку праці, оскільки потенційні працівники все частіше звертають увагу не лише на матеріальні стимули, а й на атмосферу в колективі, стиль управління, можливості розвитку та самореалізації. Наявність чітко сформованих цінностей, відкритість до змін, підтримка ініціативності та інноваційності працівників значно підвищують привабливість роботодавця.

Велику роль у підвищенні продуктивності праці відіграють організаційно-економічні та управлінські чинники, без урахування яких неможливо отримати максимальний ефект від упровадження новітньої техніки та вдосконалення технологічних процесів. До групи організаційно-економічних та управлінських чинників належать [1, с. 100–101]:

- 1) удосконалення форм організації виробництва;
- 2) удосконалення організації праці (поглиблення і розвиток розподілу та кооперації праці);
- 3) застосування інноваційних методів і прийомів праці;
- 4) поліпшення нормування праці, упровадження нових форм оплати та стимулювання праці;
- 5) удосконалення управління виробництвом і розвиток господарського механізму.

Усі ці чинники прямо або опосередковано впливають на формування позитивного образу роботодавця, оскільки створюють сприятливі умови праці та можливості професійного розвитку.

Не менш важливою складовою бренду роботодавця є система мотивації персоналу, яка визначає рівень залученості працівників та їхнє ставлення до організації.

Встановлено, що основними завданнями мотивації є [2, с. 298]:

- визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання;
- використання різних форм визнання заслуг;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є ціллю керівництва тощо.

Важливо підкреслити, що ефективна система мотивації тісно взаємодіє з корпоративною культурою, підсилюючи її вплив. Коли працівники відчують підтримку, справедливе ставлення та можливість професійного зростання, формується позитивний внутрішній імідж компанії, який поширюється за її межі через відгуки співробітників та репутацію на ринку праці.

Ефективна мотиваційна політика сприяє формуванню позитивного внутрішнього іміджу компанії, що, у свою чергу, транслюється на зовнішній ринок праці.

Висновки. Отже, бренд роботодавця є комплексною характеристикою організації, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Його розвиток дозволяє підприємству не лише залучати висококваліфіковані кадри, але й утримувати їх, підвищуючи загальну ефективність діяльності. У сучасних умовах саме ті компанії, які інвестують у формування сильного бренду роботодавця, отримують конкурентні переваги та забезпечують сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Лаврук О. С. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури підприємства. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2019 р.). Харків, 2019. С. 250–253.
2. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Суми: Сум. держ. ун-т, 2024. 349 с.
3. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий та ін.; ред. О. М. Шубалий. Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2018. 404 с.
4. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

Отримано: 30.03.2026

Анастасія ХУДІКОВСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ

Розглянуто сутність та особливості управління професійним розвитком персоналу в умовах швидких змін ринку праці. Проаналізовано сучасні адаптивні підходи, вплив цифровізації.

Ключові слова: персонал, професійний розвиток, зміни ринку праці.

Актуальність теми. В умовах стрімких змін на ринку праці що викликані цифровою трансформацією, глобалізацією та впровадженням новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, професійний розвиток персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій, оскільки вимагає постійного оновлення знань, навичок і компетентностей працівників та підвищення їхньої адаптивності до змін.

Мета публікації – дослідження теоретичних і практичних аспектів управління професійним розвитком персоналу в умовах швидких змін ринку праці та визначення ефективних підходів до його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі компанії діють в умовах постійної невизначеності, швидких трансформацій та значного тиску з боку зовнішнього середовища. За таких обставин стратегічні зрушення стають потребою для забезпечення подальшого існування.

Цифрова трансформація ринку праці формує нові вимоги до навичок і компетентностей, серед яких ключовими є цифрова грамотність, креативність і здатність до швидкого навчання. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція цифрових технологій і штучного інтелекту в систему управління персоналом, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів та розвитку організації. У зв'язку з цим ефективне управління професійним розвитком персоналу, можливість швидко адаптуватися до потреб ринку стає важливою умовою конкурентоспроможності.

Адаптаційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації зосереджується на розвитку здатності працівників ефективно пристосовуватися до змін, нових умов і вимог робочого середовища. У сучасному світі, де постійно з'являються нові технології, методи управління і ринкові виклики, адаптація стає ключовим фактором успішного професійного розвитку. Цей підхід передбачає формування у персоналу навичок і стратегій, що дозволяють швидко освоювати нові знання, перебудовувати свої професійні функції та адаптуватися до змін в організаційному середовищі [2].

Незважаючи на зростання кількості наукових досліджень у сфері управління персоналом, гнучких методів управління та адаптації працівників до змін, багато важливих аспектів цієї проблематики залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, у сучасних наукових підходах бракує цілісного бачення управління адаптивністю персоналу в умовах стратегічних змін у проєктно-орієнтованих організаціях. Більшість досліджень зосереджується на загальних питаннях управління персоналом та впровадженні окремих інструментів, таких як Agile, навчання чи мотивація, проте вони рідко розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління адаптивністю персоналу.

Основними аспектами адаптаційного підходу є наступні [2]:

- розвиток у працівників здатності швидко змінювати свою поведінку і підходи в залежності від нових умов;
- постійне навчання та оновлення знань відповідно до нових вимог ринку та технологічних змін;
- підтримка у працівників мотивації та емоційної стійкості для легкого сприйняття змін у професійному середовищі;
- розвиток навичок швидко і творчо вирішувати нові завдання в умовах невизначеності;
- розвиток комунікації та командної роботи.

Глобалізація ринку праці, прискорена цифровими технологіями та пандемією COVID19, призвела до радикальної трансформації моделей зайнятості, вимог до компетенцій і ролі людського капіталу у створенні доданої вартості. Усе більше компаній працюють у форматі «глобальних команд», де співробітники можуть перебувати в різних країнах і навіть на різних континентах. Це створює нові виклики для управління персоналом: як ефективно підбирати таланти в умовах надлишкової пропозиції, як забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників, як прогнозувати майбутні потреби у навичках, а також як підтримувати баланс між продуктивністю та благополуччям співробітників [3].

Основними аспектами інноваційного підходу є наступні [2]:

- впровадження новітніх технологій шляхом застосування цифрових інструментів, віртуальних платформ для навчання, симуляцій, інтерактивних тренінгів і онлайн курсів;
- адаптація до змін – розвиток у працівників здатності швидко реагувати на нові виклики та умови, готовності до безперервного навчання та оновлення знань;
- творчість та креативність – стимулювання у працівників нестандартного мислення, що дозволяє знаходити інноваційні рішення у складних ситуаціях;
- мультидисциплінарність – розвиток навичок із різних галузей знань, що дозволяє працівникам мислити ширше і застосовувати різноманітні підходи до вирішення завдань;
- організація інноваційних середовищ – створення умов для розвитку інноваційної культури, де працівники можуть експериментувати, ініціювати нові ідеї і вільно їх обговорювати.

Розуміючи існуючий цифровий розрив, де брак навичок призводить до втрат продуктивності та необхідність оволодіння населенням цифровими технологіями, в Україні інтенсивно впроваджуються програми навчання та підготовки, які спрямовані на розвиток цифрової інклюзії та доступу до цифрових технологій. Так, Міністерство цифрової трансформації започаткує починаючи з 2019 р. програми на кшталт Diia.Education, IT-студії та CDTO Campus. Дія. Освіта (Diia.Education) – це національна едьютейнмент освітня платформи актуальних знань та навичок, яка має на меті підвищення цифрової грамотності населення. Ці програми, орієнтуючись на доступність, навчання впродовж життя та відповідність міжнародним стандартам створюють новий рівень у сфері цифрової освіти та державних технологій (GovTech) в Україні [4, с. 136].

Висновки. Управління професійним розвитком персоналу є ключовим чинником адаптації організацій до швидких змін ринку праці. Ефективність цього процесу забезпечується впровадженням інноваційних підходів, використанням цифрових технологій та розвитком актуальних компетентностей працівників. Підвищення адаптивності людського капіталу сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>.
2. Коць О., Стойко М. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>.
3. Котова Л. В., Севост'янова К. А. Цифрова трансформація ринку праці: ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 2 (50). С. 134–145.

Отримано: 12.04.2026

Ольга ЦІЛІЙОВСЬКА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидатка економічних наук, доцент

ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Досліджено вплив цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту на трансформацію ринку праці та зайнятість управлінського персоналу. Проаналізовано зміну змісту управлінської діяльності, структури зайнятості та вимог до професійних компетентностей менеджерів. Визначено основні тенденції розвитку управлінської праці в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифровізація, ринок праці, автоматизація, штучний інтелект, управлінський персонал, зайнятість.

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаціями світової економіки під впливом цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту, що спричиняють перехід до цифрової економіки, де ключовими ресурсами стають знання, інформація й технології. Це веде до суттєвих змін на ринку праці: частина функцій менеджерів автоматизується, водночас зростає попит на фахівців із аналітичними, цифровими та стратегічними компетентностями. У цих умовах особливої ваги набуває адаптація системи освіти й професійної підготовки, розвиток безперервного навчання та формування здатності до швидкої професійної переорієнтації, що визначає необхідність комплексного аналізу змін і пошуку ефективних шляхів адаптації управлінського персоналу до вимог цифрової економіки.

Мета публікації. Метою публікації є аналіз впливу цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту на зайнятість управлінського персоналу, а також визначення основних тенденцій і змін у змісті управлінської діяльності в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування цифрової економіки та інформаційного суспільства суттєво змінює традиційне розуміння ринку праці, що зумовлює необхідність переосмислення його теоретичних основ. У класичній економічній теорії ринок праці розглядався як система відносин між роботодавцями та найманими працівниками, де основним ресурсом є праця, що продається і купується на підставі попиту і пропозиції. Однак в умовах цифровізації праця поступово втрачає традиційні ознаки, а характер зайнятості змінюється під впливом інтенсивного технологічного прогресу, автоматизації, роботизації, поширення штучного інтелекту, інтернету речей, хмарних обчислень і цифрових платформ [1].

Особливого значення набуває теорія людського капіталу, яка в умовах цифрової трансформації акцентує увагу на необхідності постійного оновлення знань і навичок працівників. Працівник перестає бути лише джерелом фізичної або вузькопрофесійної праці, натомість головною конкурентною перевагою стає здатність до швидкої адаптації, міждисциплінарність, цифрова грамотність, креативність та вміння працювати з інформаційними потоками. У зв'язку з цим актуалізуються положення концепції lifelong learning (безперервного навчання) як необхідної умови збереження зайнятості в умовах швидкої зміни технологій і професій [2, 3, 4].

Подальший розвиток теоретичних підходів до ринку праці пов'язаний із поширенням концепції гнучкої зайнятості, яка передбачає відхід від традиційних форм повної зайнятості та стабільних трудових відносин. У сучасних умовах зростає роль дистанційної роботи, фрилансу, гіг-економіки та платформної зайнятості, що змінює характер взаємодії між роботодавцем і працівником, посилює індивідуалізацію трудових відносин і водночас загострює проблему нестабільності доходів і соціального захисту.

Важливим напрямом теоретичного осмислення є також концепція цифрового ринку праці, в межах якої інформаційні технології виступають не лише інструментом, а й середовищем функціонування трудових відносин. Цифрові платформи виконують роль посередників між попитом і пропозицією праці, забезпечують швидке узгодження інтересів сторін, але водночас формують асиметрію інформації та нові форми контролю за працівниками через алгоритми та рейтингові системи. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до оцінки продуктивності праці, визначення трудових прав і гарантій.

Окремої уваги заслуговує проблема поляризації ринку праці, яка посилюється під впливом цифровізації. З одного боку, зростає попит на висококваліфікованих працівників із розвиненими цифровими та аналітичними навичками, з іншого – відбувається витіснення працівників із низьким рівнем кваліфікації, чії функції можуть бути автоматизовані. Це призводить до зростання нерівності доходів, соціальної диференціації та ризиків безробіття серед окремих категорій населення.

У цьому контексті актуалізується теорія структурного безробіття, яка пояснює невідповідність між наявними навичками робочої сили та вимогами сучасного ринку праці. Швидкість технологічних змін перевищує здатність системи освіти оперативно реагувати на нові виклики, що зумовлює необхідність тіснішої взаємодії між освітніми установами, бізнесом і державою з метою формування актуальних компетентностей.

Водночас цифровізація сприяє появі нових можливостей для зайнятості, зокрема у сфері інформаційних технологій, цифрового маркетингу, аналізу даних, кібербезпеки, управління проектами та інноваціями. Формуються нові професії та спеціалізації, які раніше не існували, що розширює потенціал самореалізації працівників і підвищує роль інтелектуальної праці. У зв'язку з цим зростає значення креативної економіки, де основним ресурсом виступають ідеї, знання та інновації.

Крім того, трансформація ринку праці в умовах цифрової економіки потребує переосмислення ролі держави як ключового інституційного регулятора. Зростає значення активної політики зайнятості, спрямованої на підтримку працевлаштування, стимулювання підприємництва, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення доступу до якісної освіти. Особливої ваги набувають програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, які дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов і зменшують ризики втрати роботи. Таким чином, сучасні трансформації ринку праці під впливом цифровізації мають комплексний характер. Це вимагає розробки нових підходів до регулювання зайнятості та формування ефективних механізмів адаптації як працівників, так і роботодавців до умов цифрової економіки.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифровізація, автоматизація та штучний інтелект суттєво трансформують ринок праці та змінюють роль управлінського персоналу. Відбувається скорочення рутинних управлінських функцій і зростає значення аналітичної, стратегічної та інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність постійного розвитку цифрових навичок, підвищення кваліфікації та адаптації управлінців до нових умов. Во-

дночас цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності управління та розвитку сучасних форм зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Пищуліна О. М. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Центр Разумкова. Київ, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 04.03.2026).
2. Семчук Ж. В. Публічне управління: цифрові аспекти трансформації. *Академічні візії*. 2022. № 3. С. 15–25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/29> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління й адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 53–58. URL: <https://surl.li/gvmqcb> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148>.
5. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

Отримано: 15.03.2026

Марія ШЕВЧУК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ

Розглянуто сутність і значення мотиваційних механізмів у розвитку трудового потенціалу працівників та проаналізовано основні підходи до формування системи мотивації персоналу, зокрема матеріальні й нематеріальні стимули.

***Ключові слова:** мотивація персоналу, трудовий потенціал, управління персоналом, ефективність праці, розвиток працівників.*

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та трансформації ринку праці питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливого значення. Сучасні працівники орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на можливості професійного розвитку, самореалізації, визнання та комфортні умови праці. Саме тому підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом і впроваджувати комплексні мотиваційні стратегії.

Метою публікації є дослідження сутності та ролі мотиваційних механізмів у розвитку трудового потенціалу працівників, а також обґрунтування необхідності формування ефективної системи мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку працівників і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження мотиваційних механізмів розвитку трудового потенціалу працівників є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання людських ресурсів і забезпечити стійкий розвиток організації [1].

Розвиток трудового потенціалу працівників безпосередньо пов'язаний із ефективністю функціонування системи мотивації на підприємстві. У науковій літературі мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до активної трудової діяльності та спрямовують його поведінку на досягнення цілей організації. Трудовий потенціал, у свою чергу, охоплює не лише професійні знання й навички, а й особистісні якості, рівень креативності, здатність до навчання та адаптації.

Сучасні підходи до формування мотиваційних механізмів передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси та інші фінансові заохочення, які безпосередньо впливають на рівень задоволення базових потреб працівників. Водночас їх ефективність обмежена, якщо не враховуються нематеріальні чинники мотивації, такі як визнання результатів праці, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого психологічного клімату в колективі [2].

Важливим аспектом є індивідуалізація мотиваційних механізмів, оскільки потреби та цінності працівників можуть суттєво відрізнятися залежно від віку, досвіду, професійного рівня та особистих пріоритетів. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток персоналу.

Ефективність мотиваційної політики проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання завдань, зниженні рівня плинності кадрів та формуванні високого рівня лояльності працівників до організації. Крім того, мотиваційні механізми відіграють ключову роль у стимулюванні професійного розвитку, що сприяє підвищенню конкурентно-спроможності підприємства на ринку.

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває комплексний підхід до управління трудовим потенціалом, який передбачає інтеграцію мотиваційних інструментів у загальну стратегію розвитку підприємства. Це дозволяє не лише ефективно використовувати наявні трудові ресурси, а й створювати передумови для їх подальшого розвитку відповідно до стратегічних цілей організації.

Додатково слід зазначити, що ефективність мотиваційних механізмів значною мірою залежить від узгодженості інтересів працівника та організації. Саме баланс між особистими цілями працівників і стратегічними цілями підприємства створює основу для максимально повного розкриття трудового потенціалу. У цьому контексті важливого значення набуває формування корпоративної культури, яка підтримує ініціативність, відповідальність та орієнтацію на результат [1].

Не менш важливим є роль керівництва у формуванні мотиваційного середовища. Стиль управління, комунікація з персоналом, рівень довіри та підтримки безпосередньо впливають на мотивацію працівників. Ефективний керівник не лише використовує стандартні інструменти стимулювання, а й виступає лідером, який здатний надихати, розвивати та залучати працівників до досягнення спільних цілей.

Окрему увагу доцільно приділити безперервному розвитку персоналу як складовій мотиваційного механізму. Інвестування у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток ком-

петенцій сприяє не лише професійному зростанню працівників, але й підвищує їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства. У свою чергу, це забезпечує формування стійкого та конкурентоспроможного трудового потенціалу [2].

У сучасних умовах господарювання мотиваційні механізми виступають не просто інструментом впливу на поведінку працівників, а стратегічним фактором розвитку трудового потенціалу та забезпечення довгострокової ефективності організації. Саме через мотивацію відбувається перетворення наявних знань, навичок і здібностей працівників у реальні результати діяльності, що формують конкурентні переваги підприємства [3].

Дослідження показує, що результативність управління трудовим потенціалом значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати різні види мотиваційних інструментів, формуючи цілісну, гнучку та адаптивну систему. Орієнтація виключно на матеріальні стимули є недостатньою, оскільки сучасний працівник прагне не лише фінансової стабільності, а й професійного розвитку, визнання, самореалізації та залученості до важливих процесів в організації.

Особливої ваги набуває індивідуалізація мотиваційних підходів, яка дозволяє максимально враховувати потреби, цінності та очікування працівників. У поєднанні з ефективним управлінням, сприятливим організаційним середовищем та розвитком корпоративної культури це створює умови для повного розкриття трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення лояльності персоналу. У перспективі успішність підприємств дедалі більше визначатиметься не стільки наявністю ресурсів, скільки здатністю ефективно мотивувати та розвивати своїх працівників. Саме тому вдосконалення мотиваційних механізмів має розглядатися як один із пріоритетних напрямів управління, що забезпечує стійкий розвиток організації в умовах динамічних змін і зростаючої конкуренції.

Висновки. Сучасні мотиваційні механізми мають носити системний, комплексний характер і враховувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти впливу на працівників, забезпечуючи їхній всебічний розвиток і ефективну реалізацію трудового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки.* 2018. С. 168–172.
2. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 123 с.

Отримано: 23.03.2026

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Розглянуто роль корпоративної культури у формуванні та розвитку трудового потенціалу підприємства. Визначено її вплив на мотивацію, професійний розвиток працівників та ефективність діяльності організації.

Ключові слова: корпоративна культура, трудовий потенціал, управління персоналом, мотивація працівників, розвиток персоналу.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки та зростання ролі людського капіталу підвищується значення ефективного управління трудовим потенціалом. Особливої актуальності набуває дослідження корпоративної культури як чинника, що впливає на формування поведінки працівників, їх мотивацію та результативність діяльності. Недостатня увага до цього аспекту знижує ефективність використання персоналу та стримує розвиток організацій.

Метою публікації є дослідження ролі корпоративної культури у формуванні та розвитку трудового потенціалу підприємства та обґрунтування її значення як інструменту ефективного управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура є важливим чинником, що визначає систему цінностей, норм і поведінкових установок працівників. Вона впливає на процес адаптації персоналу, рівень його мотивації та професійного розвитку. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку інноваційного потенціалу та підвищенню продуктивності праці. Водночас її формування потребує цілеспрямованої управлінської діяльності та узгодженості зі стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах вона виступає важливим чинником конкурентоспроможності організації

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін, цифровізації та зростання ролі людського капіталу ключовим фактором ефективності діяльності підприємств стає рівень розвитку їхнього трудового потенціалу. Саме працівники, їх знання, компетенції, креативність і здатність до інновацій визначають конкурентні переваги організації. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура як комплексний інструмент впливу на формування, реалізацію та розвиток трудового потенціалу.

Наукова проблема полягає у недостатньому усвідомленні підприємствами системної ролі корпоративної культури у процесах управління персоналом. На практиці часто домінує технократичний підхід, орієнтований на економічні показники та матеріальні стимули, тоді як ціннісно-нормативні та поведінкові аспекти залишаються поза увагою. Це призводить до неповного використання потенціалу працівників і зниження ефективності організаційного розвитку [1, с. 38].

Корпоративна культура трактується як сукупність базових цінностей, норм, переконань, символів і моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають їх взаємодію як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Вона виконує інтеграційну, регулятивну, мотиваційну та комунікативну функції, формуючи єдиний соціальний простір підпри-

емства. Важливо, що корпоративна культура не є статичною – вона формується історично, трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і може цілеспрямовано розвиватися через управлінські рішення.

Трудовий потенціал, у свою чергу, являє собою інтегральну характеристику можливостей працівників до участі у виробничому процесі, яка включає їх фізичні, інтелектуальні, професійні, соціальні та психологічні ресурси. Його формування відбувається під впливом як зовнішніх умов (освіта, ринок праці, соціальна політика), так і внутрішніх факторів організації, серед яких корпоративна культура займає провідне місце.

Вплив корпоративної культури на формування трудового потенціалу проявляється передусім у процесі соціалізації та адаптації персоналу. Чітко сформульовані цінності та норми поведінки дозволяють новим працівникам швидше інтегруватися в колектив, зрозуміти очікування керівництва та прийняти правила взаємодії. Це знижує рівень невизначеності, мінімізує стрес і сприяє більш ефективному включенню в трудову діяльність [2, с. 124].

Суттєвим є вплив корпоративної культури на мотиваційну сферу працівників. Якщо культура орієнтована на розвиток, взаємоповагу, підтримку ініціативи та визнання досягнень, вона формує внутрішню мотивацію, яка є більш стійкою та ефективною порівняно з виключно матеріальними стимулами. У такому середовищі працівники не лише виконують свої обов'язки, а й прагнуть до самореалізації, професійного зростання та досягнення високих результатів. Корпоративна культура також безпосередньо впливає на розвиток компетенцій працівників. Організації, що підтримують навчання, обмін знаннями та інноваційну активність, створюють умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу. У таких умовах формується культура безперервного розвитку, що є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах змін.

Важливим аспектом є формування соціально-психологічного клімату в колективі. Позитивна корпоративна культура сприяє розвитку довіри, відкритості, командної роботи та ефективної комунікації. Це, у свою чергу, підвищує згуртованість колективу, зменшує конфліктність і сприяє більш раціональному використанню трудового потенціалу. Негативна ж культура, навпаки, може призводити до демотивації, професійного вигорання та плинності кадрів [3, с. 504].

Особливу роль корпоративна культура відіграє у розвитку інноваційного потенціалу працівників. Культура, що заохочує ініціативність, творчість і готовність до ризику, стимулює генерацію нових ідей і їх впровадження у практику. Таким чином, вона виступає важливим фактором інноваційного розвитку організації та її довгострокової конкурентоспроможності.

Крім того, корпоративна культура впливає на формування організаційної ідентичності працівників, тобто їх ототожнення з підприємством, його цілями та цінностями. Високий рівень ідентифікації сприяє зростанню лояльності персоналу, підвищенню відповідальності за результати діяльності та готовності докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей [4, с. 217–218].

Результати проведеного аналізу свідчать, що корпоративна культура є важливим інструментом управління трудовим потенціалом, який охоплює всі ключові етапи його формування та розвитку. Вона забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей, сприяє підвищенню ефективності праці та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

Висновки. Корпоративна культура виступає ключовим чинником формування та розвитку трудового потенціалу, оскільки впливає на мотивацію, поведінку та професійне зростання працівників. Її ефективне формування забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей, підвищення продуктивності праці та розвиток інноваційного потенціалу підприємства, що в цілому сприяє зміцненню його конкурентних позицій.

Список використаних джерел:

1. Шикеринець В. В., Базіняк І. І., Свирид І. Є. Корпоративна культура: навч. посіб. 2024. 38 с.
2. Петюх В. М. Управління персоналом: навч. посіб. КНЕУ, 2000. 124 с.
3. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2006, 504 с.
4. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. 2020, 216 с.
5. Лаврук О. С. Механізми розвитку організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів 10 листопада 2016 р. Кам'янець-Подільський*, 2016. С. 33–35.

Отримано: 25.03.2026

Юлія ЯРЕМА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОЛЕКТИВУ

Розглянуто роль лідерства у використанні трудового потенціалу колективу. Особливо акцентовано увагу на сучасних умовах функціонування організацій, що потребують гнучкого та адаптивного лідерства.

Ключові слова: *лідерство, трудовий потенціал, мотивація, командна робота, організаційна культура, інновації, емоційний інтелект.*

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції, цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища ефективне використання людських ресурсів стає стратегічним фактором розвитку організацій. Людський потенціал формує інноваційні можливості, забезпечує продуктивність праці та створює конкурентні переваги підприємства. Саме тому особливого значення набуває роль лідерства як чинника, що визначає ефективність управління персоналом.

Лідерство виступає ключовим інструментом реалізації трудового потенціалу працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення ефективної взаємодії в колективі. В умовах постійних змін саме лідер здатний забезпечити адаптацію організації до нових викликів і стимулювати розвиток персоналу.

Мета публікації – проаналізувати роль лідерства у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу колективу, дослідити сутність та значення лідерського впливу в системі управління персоналом, визначити основні стилі керівництва та мотиваційні підходи, а також обґрунтувати практичні аспекти формування командної взаємодії, сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку організаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трудовий потенціал колективу є складною багаторівневою економічною категорією, що охоплює сукупність професійних, інтелектуа-

льних, соціальних, психофізіологічних і творчих характеристик працівників, а також рівень їх освіти, професійної підготовки, досвіду, мотивації та здатності до інноваційної діяльності [2, с. 53]. У сучасних умовах господарювання формування та ефективне використання трудового потенціалу залежать від цілого комплексу організаційно-економічних, соціально-психологічних і управлінських факторів, серед яких визначальну роль відіграє лідерство.

Лідерство визначається як складний соціально-управлінський процес впливу керівника на працівників з метою спрямування їх діяльності на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Воно виходить за межі формальних управлінських повноважень і включає здатність формувати бачення розвитку, надихати персонал, забезпечувати мотивацію та підтримувати ефективну взаємодію в колективі [3, с. 214]. Сучасний лідер виступає не лише як адміністратор чи координатор, а як наставник, фасилітатор і агент змін, який сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника та формуванню умов для його професійного й особистісного зростання.

Особливого значення набуває формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, який є важливою передумовою ефективної реалізації трудового потенціалу. Позитивна атмосфера взаємодовіри, взаємопідтримки та відкритості сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, зниженню плинності кадрів, формуванню відчуття причетності до організації та підвищенню загальної продуктивності праці [1, с. 145]. Лідер у цьому контексті виконує роль інтегратора соціальних процесів, забезпечуючи ефективну комунікацію, попередження та конструктивне вирішення конфліктів, розвиток партнерських відносин і корпоративної солідарності.

Стиль керівництва є одним із ключових інструментів впливу на трудовий потенціал колективу, оскільки він визначає характер взаємодії між керівником і підлеглими, ступінь їх участі в управлінні, рівень автономії та відповідальності. Зокрема, демократичний стиль керівництва сприяє розвитку ініціативності, творчого мислення, підвищенню залученості працівників до прийняття рішень і формуванню відповідального ставлення до результатів праці [1, с. 142]. Водночас ефективне лідерство передбачає використання ситуаційного підходу, за якого стиль управління адаптується до рівня компетентності персоналу, специфіки завдань і зовнішніх умов функціонування організації, що забезпечує гнучкість і результативність управлінських рішень.

Важливою складовою лідерства є мотивація персоналу, яка виступає рушійною силою активізації трудового потенціалу. Ефективна система мотивації повинна мати комплексний характер і поєднувати матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії) з нематеріальними (визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування позитивного іміджу працівника в організації). Лідер, застосовуючи диференційований підхід до мотивації, здатний враховувати індивідуальні потреби працівників, що підвищує їх задоволеність працею, рівень лояльності та ефективність діяльності.

Не менш значущим є розвиток командної роботи як сучасної форми організації праці, що дозволяє максимально ефективно використовувати колективний інтелект і компетенції працівників. Командна взаємодія сприяє об'єднанню знань, досвіду та навичок для вирішення складних управлінських і виробничих завдань, забезпечує гнучкість та швидкість прийняття рішень. Лідер відіграє визначальну роль у формуванні команди, розподілі ролей і функцій, координації діяльності та створенні умов для ефективної взаємодії. Завдяки цьому досягається синергійний ефект, за якого результати спільної діяльності перевищують суму індивідуальних зусиль працівників.

Стратегічне мислення керівника є ще одним важливим аспектом ефективного лідерства. Воно передбачає здатність прогнозувати майбутні тенденції розвитку, визначати страте-

гічні цілі та пріоритети організації, забезпечувати узгодження інтересів працівників із загальноорганізаційними цілями. Лідер формує довгострокове бачення розвитку, сприяє адаптації організації до змін зовнішнього середовища та забезпечує її стійкість і конкурентоспроможність. Крім того, він стимулює інноваційну активність персоналу, підтримує новаторські ідеї та забезпечує їх впровадження в практичну діяльність [4, с. 201].

Суттєву роль у реалізації лідерського потенціалу відіграє розвиток емоційного інтелекту керівника, який включає здатність до саморегуляції, емпатії, соціальної чутливості та ефективного управління міжособистісними відносинами. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє зниженню конфліктності, формуванню довірчих відносин у колективі, підвищенню ефективності комунікацій і загальному покращенню соціально-психологічного клімату.

Лідерство також безпосередньо впливає на формування організаційної культури, яка визначає систему цінностей, норм, традицій і правил поведінки працівників. Лідер виступає носієм і транслятором цих цінностей, формує зразки поведінки, підтримує корпоративні стандарти та сприяє розвитку відповідальності, дисципліни та етичності в діяльності персоналу [6, с. 224]. Саме через організаційну культуру забезпечується єдність колективу та узгодженість дій працівників. Крім того, ефективний лідер створює умови для відкритої комунікації, розвитку взаємоповаги та довіри, що є важливими чинниками згуртованості колективу. Він здатний об'єднати працівників навколо спільної мети, сформувати командний дух і підвищити рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних і операційних результатів організації.

В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища особливої актуальності набуває здатність лідера до управління змінами. Ефективний керівник забезпечує готовність персоналу до трансформацій, мінімізує опір змінам, формує інноваційне мислення та підтримує розвиток креативності. Це сприяє створенню інноваційного середовища, підвищенню адаптивності організації та зміцненню її позицій на ринку.

Висновки. Лідерство є стратегічним фактором ефективного використання трудового потенціалу колективу. Воно забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями організації, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищує мотивацію, стимулює професійний розвиток і командну взаємодію. Ефективний лідер здатний об'єднати працівників навколо спільної мети, забезпечити координацію діяльності та створити умови для реалізації потенціалу кожного. Лідерство формує інноваційне середовище, сприяє розвитку організаційної культури та підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник*. Київ: КНЕУ, 2020. 735 с.
3. Федоренко В. Г. *Менеджмент: підручник*. Київ: Алерта, 2021. 492 с.
4. Колот А. М. *Управління персоналом: підручник*. Київ: КНЕУ, 2020. 450 с.
5. Лаврук О. Емоційний інтелект як обов'язкова лідерська риса менеджера. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції*. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О. В., 2023. С. 145–149.
6. Федулова Л. І. *Менеджмент організацій і адміністрування*. Київ: Либідь, 2021. 512 с.

Отримано: 29.03.2026

СЕКЦІЯ №4

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Надія АНДРУСЯК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
4 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти механізму управління конфліктами в організації. Розглянуто типологію організаційних конфліктів, проаналізовано стратегії їх врегулювання та обґрунтовано поетапний механізм управління конфліктними ситуаціями. Визначено роль медіації та організаційної культури як превентивних інструментів зниження конфліктності.

Ключові слова: *конфлікт, управління конфліктами, організація, стратегії врегулювання, медіація, організаційна культура.*

Актуальність теми. Конфлікти є невід'омною частиною організаційної діяльності, оскільки будь-яка взаємодія людей супроводжується різноманітністю інтересів, поглядів і підходів до вирішення завдань. Питання ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності в умовах динамічного бізнес-середовища, де організаційні зміни, конкуренція за ресурси та зростання психологічного навантаження на персонал стають дедалі відчутнішими факторами конфліктогенності. Сучасна управлінська наука розглядає конфлікт не лише як деструктивне явище, а й як потенційний ресурс організаційного розвитку. За умови грамотного управління конфлікт може стати каталізатором позитивних змін, стимулювати інноваційне мислення та підвищувати згуртованість команди. Разом із тим відсутність системного підходу до врегулювання протиріч призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та підвищення плинності кадрів.

Мета публікації – дослідити механізм управління конфліктами в організації, систематизувати підходи до класифікації конфліктів і стратегій їх врегулювання, а також обґрунтувати поетапну модель управління конфліктними ситуаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління конфліктами (конфлікт-менеджмент) визначається як система цілеспрямованих управлінських впливів на конфліктні ситуації з метою їх попередження, регулювання або конструктивного вирішення. Теоретичну базу дослідження конфліктів в організаціях заклали праці К. Томаса, Р. Кілмана, М. Дойча та інших зарубіжних учених. Сучасні дослідники наголошують на двоїстості конфліктів: деструктивна функція проявляється у дезорганізації праці та погіршенні комунікацій, тоді як

конструктивна – у стимулюванні змін, виявленні прихованих проблем та активізації творчого потенціалу [2, с. 256]. Ефективний механізм управління конфліктами охоплює діагностику, аналіз, стратегічне планування та моніторинг результатів.

Типологія конфліктів в організації є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє ідентифікувати характер протиріч і обрати адекватну стратегію врегулювання. У науковій літературі виокремлюють декілька ключових підстав для класифікації: за суб'єктом складом, за характером причин, за рівнем інтенсивності та за функціональними наслідками [4, с. 312]. Найбільш поширеною є суб'єктна класифікація, що виокремлює внутрішньоособистісні, міжособистісні конфлікти, конфлікти між особою і групою та міжгрупові конфлікти. Кожен із цих типів має специфічні причини виникнення, характерну динаміку розвитку та потребує відповідного методологічного підходу до управління [5, с. 220].

Вибір стратегії управління конфліктом є ключовим управлінським рішенням. Класична двовимірна модель К. Томаса та Р. Кілмана, що базується на координатах «орієнтація на власні інтереси» та «орієнтація на інтереси інших», виокремлює п'ять базових стратегій: конкуренцію, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво. Жодна з них не є універсальною. Стратегія конкуренції виправдана у надзвичайних ситуаціях, коли необхідне негайне рішення. Уникнення є прийнятним, коли ціна вирішення конфлікту перевищує потенційні вигоди. Пристосування доцільне для збереження важливих стосунків. Компроміс є оптимальним за рівнозначності сил сторін та обмеженості часу. Стратегія співробітництва, незважаючи на вищу ресурсоемність, забезпечує найстійкіші результати та сприяє формуванню довіри [6, с. 48].

Зазначимо, що механізм управління конфліктами в організації являє собою структуровану систему взаємопов'язаних елементів, що включає суб'єктів управління, методи і інструменти впливу, процедури прийняття рішень та критерії оцінки ефективності. Механізм реалізується через п'ять послідовних етапів:

- 1) діагностика конфлікту (виявлення ознак ситуації, ідентифікація сторін і причин);
- 2) аналіз причин (класифікація, визначення глибини протиріч і потреб сторін);
- 3) розробка стратегії врегулювання (вибір методу та планування переговорів або медіації);
- 4) реалізація заходів (проведення переговорів, медіаційних сесій або адміністративних рішень);
- 5) моніторинг та оцінка результатів (відстеження виконання домовленостей і коригування управлінських дій) [7, с. 116–118].

Важливо зауважити, що медіація є одним із найефективніших сучасних інструментів альтернативного вирішення конфліктів. На відміну від арбітражу чи адміністративного рішення, вона базується на добровільності участі, конфіденційності та активній ролі сторін у пошуку взаємоприйняттого вирішення. При цьому, медіатор як нейтральна третя сторона спрямовує процес до конструктивного діалогу, не нав'язуючи рішень. Також організаційна культура, що базується на цінностях поваги, відкритості та колаборативності, знижує конфліктний потенціал організації та забезпечує швидше й менш витратне врегулювання протиріч.

Висновки. По-перше, конфлікти в організації мають двоїсту природу і можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію залежно від якості управління ними. По-друге, типологія організаційних конфліктів є необхідним аналітичним інструментом для вибору адекватної стратегії врегулювання. По-третє, жодна зі стратегій управління конфліктами не є універсальною: ефективне управління передбачає гнучкість і ситуаційний підхід. Отже, системний механізм управління конфліктами, що охоплює діагностику, аналіз, стратегічне планування, реалі-

зацію заходів та моніторинг, є запорукою сталого організаційного розвитку. Відповідно медіація та цілеспрямований розвиток організаційної культури є ефективними інструментами як для врегулювання наявних конфліктів, так і для профілактики нових.

Список використаних джерел:

1. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації / О. О. Мазур та ін. ResearchGate. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374799335_UPRAVLINNA_KO-NFLIKTAMI_V_SISTEMI_EFEKTIVNOGO_UPRAVLINNA_ORGANIZACII (дата звернення: 07.03.2026).
2. Jeong H.-W. *Conflict Management and Resolution: An Introduction*. London: Routledge, 2021. 256 p.
3. Горошко О. В. Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві: магістерська робота. Полтава, 2020. 106 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8929/1/ГОРОШКО_Оль-га.pdf (дата звернення: 08.03.2026).
4. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations*. 5th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2023. 312 p.
5. Шмаленко Ю. І. Ефективні комунікативні стратегії в конфліктних ситуаціях. *Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір*: матеріали IV міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 червня 2024 року) / за заг. ред. проф. М. Р. Аракеяна. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. С. 208–212.
6. Бондарчук Л. В. Організаційні конфлікти: природа, класифікація та управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2022. № 3(220). С. 45–53.
7. Мельник О. П., Харченко Т. В. Механізм управління конфліктами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 112–120. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-2-112-120 (дата звернення: 09.03.2026).

Отримано: 11.03.2026

Анастасія БАБІНСЬКА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

ВПЛИВ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ

Розглянуто вплив стресових ситуацій на організаційну поведінку працівників. Проаналізовано сутність професійного стресу, його основні види та чинники виникнення в організаційному середовищі. Особливу увагу приділено копінг-стратегіям як механізму подолання стресу та підтримання психологічної стійкості працівників.

Ключові слова: *стрес, професійний стрес, організаційна поведінка, копінг-стратегії, персонал.*

Актуальність теми. У сучасному управлінському середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами та зростанням відповідальності працівників, стрес стає невід'ємним супутником професійної діяльності. Накопичення робочих навантажень, нечіткість функціональних ролей, міжособистісні конфлікти та нестабільність зовніш-

ніх умов формують стресові ситуації, які впливають на поведінкові реакції персоналу, рівень залученості, продуктивність і якість прийняття рішень. За таких умов дослідження впливу стресу на поведінку персоналу є необхідним для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підтримку психологічної стійкості працівників та забезпечення стабільного функціонування організацій.

Мета публікації – дослідити особливості виникнення стресових ситуацій у професійному середовищі та їхній вплив на організаційну поведінку працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі професійний стрес розглядається як емоційний стан людини, що зумовлюється несподіваними, напруженими або конфліктними ситуаціями у трудовому колективі, інтелектуальним та емоційним перевантаженням, високими вимогами до результатів діяльності. У стресовому стані знижується здатність до концентрації уваги, порушується логічність мислення, ускладнюється процес прийняття рішень, зростає ймовірність помилок. Також можуть спостерігатися порушення координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, загальне гальмування або дезорганізація діяльності.

Разом із тим стрес не завжди має виключно негативний характер. У психології розрізняють два основних його види – еустрес та дистрес.

Еустрес (позитивний стрес) мобілізує внутрішні ресурси особистості, підвищує рівень мотивації, сприяє професійному зростанню та досягненню високих результатів. Він виникає у ситуаціях помірною напруженості, коли працівник сприймає виклики як можливість для розвитку. Натомість *дистрес* (негативний стрес) пов'язаний із надмірним або тривалим психоемоційним навантаженням, яке перевищує адаптаційні можливості людини. Саме дистрес призводить до професійного вигорання, зниження ефективності діяльності, порушення міжособистісних взаємин та формування деструктивних моделей організаційної поведінки [1].

У межах організаційного середовища стрес може проявлятися у різних формах залежно від джерела його виникнення. У наукових дослідженнях виокремлюють кілька основних видів організаційного стресу:

- 1) *стрес на виробництві* пов'язаний із безпосереднім процесом виконання виробничих завдань і зумовлений складними умовами праці, підвищеною відповідальністю за результати діяльності, фізичним та емоційним навантаженням (негативно впливає на концентрацію уваги, продуктивність і якість виконання роботи);
- 2) *стрес у системі управління* характерний для керівників і управлінського персоналу та виникає внаслідок високого рівня відповідальності, необхідності прийняття важливих управлінських рішень, а також через можливі конфлікти інтересів між керівниками та підлеглими (вид стресу має переважно психологічний характер і суттєво впливає на організаційний клімат);
- 3) *позаорганізаційний стрес* формується під впливом чинників, що виникають поза межами підприємства (особисті проблеми, сімейні обставини, соціальні труднощі), проте опосередковано позначається на професійній діяльності працівника;
- 4) *груповий стрес* виникає внаслідок взаємодії кількох осіб у колективі та спричиняється міжособистісними конфліктами, розбіжностями в інтересах і цілях (такий стрес впливає на мікроклімат у колективі та може знижувати ефективність діяльності організації загалом) [2].

У зв'язку з поширенням стресових ситуацій у професійному середовищі важливого значення набуває проблема ефективного подолання стресу. Одним із ключових механізмів

адаптації особистості до стресових умов є копінг-стратегії (coping strategies), під якими розуміють сукупність когнітивних, емоційних та поведінкових способів подолання складних або напружених життєвих ситуацій [3].

У психологічній науці однією з найбільш поширених є класифікація копінг-стратегій, запропонована Р. Лазарусом і С. Фолкманом. У межах цієї концепції виділяють проблемно-орієнтовані та емоційно-орієнтовані стратегії подолання стресу, а також стратегію уникнення.

Проблемно-орієнтований копінг спрямований на активне вирішення проблемної ситуації та усунення джерела стресу. Він передбачає аналіз обставин, пошук шляхів вирішення проблеми та прийняття відповідних рішень. *Емоційно-орієнтований копінг* пов'язаний із регуляцією емоційних реакцій людини на стресову ситуацію. Його метою є зниження рівня психологічного напруження та підтримання емоційної рівноваги. *Копінг-стратегія уникнення* полягає у дистанціюванні від проблемної ситуації або ухиленні від її вирішення. Така поведінка може тимчасово зменшувати напруження, однак не завжди сприяє ефективному подоланню стресу [3].

Використання даних копінг-стратегій сприятиме підвищенню психологічної стійкості працівників, зниженню негативного впливу стресу та покращенню організаційної поведінки в колективі.

Висновки. Отже, стресові ситуації у професійному середовищі суттєво впливають на організаційну поведінку працівників, ефективність їхньої діяльності та психологічний клімат у колективі. У ході дослідження встановлено, що виникнення стресу може бути зумовлене як організаційними, так і позаорганізаційними чинниками, що потребує врахування цих аспектів у процесі управління персоналом. Важливу роль у подоланні негативних наслідків стресу відіграє застосування копінг-стратегій, які сприяють підтриманню психологічної стійкості працівників та забезпеченню ефективної організаційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Овчаренко О. Ю. Психологія стресу та стресових розладів: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2023. 266 с. DOI: <https://doi.org/10.36994/978-966-388-665-7-2023-266> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27 (2). С. 94–97.
3. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 172 с.
4. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company, 1984. 456 p.

Отримано: 09.03.2026

Іван БАСАРАБ

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
4 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Ірина АНДРЕЙЦЕВА
кандидат економічних наук, доцент

АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ

У тезах досліджено сутність та значення адаптації нових працівників. Розглянуто основні етапи адаптації та сучасний інструментарій її реалізації (наставництво, корпоративне навчання, цифрові HR-технології та гейміфікацію). Визначено переваги використання інноваційних підходів. Обґрунтовано необхідність комплексного та індивідуалізованого підходу до організації адаптації в умовах цифровізації.

Ключові слова: адаптація персоналу, онбординг, попередня адаптація, наставництво, управління персоналом, HR-технології, цифровізація HR, гейміфікація, плинність кадрів.

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці, високої конкуренції за кваліфіковані кадри та постійних організаційних змін особливого значення набуває ефективна система адаптації нових працівників. Успішна інтеграція персоналу в організацію є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, формування лояльності працівників та зниження рівня плинності кадрів.

Особливої актуальності проблема адаптації набуває в умовах цифровізації HR-процесів, поширення дистанційної та гібридної зайнятості та необхідності швидкого залучення персоналу до виконання функціональних обов'язків. Неefективна адаптація може призвести до зниження мотивації, помилок у роботі, втрати часу та фінансових ресурсів організації.

Отже, дослідження сучасного інструментарію адаптації нових працівників є важливим завданням підвищення ефективності організації.

Мета публікації. Метою статті є дослідження сучасних підходів щодо адаптації нових працівників та обґрунтування напрямів удосконалення адаптаційних процесів в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація персоналу – це процес пристосування нового працівника до умов діяльності організації, її корпоративної культури, вимог посади та соціального середовища. У сучасному HR-менеджменті адаптація розглядається як стратегічний елемент управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації.

Процес адаптації умовно можна поділити на кілька етапів: попередній, первинний (перші дні роботи), основний (перші 1–3 місяці) та завершальний (оцінка результатів адаптації). Кожен із етапів передбачає використання відповідних інструментів і методів.

Сучасний інструментарій адаптації включає:

Попередня адаптація. Даний етап розпочинається ще до першого робочого дня працівника. До його інструментів належать: надання інформаційних матеріалів про компанію, ознайомлення з корпоративною культурою, підготовка робочого місця, встановлення контактів із майбутніми колегами. Це дозволяє зменшити стрес і невизначеність для нового працівника.

Онбординг. Це структурований процес введення працівника в організацію. Він передбачає ознайомлення з посадовими обов'язками, внутрішніми правилами, корпоративною культурою, навчання необхідним навичкам. Ефективні онбординг-програми часто мають чіткий план, календар адаптації та систему контролю результатів.

Менторинг. Закріплення за новим працівником наставника є одним із найефективніших інструментів адаптації. Наставник допомагає швидше опанувати професійні обов'язки, сприяє соціальній інтеграції та надає підтримку у вирішенні робочих питань.

Корпоративне навчання та тренінги. Проведення навчальних заходів дозволяє новим працівникам швидше здобути необхідні компетентності. У сучасних умовах активно використовуються онлайн-курси, вебінари, мікронавчання, інтерактивні платформи.

Цифрові HR-інструменти. Використання спеціалізованих HRM-систем, LMS-платформ, чат-ботів та мобільних додатків дозволяє автоматизувати процес адаптації, забезпечити доступ до необхідної інформації та відстежувати прогрес працівника.

Гейміфікація процесу адаптації. Використання ігрових елементів (бали, рівні, нагороди) сприяє підвищенню залученості працівників та робить процес адаптації більш цікавим і ефективним.

Зворотний зв'язок і оцінка адаптації. Постійні зустрічі з керівником, опитування, анкетування та оцінка результатів роботи дозволяють виявити проблеми моменти адаптації та своєчасно їх усунути.

Важливим аспектом сучасної адаптації є її індивідуалізація. Організації дедалі частіше розробляють персоналізовані програми адаптації з урахуванням посади, досвіду працівника, специфіки діяльності та організаційної культури.

Водночас існують проблеми впровадження сучасних інструментів адаптації, а саме: обмеженість ресурсів, відсутність системного підходу, недостатня підготовка наставників, формальний характер адаптаційних програм, а також недооцінка ролі адаптації керівництвом організації.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективні програми адаптації дозволяють зменшити плинність кадрів на 20–30%, підвищити продуктивність працівників та скоротити термін досягнення повної ефективності. Провідні компанії активно впроваджують цифрові платформи адаптації, використовують аналітику даних та формують культуру безперервного навчання.

Таким чином, сучасний інструментарій адаптації нових працівників є комплексним і поєднує традиційні та інноваційні підходи, які забезпечують ефективну інтеграцію персоналу в організацію.

Висновки. Адаптація нових працівників є важливим елементом системи управління персоналом, що визначає ефективність їхньої подальшої діяльності в організації. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність використання комплексного підходу до організації адаптації, який включає застосування цифрових технологій, наставництва, навчання та інструментів зворотного зв'язку.

Ефективна адаптація сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та покращенню організаційного клімату. Водночас для досягнення високих результатів необхідно забезпечити системність адаптаційних заходів, індивідуалізацію підходів, розвиток цифрових компетентностей та активну участь керівництва в процесі адаптації.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2014. 406 p.
2. Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2019.
3. Bauer T. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation, 2010.
4. Klein H., Polin B., Sutton K. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 23 (3). URL: https://www.researchgate.net/publication/281174513_Specific_Onboarding_Practices_for_the_Socialization_of_New_Employees (дата звернення: 30.03.2026).
5. OECD. Public Employment and Management. The Future of the Public Service. OECD Publishing, Paris, 2021. 133 p.
6. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/-talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Society for Human Resource Management (SHRM). Official website. URL: <https://www.shrm.org/> (дата звернення: 27.03.2026).
8. CIPD. Onboarding and Induction Guide. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/> (дата звернення: 31.03.2026).
9. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. О. Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2013. 667 с.
10. Cascio W. Managing Human Resources. McGraw-Hill, 2019. 706 p.

Отримано: 02.04.2026

Марія БОЗ

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ ПОБУДОВИ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ

Охарактеризовано сутність ділової кар'єри як стратегічного процесу інтеграції індивідуального потенціалу в професійне середовище. Систематизовано подолання бар'єрів професійного становлення та описана кар'єрна стратегія, що базується на синергії внутрішньої мотивації, безперервного саморозвитку та готовності до конструктивної взаємодії в нестандартних професійних ситуаціях.

Ключові слова: ділова кар'єра, ринок праці, процес інтеграції; особистісні фактори кар'єри.

Актуальність теми. Сучасний ринок праці характеризується динамічними трансформаціями, де успіх професійної самореалізації залежить не лише від фахових знань, а й від здатності особистості адаптувати внутрішні ціннісні орієнтації та психологічні ресурси до умов невизначеності та високої конкуренції. Сьогодні професійне становлення фахівця розглядається не просто як опанування навичок, а як глибока внутрішня трансформація, де ключову роль відіграє професійна ідентичність. В умовах сучасного ринку конкурентоспромож-

ність особистості визначається здатністю інтегрувати власні цінності в робочий процес, демонструючи при цьому автономність, високу швидкість прийняття рішень та готовність до конструктивної комунікації. Сама ж праця постає як вища форма життєдіяльності – це свідомий шлях творення суспільних благ, через який людина розкриває свій творчий та інтелектуальний потенціал, утверджуючи власну гідність.

Мета публікації – дослідження обраної теми передбачено у теоретичному обґрунтуванні та аналізі системи особистісних та соціально-економічних факторів, що детермінують побудову успішної кар'єрної траєкторії фахівця в сучасних інституційних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кар'єра у її внутрішньому вимірі постає як індивідуальне сприйняття працівником власного професійного майбутнього, його уявлення про можливі напрями самореалізації та очікуваний рівень задоволення від трудової діяльності. У такому розумінні вона набуває стратегічного змісту, адже передбачає усвідомлене планування професійного розвитку. Саме тому важливого значення набуває окреслення чинників, що впливають на кар'єрне зростання, а також формування й послідовне впровадження продуманої кар'єрної стратегії [1, с. 110]. Фактори кар'єри – це індивідуально усвідомлених ціннісних орієнтацій, життєвих позицій, потреб і можливостей особи, які визначають характер і інтенсивність її соціальної активності, впливають на рівень соціально-економічного становища, статусно-рольові параметри, а також зумовлюють темпи й вектори професійних переміщень у межах організації [2, с. 119].

Узагальнено зазвичай виділяють такі групи факторів, які впливають на побудову кар'єри: соціально-професійні фактори; особисті якості; випадкові; демографічні фактори. У наукових дослідженнях виокремлюють й інші фактори ділової кар'єри, зокрема: особистісні; соціально-трудова ситуація; ринкові; соціальні [2, с. 15–27].

Формування індивідуальної кар'єрної траєкторії розглядається як процес реалізації суб'єктивних ціннісних настанов, що втілюються через унікальну послідовність освітніх етапів, накопиченого досвіду та професійної активності особистості протягом усього життєвого циклу. Ефективність досягнення стратегічних цілей у професійному просторі критично залежить від конгломерату адаптивних психологічних властивостей, серед яких провідну роль відіграють емоційний самоконтроль, когнітивна гнучкість, розвинена емпатія та високий рівень комунікативної компетентності. Разом із енергійністю, рішучістю та винахідливістю ці якості формують внутрішній ресурсний базис, що дозволяє суб'єкту успішно долати професійні виклики. Оскільки шлях кар'єрного зростання є глибоко індивідуалізованим, його фінальна результативність часто визначається здатністю особистості до ефективної саморегуляції та прийняття стратегічно вірних рішень у детермінованих умовах невизначеності або в нестандартних професійних ситуаціях [3, с. 132–134].

Серйозним викликом у процесі формування успішної ділової кар'єри майбутніх спеціалістів є недостатній рівень їхньої професійної ініціативності. У свою чергу проявляється у поверхневому розумінні економічних процесів, романтизованому сприйнятті обраної професії, психологічній неготовності до конкурентного середовища, слабкій мотивації до діяльності у вибраній сфері та відсутності чіткого бачення власної професійної перспективи. Спостерігається неадекватна самооцінка власних можливостей у професійній реалізації, обмежене усвідомлення специфіки управлінської діяльності, нечіткість стратегічних цілей і ціннісних орієнтирів. До переліку проблем також належать труднощі з самоменеджментом, не-

спроможність ефективно організувати командну роботу, низький рівень саморозвитку, відсутність уміння передавати знання, приймати виважені рішення, впливати на оточення та демонструвати розвинені лідерські якості [4, с. 45–48].

Вирішення проблеми ефективної побудови ділової кар'єри в сучасних умовах полягає у переході від пасивного очікування професійного просування до стратегічного управління власним потенціалом через гармонізацію особистісних якостей із вимогами динамічного соціально-економічного середовища. Ключовим інструментом подолання таких деструктивних факторів, як недостатня ініціативність, романтизоване сприйняття професії та психологічна неготовність до конкуренції, є формування стійкої професійної ідентичності, що інтегрує внутрішні ціннісні орієнтації індивіда з об'єктивною кон'юнктурою ринку праці. Системне розв'язання окреслених проблем вимагає від фахівця розвитку комплексу адаптивних властивостей: переходу до адекватної самооцінки, вдосконалення навичок самоменеджменту та посилення мотивації до безперервної інтеріоризації нових знань.

Трансформація особистості у конкурентоспроможного суб'єкта відбувається через розвиток стратегічного мислення, емоційного самоконтролю та когнітивної гнучкості, що дозволяє приймати виважені рішення в умовах невизначеності та нестандартних ситуацій. Важливим аспектом є подолання розриву між теоретичною підготовкою та практичними вимогами управління, що досягається шляхом активізації лідерських якостей, здатності до конструктивного діалогу та ефективної командної роботи.

Висновки. Таким чином, успішна побудова ділової кар'єри є результатом адаптації особистісного потенціалу до вимог соціально-економічного середовища, де суб'єктивне сприйняття праці як засобу утвердження моральної гідності та творчої експресії виступає фундаментом тривалої професійної спроможності. Успішна кар'єрна траєкторія реалізується через усвідомлене планування професійного майбутнього, де праця сприймається не лише як засіб отримання матеріальних благ, а як фундаментальна форма самореалізації, спрямована на створення суспільно значущих цінностей та утвердження власної моральної гідності.

Список використаних джерел:

1. Назаренко Н. М. Відмінність особистісних якостей у професійній кар'єрі жінок та чоловіків. *Psychological journal*, 2021. Vol. 7. Issue 4 (48). С. 109–121.
2. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 124 с.
3. Курченко К. М. Фактори і проблеми, що впливають на розвиток ділової кар'єри сучасної особистості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2020. Т. 26, № 3. С. 130–136.
4. Лозовецька В. Т. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. Вип. 9. С. 44–50.

Отримано: 10.04.2026

Катерина ВОЗОВИК

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Оксана ЛАВРУК
кандидат економічних наук, доцент

РОЗВИТОК SOFT SKILLS ЯК ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ НА РИНКУ ПРАЦІ

Досліджено значення розвитку soft skills як важливої складової професійної підготовки майбутніх фахівців з менеджменту. Проаналізовано основні підходи до трактування м'яких навичок у науковій літературі та їх роль у формуванні конкурентоспроможності працівників на сучасному ринку праці. Обґрунтовано важливість розвитку soft skills у процесі професійної підготовки менеджерів.

Ключові слова: soft skills, професійна компетентність, менеджмент, комунікативні навички, ринок праці, конкурентоспроможність.

Актуальність теми. Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами вимог до професійних компетентностей працівників. Роботодавці все більше звертають увагу не лише на рівень професійних знань фахівця, а й на його здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, працювати в команді, приймати рішення та адаптуватися до нових умов. Саме тому важливого значення набуває розвиток так званих soft skills – м'яких навичок. Саме м'які навички пов'язані з умінням налагоджувати взаємодію з людьми, вирішувати проблеми та працювати в умовах невизначеності. Особливо важливими ці навички є для фахівців з менеджменту, адже їх професійна діяльність безпосередньо пов'язана з організацією роботи колективу, прийняттям управлінських рішень та координацією діяльності працівників.

Мета публікації. Метою публікації є дослідження ролі soft skills у формуванні конкурентоспроможності майбутніх фахівців з менеджменту та визначення основних напрямів їх розвитку в процесі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці змінюються вимоги до професійної підготовки фахівців. Роботодавці очікують від працівників не лише високого рівня професійних знань і технічних умінь, але й здатності ефективно взаємодіяти з іншими людьми, швидко адаптуватися до змін, приймати відповідальні рішення та працювати в команді. Тому питання розвитку soft skills стає все більш важливим для сучасних фахівців.

У науковій літературі soft skills розглядаються як комплекс універсальних навичок, що визначають здатність людини до ефективної соціальної взаємодії, організації діяльності та саморозвитку. До таких навичок зазвичай відносять комунікаційні здібності, емоційний інтелект, лідерські якості, критичне мислення, здатність до співпраці, відповідальність та креативність. Як зазначає Н. Самолюк, «soft skills є важливою складовою професійної компетентності працівника, оскільки вони визначають здатність ефективно застосовувати наявні знання та навички у практичній діяльності» [1].

Згідно з дослідженнями сучасного ринку праці, попит на працівників із розвиненими soft skills постійно зростає. До найбільш затребуваних навичок належать комунікаційні здібності, лідерство та управління, креативність і здатність до інноваційного мислення, аналітичні здібності та прийняття рішень, а також уміння працювати в команді та ефективно співпрацювати з іншими працівниками [2]. Наявність таких компетентностей дозволяє фахівцям швидше адаптуватися до змін у професійному середовищі та успішно реагувати на нові виклики сучасного ринку праці.

У контексті розвитку цифрової економіки значення soft skills лише посилюється. Багато технічних навичок можуть швидко втрачати актуальність через стрімкий розвиток технологій, тоді як м'які навички мають універсальний характер і можуть застосовуватися у різних сферах професійної діяльності. Саме вони забезпечують здатність працівника до безперервного навчання, професійного розвитку та ефективної адаптації до нових умов праці. Особливої актуальності розвиток soft skills набуває в умовах поширення дистанційної та гібридної роботи. Сучасні менеджери дедалі частіше координують діяльність команд у цифровому середовищі, використовуючи різноманітні онлайн-платформи та засоби комунікації. У таких умовах важливими стають не лише професійні знання, але й здатність підтримувати ефективну взаємодію в команді, мотивувати працівників та створювати сприятливий психологічний клімат навіть за відсутності безпосереднього особистого контакту [4].

Комунікативна компетентність є одним з ключових елементів soft skills. Вона передбачає здатність чітко висловлювати свої думки, вести конструктивний діалог, аргументовано відстоювати власну позицію та уважно слухати співрозмовника. Ефективна комунікація сприяє налагодженню взаєморозуміння між працівниками, зменшенню конфліктних ситуацій та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Також у сучасних організаціях більшість завдань виконується колективно, тому менеджер повинен уміти координувати діяльність членів команди, розподіляти обов'язки та забезпечувати ефективну співпрацю між працівниками.

Не менш важливою складовою soft skills є емоційний інтелект, який передбачає здатність людини розуміти власні емоції та емоції інших людей, контролювати свою поведінку та будувати ефективні міжособистісні відносини. Для менеджера ця навичка має особливе значення, оскільки вона допомагає запобігати конфліктам, підтримувати позитивну атмосферу в колективі та сприяти підвищенню рівня мотивації працівників.

Крім того, сучасний менеджер повинен володіти розвиненим критичним мисленням та аналітичними здібностями. У процесі управління організацією керівник часто стикається зі складними ситуаціями, які потребують швидкого аналізу інформації, оцінювання можливих ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливу роль у формуванні soft skills відіграє система вищої освіти. Сучасний освітній процес повинен бути спрямований не лише на засвоєння студентами теоретичних знань, але й на розвиток їхніх особистісних та соціальних компетентностей. Для цього використовуються інтерактивні методи навчання, зокрема ділові ігри, тренінги, дискусії, аналіз практичних ситуацій та виконання групових проєктів [3]. Використання таких методів сприяє формуванню комунікативних навичок, розвитку критичного мислення, вмінню працювати в команді та приймати управлінські рішення у змодельованих професійних ситуаціях.

Висновки. Отже, розвиток soft skills відіграє важливу роль у професійній підготовці майбутніх фахівців з менеджменту. М'які навички забезпечують ефективну комунікацію, здатність до командної роботи, прийняття управлінських рішень та адаптацію до змін у про-

фесійному середовищі. В умовах цифровізації економіки, поширення дистанційної роботи та постійних трансформацій ринку праці саме поєднання професійних знань і розвинених соціальних компетентностей формує конкурентоспроможного спеціаліста. Тому одним із важливих завдань системи вищої освіти є створення умов для розвитку soft skills у студентів, що сприятиме їх успішній професійній реалізації та професійному зростанню.

Список використаних джерел:

1. Самолюк Н. М. Soft skills на ринку праці: сутність та складові. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. № 4. С. 84–90.
2. Котельникова Ю. М. Важливість розвитку soft skills в умовах сучасного ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.
3. Коваль К. О. Розвиток soft skills у студентів – важлива умова формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 1. С. 162–167.
4. Мельник Л. Г. Цифрова економіка та soft skills: нові виклики для вищої освіти. Суми: Університетська книга, 2023. 256 с.

Отримано: 04.04.2026

Ельвіра ЛЕБЕДЮК

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Вадим СЕМЕНДЯК**
кандидат економічних наук, доцент

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Досліджено сучасні підходи до розуміння мотивації в менеджменті в умовах трансформації ринку праці та змін у поведінці персоналу. Проаналізовано еволюцію мотиваційних теорій, визначено роль нематеріальних стимулів та обґрунтовано значення індивідуального підходу до працівників у сучасних організаціях.

Ключові слова: мотивація, менеджмент, персонал, стимулювання, нематеріальна мотивація, ефективність праці, управління персоналом.

Актуальність теми. Актуальність дослідження мотивації в сучасному менеджменті зумовлена глибокими змінами у сфері праці, зокрема зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри, розвитком дистанційної зайнятості та зміною ціннісних орієнтирів працівників. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від рівня залученості та зацікавленості персоналу.

Традиційні методи стимулювання, що базуються переважно на матеріальних винагородах, поступово втрачають свою ефективність. Натомість зростає роль психологічних, соціальних і поведінкових чинників, що визначають мотивацію працівників.

Мета публікації. Метою статті є аналіз сучасних підходів до розуміння мотивації в менеджменті, визначення їх особливостей та обґрунтування ефективних інструментів мотивації персоналу в умовах сучасного ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу є однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу організації. У су-

часних умовах вона розглядається як багаторівнева система, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та поведінкові чинники впливу на працівника.

Еволюція підходів до мотивації демонструє перехід від спрощеного розуміння людини як «економічного суб'єкта» до визнання її як особистості з індивідуальними потребами, цінностями та мотивами. Якщо раніше основний акцент робився на матеріальному стимулюванні, то сьогодні ключове значення мають внутрішні мотиви, самореалізація та задоволення від роботи.

Одним із фундаментальних сучасних підходів є концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація базується на системі винагород і покарань (заробітна плата, бонуси, штрафи), тоді як внутрішня формується через інтерес до роботи, відчуття значущості діяльності та можливість розвитку. Дослідження показують, що саме внутрішня мотивація забезпечує більш стабільні та довгострокові результати.

У сучасному менеджменті активно застосовується компетентнісний підхід до мотивації, який передбачає розвиток професійних і особистісних якостей працівника. Організації створюють умови для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, що виступає потужним стимулом до ефективної праці.

Важливим напрямом є індивідуалізація мотиваційних механізмів. Сучасні працівники мають різні очікування: для одних важлива фінансова стабільність, для інших – гнучкість, розвиток або визнання. У зв'язку з цим підприємства впроваджують персоналізовані системи мотивації, які враховують вік, досвід, стиль життя та професійні цілі співробітників.

Особливої уваги набуває нематеріальна мотивація, яка включає широкий спектр інструментів впливу: формування позитивного психологічного клімату, визнання досягнень працівників, участь у прийнятті управлінських рішень, можливість самореалізації та розвиток корпоративної культури. Такі інструменти сприяють формуванню лояльності персоналу та підвищенню рівня його залученості.

Для більш чіткого розуміння трансформації мотиваційних підходів доцільно порівняти класичні та сучасні концепції (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння класичних і сучасних підходів до мотивації персоналу

Критерій	Класичні підходи до мотивації	Сучасні підходи до мотивації
Основна ідея	Працівник мотивується переважно матеріальними стимулами	Мотивація формується як поєднання матеріальних і нематеріальних факторів
Тип мотивації	Переважно зовнішня (зарплата, премії, штрафи)	Поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації
Підхід до працівника	Узагальнений, «один підхід для всіх»	Індивідуалізований підхід до кожного працівника
Роль працівника	Виконавець завдань	Активний учасник, партнер у досягненні цілей
Інструменти мотивації	Заробітна плата, бонуси, дисциплінарні заходи	Розвиток, гнучкий графік, визнання, корпоративна культура
Фокус управління	Контроль і дисципліна	Залученість, довіра, розвиток
Тривалість ефекту	Короткостроковий ефект	Довгостроковий і стійкий результат
Роль керівника	Контролер і координатор	Лідер, наставник, коуч
Врахування потреб працівника	Обмежене	Максимальне врахування індивідуальних потреб
Вплив технологій	Практично відсутній	Активне використання HR-технологій та аналітики

**Складено автором*

Як видно з таблиці, сучасні підходи до мотивації значно ширші та орієнтовані не лише на економічні стимули, а й на розвиток особистості працівника, його залученість та задоволеність працею.

У сучасних умовах значного поширення набуває концепція залученості персоналу (employee engagement), яка передбачає емоційне включення працівника в діяльність організації. Залучені співробітники демонструють вищу продуктивність, ініціативність та відповідальність.

Не менш важливим є вплив цифровізації на мотиваційні процеси. Використання сучасних HR-технологій дозволяє автоматизувати систему оцінки персоналу, аналізувати рівень задоволеності працівників, впроваджувати гейміфікацію та формувати прозорі системи винагород.

Окрему роль відіграє емоційний інтелект керівника, який сприяє формуванню довірливих відносин у колективі та підтриманню високого рівня мотивації.

Крім того, важливим сучасним трендом є гнучкість умов праці, що включає дистанційну роботу, гнучкий графік та можливість балансування між професійним і особистим життям.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації в менеджменті базуються на комплексності, гнучкості та орієнтації на особистість працівника, що забезпечує підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні підходи до розуміння мотивації в менеджменті зазнали суттєвої трансформації під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та змін у ціннісних орієнтирах працівників. Відбувається поступовий перехід від домінування матеріальних стимулів до комплексного використання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів мотивації.

Доведено, що ефективна мотиваційна система в сучасних організаціях повинна ґрунтуватися на принципах індивідуалізації, гнучкості та орієнтації на особистість працівника. Особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу та створення сприятливого психологічного клімату.

Встановлено, що використання сучасних технологій, зокрема цифрових HR-інструментів, дозволяє підвищити ефективність управління мотиваційними процесами та забезпечити своєчасне реагування на зміну потреб працівників. Водночас важливу роль відіграє управлінська компетентність керівника, зокрема рівень його емоційного інтелекту та здатність формувати довірливі відносини в колективі.

Отже, сучасна мотивація в менеджменті виступає не лише інструментом стимулювання праці, а й стратегічним чинником розвитку організації. Її ефективне застосування сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій підприємства та досягненню довгострокових цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Ignatieva I., Serbenivska A. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47>.
2. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>.
3. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.

4. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-4>.
5. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>.
6. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>.
7. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>.
8. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етап становлення та проблеми розвитку*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>.
9. Безпалько О. В., Грищенко А. В., Опанасенко Р. С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>.
10. Жирний Р. В. Мотивація інтелектуальної праці в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.99>.
11. Jarkovská P., Jarkovská M. Employee motivation in contemporary academic literature: a narrative review. *Organizacija*. 2024. Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>.
12. Zhang X. et al. Gamified human resource management as a driver of employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2026. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2025.1746973>.

Отримано: 23.04.2026

Дарія ЛИЧКО

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
4 року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Схарактеризовано основні види адаптації персоналу, а також чинники, що впливають на швидкість і якість входження працівника в трудовий колектив. Обґрунтовано роль системного підходу до організації процесу адаптації, використання наставництва, програм введення в посаду. Визначено ефективність адаптації працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу та зміцненню конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: управління персоналом, адаптація персоналу, методи та процес адаптації, трудові відносини, потенціал підприємства.

Актуальність теми. Наявні процеси змін у економічній сфері суспільного життя посилюють значення зростання конкурентоспроможності для вітчизняних підприємства, які ставлять абсолютно нові вимоги до сфері управління персоналу. Змінюються вимоги, які ставлять перед самим працівником. Вимоги до його професійної підготовки, здатності швидко

адаптуватися до змін. В сучасних умовах саме людський фактор відіграє ключову роль у досягненні поставлених цілей і реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства. Працівники фактично формують його конкурентні переваги, адже вони є тим ресурсом, який створює цінність і забезпечує розвиток організації. Саме тому персонал можна розглядати як особливий вид капіталу, яким потрібно грамотно та ефективно управляти.

Мета публікації полягає в тому, щоб дослідити питання особливості адаптації працівників та її значення для організації. Описати основні особливості цього питання та описати сучасний підхід менеджерів до комфортної адаптації нових працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що процес адаптації персоналу має на меті спростити входження нових працівників у колектив і допомогти їм швидше освоїтися на новому місці роботи. Зазвичай новачок стикається з рядом труднощів, більшість з яких пов'язані з недостатнім розумінням своїх посадових обов'язків, специфіки роботи, а також особливостей спілкування з колегами та взаємин у колективі.

Тому важливо, щоб на підприємстві була чітко організована і продумана система адаптації. Якщо цей процес правильно спланований і реалізований, він допомагає зменшити кількість проблем, з якими може зіткнутися новий працівник, а також сприяє швидшому включенню в роботу. Крім того, це допомагає новачку легше прийняти корпоративну культуру підприємства та відчувати себе частиною команди. Формування ефективної системи адаптації вимагає впровадження комплексу заходів, які дозволяють працівникові швидко та без зайвих труднощів засвоїти нову посаду. Важливо звести до мінімуму можливі втрати як для самого працівника, так і для підприємства. Така система спрямована на подолання складнощів, що виникають під час адаптації, та на підвищення ефективності пристосування працівника до умов роботи.

Правильно організована система адаптації допомагає скоротити час, який потрібен новому працівнику, щоб вступити в команду, знизити рівень стресу та невизначеності, а також підвищити продуктивність на початкових етапах роботи. Крім того, вона сприяє формуванню позитивного ставлення до організації, кращому засвоєнню її цінностей та стандартів поведінки, що впливає на зменшення кадрової плинності та збільшення загальної ефективності діяльності.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати:

- 1) програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу;
- 2) система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності;
- 3) система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів [1].

На основі вже сформованого підходу є декілька основних фаз адаптації на підприємстві [2]:

- підготовча фаза (на даному етапі претендент оцінюється по актуальності його на посаду, іншими словами він проходить співбесіду та активно вивчається його резюме);
- активна фаза (рекрутер обговорює з претендентом всі організаційні моменти перед первинною адаптацією);
- первинна адаптація (перший день на роботі, націлений на подолання стресу на новому місці та влиття в колектив);

- поглиблена адаптація (проходить протягом першої частини випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури);
- остаточна адаптація (це останній період випробувального терміну і тут же відбувається остаточне влиття в колектив).

Є маса зручних та ефективних методів адаптації, декілька з них: коучинг, методика загурення працівника в колектив та посадові обов'язки, наставництво, командні тренінги та позаробочі заходи, що зближують команду.

Висновки. Отже, з вищенаведеної інформації зрозуміло, що адаптація працівника це інтерес не лише працівника, а і компанії. Бо від цього залежить ефективність новачка, комфорт команди, це і є умово сталого розвитку підприємства. Обидві сторони зацікавлені в успішній адаптації. Тому дії, спрямовані на залучення працівника до роботи та в колектив, мають бути комплексними та систематичними. Основними показниками того, що адаптація працівника проходить успішно, є якісне виконання ним своїх посадових обов'язків і відповідальне ставлення до поставлених завдань. Також важливу роль відіграє дотримання норм поведінки, прийнятих у колективі, рівень комунікації з іншими працівниками та здатність налагоджувати робочі й неформальні контакти. Це свідчить про те, що працівник поступово стає повноцінною частиною колективу. Ефективність адаптації значною мірою залежить від того, наскільки успішно новий співробітник проходить її основні етапи. Важливо, щоб цей процес був організований заздалегідь і передбачав наявність спеціально розробленої програми адаптації. Слід зазначити, що адаптація ніколи не буде однаковою для всіх, тому керівник має вміти знаходити підхід до кожного новачка, бо від цього напряму залежить успіх нового працівника та успіх компанії.

Список використаних джерел:

1. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50.
2. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640–646.
3. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30–34.

Отримано: 25.03.2026

Валерія ПЛАСТИНІНА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У роботі розкрито сутність управлінських рішень та їх роль у діяльності менеджера на різних рівнях управління. Охарактеризовано заплановані та нестандартні рішення, визначено основні чинники, що впливають на процес їх прийняття, зокрема особисті якості керівника, поведінку та середовище прийняття рішень. Проаналізовано взаємозв'язок між характеристиками ситуації та вибором оптимальної дії для досягнення цілей організації.

Ключові слова: *управлінське рішення, менеджер, ризик, чинники прийняття рішень.*

Актуальність теми. Управлінські рішення є основним інструментом діяльності будь-якої організації, оскільки саме через них реалізуються цілі та стратегія підприємства. Ефективність управління залежить від умов, у яких приймаються рішення – рівня визначеності, наявності інформації, ризиків та впливу зовнішнього середовища. У наукових працях з менеджменту зазначається, що процес прийняття управлінських рішень є складною аналітичною діяльністю, яка потребує врахування економічних, організаційних і поведінкових чинників. Дослідження цих аспектів сприяє формуванню більш обґрунтованих рішень та підвищенню ефективності управління підприємством.

Мета публікації. Дослідити сутність управлінських рішень, визначити основні чинники та умови їх прийняття, а також розкрити роль різних факторів у процесі управління діяльністю організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для менеджера прийняття рішення професійна домінанта і зовсім не постійна, а навпаки досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і домагаючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення [2, с. 11].

Управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан. Тобто управлінське рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою [1, с. 8].

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори: особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо); поведінка менеджера (звички, психологія тощо); середовище прийняття рішення; інформаційні обмеження; взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій; відповідність структури управління цілям та місії організації тощо [3, с. 178].

Запрограмовані рішення – це рішення, що базуються на виборі послідовності дій відповідно до заданих і раніше встановлених цілей. Важливим фактором при реалізації запрограмованих рішень є їх доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки з часом мо-

жуть змінитися умови, і якість раніше запрограмованих рішень може бути втрачена. В інноваційних унікальних ситуаціях потрібні нові, нестандартні рішення, які називаю незапрограмованими рішеннями. До них можна зарахувати рішення, що приймаються в умовах ситуації, яка виникла раптово або ситуації, що змінилася. На практиці запрограмовані і незапрограмовані рішення в чистому вигляді зустрічаються не часто і зазвичай в організаціях зі слабкими кадрами та низькою організацією праці.

Стиль керівництва це система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей. У наукових дослідженнях та на практиці відстежуються певні зв'язки між стилем керівництва, типом керівника, принципами управління та ефективністю діяльності суб'єкта господарювання. Стиль прийняття управлінських рішень відображає способи діяльності певного типу керівника та пов'язаний з його психологічними особливостями [4, с. 24; с. 61–62].

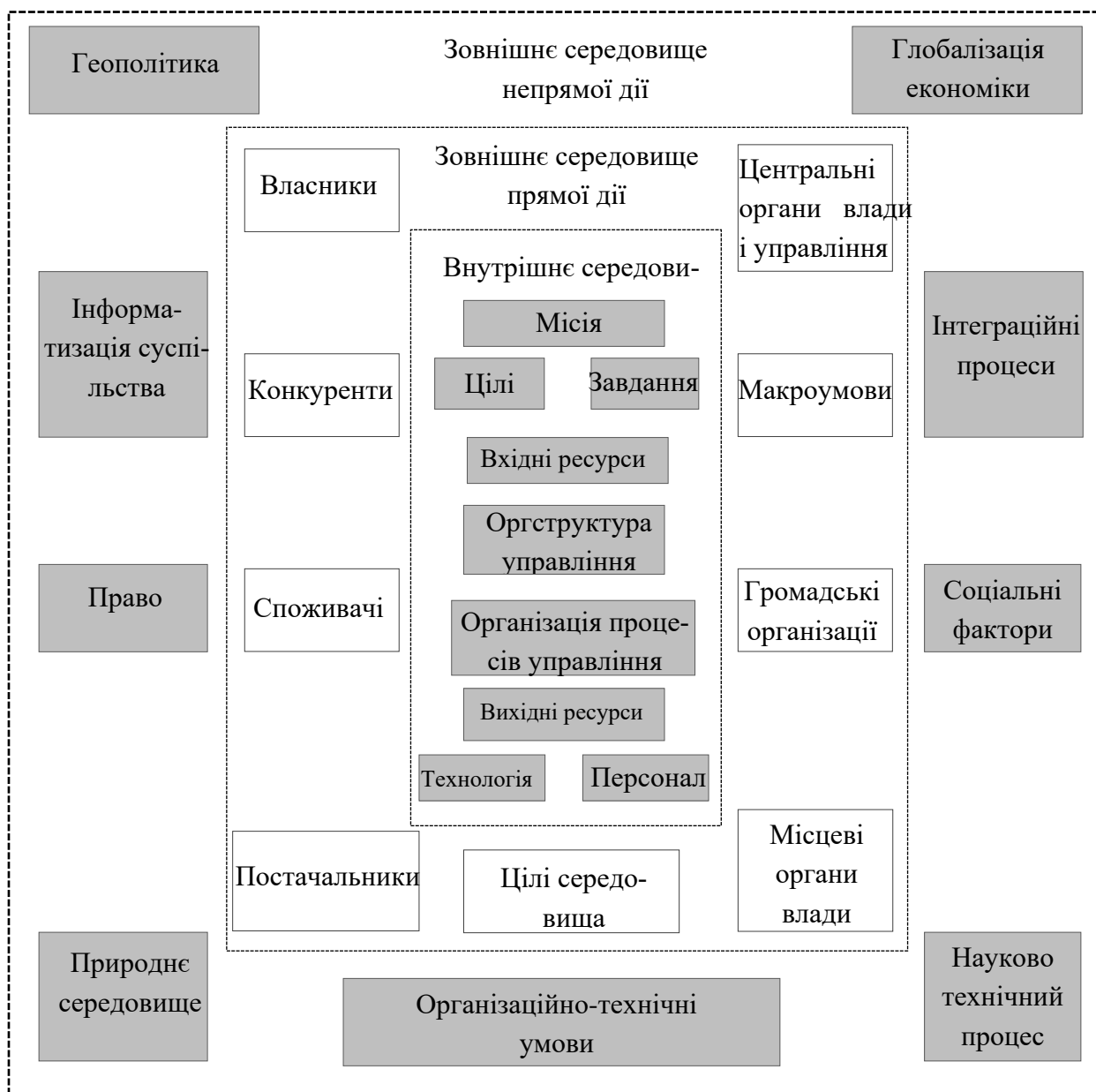


Рис. 1. Основні фактори, що впливають на управлінські процеси в організації

Джерело: [2, с. 81]

Поняття ризику нерозривно пов'язано з поняттям невизначеності, а іноді можливо розгляду цих термінів як синонімів. Зазвичай невизначеність пов'язують з розробкою управлінського рішення, а ризик – з реалізацією управлінського рішення, тобто з результатами. Під невизначеністю необхідно розуміти неповноту або недостатню ясність інформації про будь-якої діяльності або її результати, неповне знання про будь-що.

Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати дві основні можливості:

- спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему (керівник поєднує додаткову інформацію та аналіз з накопиченим досвідом, здатністю до судження або інтуїцією);
- діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями чи інтуїцією і зробити припущення про імовірність подій.

У ситуації ризику можна, використовуючи теорію ймовірності, розрахувати ймовірність тієї чи іншої зміни середовища, в ситуації невизначеності значення ймовірності отримати не можна [1, с. 54–57].

Висновки. Прийняття управлінських рішень визначає ефективність організації та реалізацію її цілей. Якість рішень залежить від обсягу інформації, досвіду та компетентності керівника. Керівник оцінює варіанти дій і обирає ті, що найбільше сприяють досягненню завдань та оптимальному використанню ресурсів та підвищують результативність організації.

Список використаних джерел:

1. Боровик М. В. Управлінські рішення. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекет, 2022. 81 с.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. Теорія прийняття рішень. Київ: Центр учб. літ., 2018. 360 с.
3. Снітко Є., Завгородня Є. Менеджмент. Луганськ: Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2018. 281 с.
4. Сп'як Г. І., Собко О. М., Турчин Л. Я. Обґрунтування управлінських рішень навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 153 с.

Отримано: 13.04.2026

Валерія ПЛАСТИНІНА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОФІСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА РИЗИКИ

Розглянуто управління змінами в сучасному офісі, основні інструменти та ризики. Виділено причини опору персоналу, принципи ефективного впровадження змін та роль технологій у підвищенні адаптивності і продуктивності організації.

Ключові слова: *управління змінами, офіс, адаптивність, опір персоналу, технології.*

Актуальність теми. Сучасне офісне середовище працює в умовах цифровізації, спрощення робочих процесів і поєднання роботи в офісі та дистанційно, що потребує швидкої адаптації до нових умов. Неєфективне впровадження змін може спричинити зниження продуктивності та демотивацію персоналу, тому управління змінами є стратегічною функцією менеджменту.

Мета публікації – проаналізувати інструменти управління змінами в офісному середовищі та визначити ризики їх впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах, що склалися, основними напрямками діяльності сучасних офісів є управління змінами та швидка адаптивність. Сьогодні компаніям доводиться розв'язувати проблеми невизначеності, нестабільності на світових ринках технологічного прогресу. Щоб реагувати на зміни вчасно, компанії повинні адаптуватися швидше, ніж будь-коли раніше. Тому більшість офісів переходять на гнучкі організаційні структури. Для того, щоб процвітати, офісам потрібно розробляти корпоративні культури, які ґрунтуються на інтерактивному розвитку, сприяють міжфункціональній співпраці та орієнтовані на результат і своїх клієнтів [2, с. 84–85].

Негатив до змін виникає через страх втрати стабільності, але ефективна комунікація й підтримка керівництва знижують опір і підвищують результативність.

Причини опору змінам можна розділити на декілька груп [3, с. 75–76]:

- економічні причини, які пов'язані з можливістю втрати доходу або його джерел через перспективу втрати робочого місця, скороченням робочого дня, неоплачувану інтенсифікацію професійної діяльності, позбавлення пільг і привілеїв;
- організаційні причини, які пов'язані з небажанням працівників змінювати існуюче організаційне забезпечення чи існуючі неформальних комунікацій в організації;
- особистісні причини, які пов'язані із психологічними особливостями працівників, зокрема силою їх стереотипів, інертності, страху перед невідомим. Опір змінам окремо взятого співробітника часто ґрунтується на страху власної некомпетентності у нових умовах діяльності організації або брати на себе нові часто додаткові обов'язки;
- соціально-політичні причини, які зумовлені відсутністю у працівників переконання у необхідності змін.

Після визначення принципів, важливо розглянути практичний процес управління змінами.

Дослідження свідчать, що управління змінами є комплексним процесом, який змінює організаційне або функціональне забезпечення діяльності організації задля створення умов для її ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі. Процес управління змінами базується на низці базових принципів, зокрема:

- системності, який передбачає, що зміни повинні охоплювати організацію як цілісну систему, а тому їх результат впровадження впливає на всі без виключення елементи її внутрішнього середовища;
- дуальності, який передбачає врахування впливу зовнішнього середовища як на етапі формування необхідності у змінах, так і при їх реалізації;
- ієрархічності, який враховує те, що реалізація змін повинна враховувати парадигму побудови та взаємодії елементів організаційного забезпечення діяльності організації та послідовність ефектів від їх реалізації;
- конфігуративності, який визначає потенційну багатоваріантність процесів реалізації змін;
- делегування, який передбачає визначення заходів і форм участі кожного із рівнів менеджменту у конкретних заходах реалізації змін;
- синтезу, який передбачає врахування всіх інформаційних, технологічних, структурних, кадрових, психологічних, фінансових аспектів реалізації змін;
- інструменталізму, який визначає необхідність управління змінами через застосування чітко визначених підходів, а не інтуїтивних способів втручання в діяльність організації.

Процес управління змінами складається з двох основних функцій: – прийняття рішення про те, що необхідно зробити; – реалізація прийнятих рішень. При цьому управління змінами доцільно базувати на принципах демократії та імперативного підходів. Демократичний підхід необхідно застосовувати при прийнятті рішень про проведення змін, а імперативний – при їх реалізації [3, с. 11–13].

Також одним з інструментів управління змінами і адаптації до них є сучасне технологічне оснащення офісного середовища.

Організаційна техніка становить матеріальну базу прогресивних систем управління. Недостатнє використання оргтехніки призводить до зниження продуктивності праці та ефективності роботи управлінського персоналу, до неприпустимих затримок під час вирішення оперативних питань, що спричиняє прийняття неправильних рішень через відсутність необхідної інформації і решту негативних наслідків [1, с. 111].

Тому ефективне управління змінами стало вирішальним чинником для підтримання адаптивності. Компанії повинні залучати весь персонал до процесів трансформації через відкрите спілкування та навчання. Такий інклюзивний підхід пришвидшує ухвалення рішень і формує культуру прийняття експериментів та навчання на невдачах, що є критично важливими рисами в умовах волатильності. Наприклад, завдяки впровадженню програмного забезпечення для управління відносинами з постачальниками відділи закупівель змогли підвищити прозорість і точніше прогнозувати ризики. Це демонструє, як технології підтримують організації в умовах невизначеності та змінності [4, с. 121].

Висновки. Управління змінами в офісі є стратегічною складовою сучасного менеджменту. Комплексний підхід мінімізує опір персоналу та підвищує ефективність. Поєднання принципів системності, делегування й синтезу із сучасними технологіями забезпечує адаптивність, гнучкість і результативність, формуючи організаційне середовище, здатне підлаштуватися під нововведення та забезпечувати високі результати діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. *Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Матвеева Ю. Т., Майборода Т. М., Кириченко К. І. *Офіс-менеджмент: підручник*. Суми: СумДУ, 2021. 400 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85483> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. *Управління змінами: навч. посіб.* Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6d0ca824-c02a-4c65-aaf5-40151ea0af6c/content>(дата звернення: 15.03.2026).
4. Zharova L. From Tradition to Agility: Management Tools in the VUCA Reality. *Empirio*. 2025. Т. 2, Special Issue. С. 116–127. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>.

Отримано: 18.03.2026

Поліна ПОНЬКІНА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

МОТИВАЦІЙНІ ЗАСОБИ МЕНЕДЖЕРА

У статті розглянуто основні мотиваційні засоби менеджера, їхній вплив на ефективність праці та поведінку працівників. Проаналізовано роль матеріальних, трудових та статусних стимулів, а також соціальних санкцій і негативних мотиваторів у трудовому колективі.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний процес, види мотивації, соціальні санкції, стимулювання, персонал.

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку економіки України, посилення конкуренції на ринку праці та зростання ролі людського капіталу питання ефективного використання мотиваційних засобів менеджера набуває особливої значущості. Результативність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівника формувати дієву систему стимулювання, що враховує потреби працівників і сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваторів забезпечує зростання продуктивності праці, формування позитивного психологічного клімату та зменшення соціально-психологічних конфліктів у колективах. Неefективне стимулювання може призводити до зниження трудової активності, демотивації персоналу та погіршення результатів діяльності організації, що зумовлює необхідність дослідження комплексних підходів до використання мотиваційних засобів у сучасному менеджменті.

Мета публікації. Дослідити основні види мотиваційних засобів менеджера та визначити принципи їх ефективного застосування для підвищення продуктивності праці та формування внутрішньої мотивації працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація розглядається як процес спонукування працівників до діяльності для задоволення їхніх потреб і досягнення цілей організації.

Стимул є причиною поведінки, що спонукає до дії, тоді як стимулювання праці виступає сукупністю заходів, спрямованих на задоволення потреб персоналу. Мотив визначається як внутрішній імпульс до дії, що узгоджується з особистісними установками індивіда [1].

У сучасній теорії менеджменту виокремлюють два основні підходи до мотивації: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії спрямовані на визначення потреб, що спонукають людину до діяльності, тоді як процесуальні – на дослідження механізму реалізації мотивації. Водночас важливо враховувати інтереси як роботодавця, так і працівника, що забезпечує узгодженість цілей і підвищує ефективність діяльності організації [1].

Важливим елементом системи мотивації є поєднання короткострокових і довгострокових стимулів. Довгострокові стимули орієнтовані на розвиток працівника та організації, тоді як короткострокові спрямовані на досягнення поточних результатів. На мотивацію впливають внутрішні (самореалізація, задоволення від праці) та зовнішні (дохід, кар'єрне зростання, визнання) чинники.

Важливо звернути увагу на етапи мотиваційного процесу, а саме [2]:

- 1) виникнення потреби;
- 2) пошук шляхів її задоволення;
- 3) визначення цілей;
- 4) виконання дій;
- 5) отримання винагороди;
- 6) усунення потреби.

Етапи мотиваційного процесу взаємопов'язані та послідовно відображають механізм формування поведінки працівника. Виникнення потреби спонукає особистість до пошуку можливостей її задоволення, що зумовлює визначення конкретних цілей діяльності. На наступному етапі працівник здійснює певні дії, спрямовані на досягнення поставленої мети, після чого отримує відповідну винагороду. Оцінка отриманого результату впливає на ступінь задоволення потреби та формує подальшу мотивацію до діяльності. Якщо потреба задовольняється, вона частково або повністю зникає, однак з часом можуть виникати нові потреби, що зумовлює безперервність мотиваційного процесу.

Ефективність діяльності працівника залежить від усвідомлення власних мотивів і створення умов для їх реалізації. У менеджменті поряд із матеріальними та моральними стимулами важливу роль відіграють соціально-психологічні чинники, зокрема взаємини в колективі та психологічний клімат. Негативними тенденціями є надмірна орієнтація на матеріальне стимулювання та обмеженість форм заохочення. Ефективна система мотивації має базуватися на принципах комплексності, справедливості, диференціації та своєчасності стимулювання [3, с. 308–309].

Мотивація працівників є складним багатограним процесом, що ґрунтується на різноманітних потребах. Виокремлюють матеріальну, трудову та статусну мотивацію. Матеріальна мотивація пов'язана з рівнем доходу, трудова – зі змістом і умовами праці, а статусна – з прагненням до кар'єрного зростання, визнання та авторитету [4, с. 7–8].

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна система мотивації повинна передбачати комплексне поєднання різних її видів із урахуванням індивідуальних потреб працівників та цілей організації. Збалансоване використання матеріальних, трудових і статусних стимулів сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в результатах праці, розвитку внутрішньої мотивації та формуванню стабільного й продуктивного трудового колективу.

Висновки. Ефективна мотивація працівників є важливою умовою підвищення результативності діяльності організації та забезпечення професійного розвитку персоналу. Використання мотиваційних засобів менеджером має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних, трудових і статусних стимулів, а також врахуванні індивідуальних потреб і очікувань працівників. Важливу роль відіграють соціально-психологічні чинники, зокрема сприятливий психологічний клімат, взаємодія в колективі та справедливе ставлення керівництва.

Обґрунтовано, що диференційований підхід до стимулювання, своєчасність винагороди та комплексне застосування мотиваційних засобів сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку внутрішньої мотивації та зростанню задоволеності працівників результатами діяльності. Раціонально сформована система мотивації забезпечує ефективну реалізацію потенціалу персоналу та позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
2. Гаврилюк А. А. Мотивація як функція менеджменту. Вінниця: ВНТУ, 2011. 3 с.
3. Ареф'єва С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну.
4. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу: тексти лекцій з навч. дисципліни (для студентів спец. «Менеджмент організацій і адміністрування») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. 111 с.

Отримано: 23.03.2026

Аріна САВІЦЬКА

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

ПРОФЕСІЙНИЙ ПОРТРЕТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ

У роботі досліджено професійний портрет ефективного менеджера в сучасних умовах управління. Визначено ключові професійні компетенції, особистісні якості та лідерські характеристики менеджера. Окреслено вплив цифровізації на формування сучасних вимог до управлінської діяльності.

Ключові слова: *менеджер, ефективність управління, професійні компетенції, лідерство, особистісні якості.*

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки та управлінських процесів особлива увага приділяється ролі менеджера як ключового суб'єкта організаційної діяльності. Від рівня професіоналізму, управлінських рішень і здатності організувати роботу колективу значною мірою залежить досягнення як стратегічних, так і поточних цілей підприємства. Його діяльність спрямована не лише на координацію процесів, а й на створення умов для розвитку персоналу та підвищення загальної результативності організації.

Мета публікації. Дослідження професійного портрета ефективного менеджера, визначення його ключових компетенцій, особистісних якостей та ролі в сучасних умовах управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність управління визначається як здатність досягати поставлених цілей із мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль при одночасному забезпеченні високої якості результатів. Вона проявляється у стабільності функціонування організації, рівні продуктивності праці, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1, с. 4–5].

Професійний портрет ефективного менеджера формується на основі поєднання ділових якостей та особистісних рис. До професійних компетенцій належать знання в галузі менеджменту, економіки, фінансів і маркетингу, а також розуміння сучасних бізнес-процесів. Також важливе значення мають управлінські навички, зокрема стратегічне мислення, здатність до аналізу інформації, прийняття рішень, управління часом та організаторські здібності менеджера.

Науковець Стівен Кові у своїй відомій праці «Сім навичок людей, здатних працювати високоефективно» запропонував цілісний підхід до розвитку особистої та міжособової ефективності, що отримав широке визнання. На його думку, навички – це гармонійне поєднання знань, умінь та внутрішньої мотивації. Автор вибудував їх у логічну послідовність, яку назвав континуумом зрілості, що охоплює три ключові етапи: залежність, незалежність та міжособову залежність. Залежність характеризується очікуванням зовнішньої підтримки й перекладанням відповідальності на інших, що обмежує можливості особистого зростання. Перехід до незалежності означає набуття самодостатності, впевненості у власних силах і здатності самостійно приймати рішення, що безпосередньо підвищує продуктивність. Найвищий рівень – міжособова залежність – передбачає усвідомлення цінності командної роботи, ефектної взаємодії та емоційного збагачення через співпрацю [2].

Важливо звернути увагу, що серед особистісних якостей виділяють емоційний інтелект, стресостійкість, цілеспрямованість, ініціативність, здатність до навчання та саморозвитку, комунікабельність та етичність. Саме ці характеристики забезпечують ефективну взаємодію з персоналом, адекватне реагування на складні управлінські ситуації та підтримання високого рівня професійної діяльності [3, с. 252–260].

Не менш важливими є лідерські якості. Ефективний менеджер повинен уміти мотивувати працівників, формувати команду, забезпечувати ефективну комунікацію та підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Він бере на себе відповідальність за результати діяльності, проявляє ініціативу та здатний впливати на поведінку інших.

Сучасні трансформації бізнес-середовища, зокрема процеси цифровізації, зумовлюють появу нових вимог до професійної діяльності менеджера. Ці компетентності умовно можна об'єднати у кілька груп: аналітичні, цифрові, управлінські й соціальні. До аналітичних компетенцій варто віднести вміння працювати із великими обсягами даних, аналізувати їх та використовувати для розробки стратегій і прийняття стратегічних рішень. Цифрові компетенції передбачають вміння швидко оволодівати новими технологіями, впроваджувати різноманітні цифрові платформи й сервіси та застосовувати сучасні комунікаційні інструменти. До соціальних компетенцій належать здатність передбачати позитивні і негативні наслідки впровадження інноваційних технологій; трансформувати організаційну культуру відповідно до реалій і вимог цифровізації; вибудовувати новий тип організаційної й соціальної комунікації [3, с. 195–196].

Формування та розвиток професійних якостей менеджера є безперервним процесом, що потребує постійного вдосконалення знань і навичок. Важливе значення має освіта та безпе-

первне навчання, які сприяють оновленню професійних компетенцій відповідно до сучасних вимог. Особливу роль відіграє розвиток soft skills, зокрема комунікабельності, емоційного інтелекту та здатності до командної роботи. Необхідною умовою професійного зростання є саморозвиток і самовдосконалення, що передбачають ініціативність і прагнення до підвищення власної ефективності. Водночас використання сучасних технологій у навчанні та професійній діяльності дозволяє менеджеру залишатися конкурентоспроможним і ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

Висновки. Отже, ефективний менеджер є ключовою фігурою в системі управління організацією, від діяльності якого залежить досягнення її стратегічних і поточних цілей. Професійний портрет сучасного менеджера формується на основі поєднання професійних компетенцій, управлінських навичок і особистісних якостей. Важливу роль відіграють лідерські здібності, емоційний інтелект, здатність до комунікації та роботи в команді. В умовах цифровізації зростає значення аналітичних і цифрових компетенцій, а також готовності до постійного навчання та адаптації. Таким чином, сучасний менеджер виступає не лише керівником, а й лідером, здатним забезпечити ефективний розвиток організації в динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
2. Олійник Н. Ю. Розвиток управлінських компетентностей менеджера в умовах кризової нестабільності. *Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. С. 205–208.
3. Топалова С. Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 4 (15). С. 190–200.
4. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

Отримано: 06.04.2026

Іванна СТЕЛЬМАЩУК

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат педагогічних наук, доцент

МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ ТА ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Проаналізовано роль переконання як інструменту впливу на свідомість і поведінку співрозмовника, а також визначено значення комунікативних навичок у процесі управління. Особливу увагу приділено діловому спілкуванню як специфічній формі взаємодії, що забезпечує досягнення професійних цілей. Обґрунтовано необхідність розвитку навичок переконання та ефективної комунікації для формування успішної ділової кар'єри.

Ключові слова: *ділове спілкування, комунікація, переговори, управління, вплив та переконання.*

Актуальність теми. Зростання ролі комунікації в умовах сучасного бізнес-середовища, де ефективна взаємодія між людьми є ключовим чинником успіху організації. У процесі професійної діяльності менеджери значну частину часу витрачають на спілкування, ведення переговорів та прийняття управлінських рішень. Водночас недостатній рівень володіння навичками переконання та ділового спілкування може призводити до конфліктів, непорозумінь і зниження ефективності роботи. Саме тому дослідження мистецтва переконання та правил ділового спілкування є важливим і своєчасним.

Мета публікації – дослідження сутності мистецтва переконання та визначення основних правил ділового спілкування, а також обґрунтування їх значення для підвищення ефективності професійної діяльності менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мистецтво переконання та правила ділового спілкування є важливими складовими професійної діяльності сучасного менеджера, оскільки саме через комунікацію відбувається досягнення цілей організації, налагодження взаємовідносин та прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває здатність ефективно взаємодіяти з людьми, аргументовано відстоювати свою позицію та водночас враховувати інтереси інших сторін. Саме тому питання переконання та ділового спілкування є надзвичайно актуальними для формування успішної ділової кар'єри.

Серед українських науковців значної уваги заслуговують праці О. Бабінової, Н. Драгомирецької, О. Карпенко, Т. Кузнякової, Н. Плахотнюк, Г. Почепцова, І. Слісаренка, Г. Чайки, Т. Чмута та інших, що розглядали сутність та специфіку комунікативної взаємодії на засадах ділового спілкування, взаєморозуміння співробітників, а також завчасного попередження вирішення комунікативних проблем чи спірних питань відповідно до вимог часу на засадах етичних норм спілкування [3].

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувавши в неї нові установки. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, що супроводжуються емоціями. Отже, переконання визначається як однієї

людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди, відносини, що відповідають інтересам переконуючого [4, с. 86].

Таким чином, ефективне переконання передбачає гармонійне поєднання логічних аргументів та емоційного впливу, що дозволяє не лише донести інформацію, а й викликати довіру та зацікавленість у співрозмовника.

У професійному середовищі особливо важливо вміти правильно будувати комунікацію, оскільки значна частина робочого часу менеджера пов'язана саме зі спілкуванням. Більшість людей вважає, що вони вміють спілкуватися. Але практика свідчить, що ефективно це робити вміють далеко не всі, у тому числі й керівники, менеджери. До 90% робочого часу управлінці повинні витратити саме на спілкування. Адже звіти, проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів – усе це різні форми ділового спілкування. Це означає, що від рівня розвитку комунікативних навичок безпосередньо залежить ефективність управлінської діяльності, успішність переговорів та загальний результат роботи організації [1, с. 31].

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями [5, с. 8].

Однією з найважливіших форм ділового спілкування є переговори, які дозволяють узгоджувати інтереси сторін, знаходити компроміси та досягати взаємовигідних рішень.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися таких правил:

- основне правило полягає в тому, що обидві сторони мають прийти до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів;
- найголовніше на переговорах – це партнер (його потрібно переконати в прийнятті пропозиції; на нього треба орієнтувати весь процес переговорів, усю аргументацію);
- переговори – це співробітництво (будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти загальний знаменник для різних інтересів партнерів);
- дуже рідко переговори проходять без проблем, тому важливою є схильність до компромісу;
- будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти правильно поставити питання і вислухати партнера;
- позитивні результати переговорів варто розглядати як їх природне завершення, тому наостанок необхідно зупинитися на змісті договору, у якому знайшли відображення всі інтереси партнерів;
- переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки [2, с. 36–37].

Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність переговорного процесу, зменшити ризик конфліктів та забезпечити досягнення оптимальних результатів для всіх учасників.

Важливо підкреслити, що мистецтво переконання та ділове спілкування нерозривно пов'язані між собою. Переконання є складовою частиною будь-якої комунікації, адже у процесі взаємодії люди прагнуть не лише обмінюватися інформацією, а й впливати один на одного. Успішний менеджер повинен володіти навичками активного слухання, вміти чітко формулювати свої думки, будувати логічні аргументи та водночас враховувати емоційний стан співрозмовника. Лише за таких умов можливе досягнення взаєморозуміння та ефективна співпраця.

Висновки. Отже, мистецтво переконання та ділове спілкування є важливими інструментами професійної діяльності менеджера, які забезпечують ефективну взаємодію між людьми та сприяють досягненню поставлених цілей. Переконання виступає потужним засобом впливу, що поєднує раціональні та емоційні аспекти і дозволяє формувати нові погляди та установки у співрозмовників. Ділове спілкування, у свою чергу, має цілеспрямований характер і охоплює різні форми взаємодії, серед яких особливе місце займають переговори як інструмент узгодження інтересів сторін. Ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку комунікативних навичок, уміння переконувати, вести діалог, знаходити компроміси та досягати взаємовигідних рішень. Саме тому формування навичок переконання та ділового спілкування є необхідною умовою успішної ділової кар'єри та професійного зростання в сучасному суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Калюжка Н. С. Етика професійного і ділового спілкування: навч.-метод. посіб. Київ: ФОП Гуляє В. М., 2022. 228 с.
2. Мистецтво ведення переговорів: навч. посіб. / уклад.: А. Є. Адамович, О. М. Максимець. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2021. 264 с.
3. Олійник Н. Ю., Лаврук О. С. Подолання комунікативних міжособистісних та міжкультурних бар'єрів в менеджменті. Науковий погляд: економіка та управління (правонаступник наукового журналу «Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»). *Науковий журнал: ВД «Гельветика»*, 2025. Вип. 1 (89). С. 93–97. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/-2025/1_89_2025/15.pdf (дата звернення: 28.03.26).
4. Олійник О. Ділове спілкування: навч. посіб. Покровськ: КП ДоНТУ, 2009. 380 с.
5. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 128 с.

Отримано: 30.03.2026

Анастасія ХУДІКОВСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 073 Менеджмент*

Науковий керівник: **Надія ОЛІЙНИК**
кандидат економічних наук, доцент

ТЕХНОЛОГІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто сутність та значення технологій креативного менеджменту в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій, підвищенні ефективності управління та розвитку інноваційного потенціалу. Проаналізовано вплив цифровізації, штучного інтелекту та сучасних технологій на розвиток креативного менеджменту.

Ключові слова: *креативний менеджмент, технології, конкурентоспроможність підприємства, цифровізація, штучний інтелект, інноваційний розвиток, управління персоналом.*

Актуальність теми. В умовах швидких змін та глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції організації змушені постійно шукати нові підходи до управління для забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій. Традиційні управлінські методи дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскі-

льки не забезпечують необхідної гнучкості та швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. У таких умовах особливого значення набувають технології креативного менеджменту, які сприяють генеруванню інноваційних ідей, розвитку творчого потенціалу персоналу та впровадженню нестандартних управлінських рішень.

Мета публікації – дослідження технологій креативного менеджменту, аналіз їхніх основних методів та інструментів. Визначити їхній вплив на розвиток інновацій, підвищення ефективності управлінських процесів та формування конкурентних переваг організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах стрімких змін ринку та високої конкуренції дієве управління організацією неможливе без застосування творчих підходів. Креативний менеджмент спрямований на стимулювання нестандартного мислення, генерування свіжих ідей та впровадження інноваційних рішень, що дозволяє підприємствам пристосовуватися до мінливих умов, збільшувати продуктивність та посилювати конкурентні позиції. Технології креативного менеджменту стають невід’ємним інструментом сучасного управління, сприяючи розвитку персоналу та формуванню творчої культури всередині організації.

Питання конкурентоспроможності підприємства завжди є актуальними для його керівництва та набувають особливої актуальності в кризові періоди. Основними складовими конкурентоспроможності підприємства є технологічна компетентність, фінансова стабільність, брендинг, якість продукції, логістика, інноваційність. Традиційні методи, які базуються на матеріальних перевагах, все менш ефективні. Без креативного менеджменту, можливості технологій можуть бути не повністю реалізовані, оскільки потрібні інновації та творчі підходи до їх використання, фінансові ресурси використовуються неефективно, логістика стає такою як у всіх, а якість продукції визначається виключно технологічними параметрами [1].

Креативні технології відіграють ключову роль у сучасній системі менеджменту, оскільки вони дозволяють організаціям адаптуватися до динамічних змін ринку, підвищувати свою ефективність і розвивати інноваційний потенціал [2, с. 317]. У сучасному світі, де технологічний розвиток і глобалізація прискорюють зміни, традиційні методи управління вже не забезпечують ефективний розвиток і конкурентоспроможність організацій. Інноваційні технології відкривають нові можливості для вирішення управлінських завдань, сприяють оптимізації процесів, покращенню комунікацій, розширенню ринків і залученню клієнтів. Вони дають змогу впроваджувати сучасні підходи до формування стратегій, ухвалення рішень, лідерства, мотивації та професійного розвитку персоналу.

В результаті науково-технічного прогресу, цифровізації та стрімкого розвитку штучного інтелекту в світі з’явилися сучасні креативні технології, які охоплюють інноваційні методи виробництва, цифрові інструменти дизайну, нові матеріали, інтеграцію ІТ-рішень у виробничі процеси та індивідуалізацію продуктів. Креативні технології як поєднання технологічних інновацій і творчого мислення, застосовуються для створення нових продуктів та послуг [3, с. 89].

Креативні технології, що застосовуються на підприємствах легкої промисловості, базуються на поєднанні інноваційного мислення, цифрових рішень, штучного інтелекту та біотехнологій. Вони спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, створення нових продуктів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Схематичне відображення цих технологій наведено на рис. 1.



Рис. 1. Креативні технології на підприємствах легкої промисловості

Джерело: [3, с. 89]

Одним із ключових аспектів застосування креативних технологій є підвищення інноваційності. Сучасні організації, які впроваджують креативні методи управління, мають змогу швидше створювати нові продукти і послуги, поліпшувати існуючі процеси, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги на ринку. Впровадження креативних рішень у системі менеджменту стимулює постійний пошук нових ідей, які можуть стати джерелом додаткової вартості для організації. Водночас креативні технології сприяють зростанню гнучкості та адаптивності організацій. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли компанії змушені швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на зміни в споживчих вподобаннях, регуляторних вимогах, технологічних трендах та конкурентному оточенні. Використання креативних підходів дозволяє організаціям не тільки краще адаптуватися до змін, але й формувати нові ринкові тренди, випереджаючи конкурентів [2, с. 317]. Застосування креативних технологій у менеджменті підвищує мотивацію та залученість персоналу, формуючи організаційну культуру, сприятливу для генерації та реалізації нових ідей. Це зменшує плинність кадрів, покращує комунікації та співпрацю, а також сприяє стратегічному управлінню: організації можуть розробляти гнучкі інноваційні стратегії, ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та використовувати конкурентні переваги. У результаті креативні технології забезпечують сталий розвиток і підвищують довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Висновки. У сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції традиційні методи управління втрачають ефективність. Технології креативного менеджменту дозволяють генерувати нестандартні ідеї, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін, підвищуючи конкурентні переваги. Вони інтегрують інноваційне мислення, цифрові інструменти та штучний інтелект, оптимізують процеси, стимулюють розвиток персоналу та формують інноваційну корпоративну культуру. Застосування креативних технологій забезпечує підвищення ефективності управління, розвиток організації та довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>.

2. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 316–322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-47>.
3. Бондаренко С. М. Креативні технології як інструмент креативного менеджменту та основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. №2(25). С. 87–96. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1037/993> (дата звернення: 20.03.2026).

Отримано: 23.03.2026

Аліна ШАНДУЛЬ

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності D3 Менеджмент*

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**
кандидат економічних наук, доцент

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК НАСЛІДОК НЕЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ОФІСІ

Досліджується проблема емоційного вигорання працівників як наслідок неефективної організації праці в офісі. Проаналізовано основні причини виникнення емоційного вигорання. Визначено основні напрями запобігання емоційному вигоранню в системі офіс-менеджменту.

Ключові слова: емоційне вигорання, організація праці, офіс-менеджмент.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку організацій важливого значення набуває ефективна організація праці та управління персоналом. Від правильного планування робочого процесу, розподілу функцій між працівниками та створення сприятливого психологічного клімату залежить продуктивність діяльності підприємства.

Мета публікації. Дослідити емоційне вигорання працівників як наслідку неефективної організації праці в офісі та визначення основних напрямів запобігання цьому явищу в системі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з актуальних проблем сучасного трудового середовища є емоційне вигорання працівників. Воно виникає внаслідок тривалого професійного стресу та значного психоемоційного навантаження і характеризується емоційним виснаженням, зниженням мотивації до роботи та погіршенням загального психологічного стану працівників [1].

Особливо поширеним це явище є серед працівників офісу, діяльність яких пов'язана з інтенсивною роботою з інформацією, необхідністю виконання значної кількості завдань та постійною взаємодією з колегами і клієнтами. Неефективна організація праці, відсутність чіткого розподілу обов'язків та недостатня координація діяльності можуть призводити до підвищення рівня професійного стресу [2].

Емоційне вигорання є складним психологічним станом, що виникає внаслідок тривалого впливу професійного стресу. Науковці зазначають, що цей стан характеризується емоційним виснаженням, зниженням професійної мотивації та негативним ставленням до виконання службових обов'язків [3].

Однією з основних причин виникнення емоційного вигорання є неефективна організація праці в офісі. У багатьох організаціях працівники стикаються з надмірним робочим навантаженням, недостатньо чітким розподілом обов'язків та відсутністю ефективної координації діяльності між підрозділами. Важливим фактором є також нераціональне планування робочого часу. Перевантаження роботою, постійні дедлайни та необхідність виконання великої кількості завдань у короткі строки можуть призводити до підвищення рівня стресу та зниження працездатності працівників [4].

У системі офіс-менеджменту важливу роль відіграє ефективна організація робочого процесу. Вона передбачає оптимальний розподіл обов'язків між працівниками, чітке планування робочих завдань та забезпечення ефективної комунікації в колективі. Крім того, значний вплив на виникнення емоційного вигорання має стиль управління керівника. Недостатня підтримка з боку керівництва, відсутність мотивації та несприятливий психологічний клімат можуть негативно впливати на психологічний стан працівників.

Емоційне вигорання має негативні наслідки як для працівників, так і для організації. Воно може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання робочих завдань та підвищення рівня плинності кадрів.

З метою запобігання емоційному вигоранню важливо впроваджувати ефективні методи організації праці. До них належать раціональне планування робочого часу, оптимізація робочих процесів, створення сприятливого психологічного клімату та формування ефективної системи мотивації персоналу. Тому ефективна організація праці в офісі є важливим фактором збереження психологічного здоров'я працівників та підвищення ефективності діяльності організації.

Висновки. Емоційне вигорання є поширеною проблемою сучасного трудового середовища та одним із наслідків неефективної організації праці в офісі. Основними чинниками його виникнення є надмірне робоче навантаження, нераціональний розподіл обов'язків, недостатня координація діяльності працівників і несприятливий психологічний клімат у колективі. Емоційне вигорання негативно впливає на продуктивність праці, мотивацію персоналу та ефективність діяльності організації загалом. У зв'язку з цим важливим завданням сучасного офіс-менеджменту є впровадження ефективних методів організації праці, удосконалення системи управління персоналом і створення сприятливих умов для професійної діяльності працівників.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Київ: Логос, 2018. 198 с.
2. Данюк В. М., Колот А. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 468 с.
3. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В., Івкін В. М. Професійне вигорання: зв'язок із «внутрішніми» та «зовнішніми» професійними характеристиками підприємців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2–3 (5–6). С. 74–80. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/-article/view/187> (дата звернення: 14.03.2026).
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2007. 256 с.
5. Лаврук О. С., Ковальчук В. Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 22. 2014. С. 201–205.

Отримано: 16.04.2026

Секція №5

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

Аня АУШЕВА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

СВЯТІ МІСЦЯ СВІТУ: ФЕНОМЕН РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ

Проведено аналіз релігійного туризму як давнього й водночас актуального явища, що поєднує духовні потреби людини з культурно-пізнавальними подорожами та має значний вплив на світову економіку і міжкультурний діалог. Розглянуто ключові святі місця різних релігій і підкреслено їхню роль у збереженні культурної спадщини, розвитку туристичної індустрії та формуванні духовного досвіду сучасного туриста.

***Ключові слова:** релігійний туризм, паломництво, культурна спадщина, туристична індустрія, сакральні центри.*

Актуальність теми. Релігійний туризм є одним із найдавніших і найстійкіших видів подорожей у світі. Ще з античності люди вирушали до священних місць у пошуках духовного очищення, зцілення, виконання обітниць чи пізнання релігійної традиції. У ХХІ столітті інтерес до паломництва не лише не зменшується, а й зростає, набуваючи нових форм. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), понад 300 мільйонів людей щороку відвідують релігійні святині різних конфесій, а релігійний туризм формує мільярдні доходи у світовій економіці. Сучасний турист прагне не просто побачити нові місця – він шукає духовного досвіду, автентичності та відчуття причетності до історії людства.

Святині світу стали центрами міжкультурного діалогу, збереження спадщини та розвитку місцевих громад. Релігійний туризм відіграє важливу роль у підтримці культурних ландшафтів, реставрації пам'яток та зміцненні міжнародних контактів. Особливої актуальності тема набуває в умовах глобалізації та зростання інтересу до культурно-пізнавальних подорожей. Святі місця світових релігій – це феномен, де взаємодіють історія, культура, духовність і туризм, що робить їх унікальним об'єктом дослідження [1].

Метою цієї роботи є аналіз феномену релігійного туризму, його значення у сучасному світі, характеристика ключових святих місць різних релігій та виявлення ролі сакральних центрів у розвитку туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Релігійний туризм – це подорожі до святих місць, мотивовані вірою, духовними потребами або інтересом до релігійної культури. На

відміну від звичайного відпочинку, паломництво має глибокий символічний зміст: людина прагне внутрішніх трансформацій, очищення й особистісного розвитку. Релігійні подорожі формують особливу модель поведінки туриста: він не лише споживає послуги, а й взаємодіє з культурною спадщиною, традиціями і віруваннями. На цьому ґрунтується унікальна цінність релігійного туризму як інструменту збереження духовної культури [2].

Християнство має величезну кількість святих центрів, які щороку приймають мільйони паломників. Єрусалим (Ізраїль). Центральне місце християнської духовності. Гроб Господній, Голгофа та Віа Долороса є найважливішими святинами для віруючих усього світу. Єрусалим одночасно виступає місцем взаємодії трьох релігій – християнства, юдаїзму та ісламу. Ватикан (Італія). Осередок католицького світу. Базилика святого Петра, Сикстинська капела та площа святого Петра є не лише релігійними, а й культурними центрами світового значення. Сантьяго-де-Компостела (Іспанія). Відомий маршрут Каміно де Сантьяго щороку проходять понад 300 тисяч людей. Це приклад поєднання релігійного шляху та сучасного духовного туризму [3].

Іслам традиційно приділяє велике значення паломництву (хаджу). Мекка (Саудівська Аравія). Головна святина ісламу. Щороку під час хаджу сюди приїжджає понад 2 мільйони вірян. Кааба, Мечеть аль-Харам та гора Арафат є центрами духовної практики мусульман. Медина (Саудівська Аравія). Місто пророка Мухаммеда, місце його поховання. Мечеть Пророка – друга за значенням святина ісламу. Кум і Мешхед (Іран). Важливі центри шиїтського паломництва, що формують окремий туристичний сегмент у Близькосхідному регіоні.

Буддизм формує свою унікальну карту святих місць, пов'язаних із життям Будди. Лумбіні (Непал) – місце народження Будди. Бодх-Гая (Індія) – місце просвітлення під деревом Бодгі. Сарнатх та Кушинагар – місця першої проповіді та смерті Будди. Ці центри є фундаментом буддистського паломницького маршруту, що поєднує Індію, Непал, Шрі-Ланку та країни Південно-Східної Азії.

Індуїзм має складну систему священних міст, річок і храмів. Варанасі (Індія) – місто на річці Ганг, центр ритуальних обрядів і кремацій. Харідвар і Рішикеш – ключові місця обмивань у священних водах Гангу. Храми Джаганнатха, Мінакші та комплекси у Хампі – важливі центри паломництва, що демонструють багатство індуїстської культури. Індуїстський паломницький туризм відзначається масовістю: фестиваль Кумбха-Мела збирає понад 30–50 мільйонів людей і є найбільшою релігійною подією у світі. Юдаїзм має компактну, але надзвичайно сакральну географію. Стіна Плачу (Єрусалим) – головна святина юдаїзму. Гора Сіон, гробниця царя Давида, Книга Єссеїв – важливі центри духовного життя. Цфат та Тверія – міста кабалістичних традицій. Єрусалим у юдейській традиції – це центр світу, а паломництво сюди має глибокий духовний характер. Сакральні центри світу виконують кілька важливих функцій: Духовна – сприяють внутрішньому розвитку особистості. Культурна – зберігають традиції, обряди та архітектурну спадщину. Освітня – знайомлять туристів із релігійними системами світу. Економічна – підтримують розвиток регіонів та інфраструктури. Соціальна – виступають місцем об'єднання людей і міжкультурного діалогу. Релігійний туризм також стимулює реставрацію пам'яток, покращення транспортного сполучення, розвиток готельних комплексів і місцевих громад [4].

Висновки. Отже, релігійний туризм є унікальним соціокультурним явищем, яке поєднує духовність, історію й культурну спадщину. Святі місця світу виступають не лише об'єктами паломництва, а й важливими центрами глобального туризму, що сприяють міжнародному діалогу, підтримці культурних традицій і розвитку регіонів. У сучасних умовах зро-

стає інтерес до духовних подорожей, що робить релігійний туризм однією з провідних тенденцій галузі. У найближчому майбутньому він залишатиметься стабільним та перспективним напрямом світового туристичного ринку.

Список використаних джерел:

1. UNWTO. URL: <https://research.un.org/ru/docs/unsystem/UNWTO> (дата звернення: 14.04.2026).
2. П'ять головних світових релігій: в чому їхні особливості і чим вони відрізняються. URL: <https://www.unian.ua/lite/holidays/mirovye-religii-5-osnovnyh-verovaniy-chem-otlichayutsya-1211195.html> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Найпопулярніші релігії світу. URL: https://www.reddit.com/r/Infographics/comments/1b656v2/-the_worlds_most_popular_religions/?tl=uk (дата звернення: 16.04.2026).
4. Найвідоміші релігійні святині світу. URL: <https://andreolli.com.ua/dovidnyk-mandrivnyka/-najvidomishi-religijni-svyatyni-svitu.html> (дата звернення: 14.04.2026).

Отримано: 18.04.2026

Юлія БАБИН

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ЗАСТОСУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ЕКСКУРСІЙ В ТУРИЗМІ

У статті розглядається використання віртуальних екскурсій у сфері туризму як відносно новий напрям розвитку в Україні. Підкреслюється важливість туризму як однієї з ключових галузей економіки, що потребує впровадження сучасних інноваційних технологій, зокрема цифрових і комп'ютеризованих рішень. Обґрунтовано, що використання віртуальних технологій у туризмі відкриває нові можливості для популяризації культурної спадщини, розширює доступ до світових туристичних об'єктів і підсилює освітній потенціал. Завдяки віртуальним екскурсіям будь-яка людина, маючи доступ до мережі Інтернет, може відвідати музеї, архітектурні пам'ятки чи природні дива світу, детально ознайомившись із їхніми колекціями та особливостями. Такий підхід сприяє розвитку інноваційного туризму та підвищенню його доступності для широкого кола користувачів.

Ключові слова: музеї, туризм, подорож, віртуальний туризм, віртуальні тури, екскурсія.

Актуальність теми. Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на всі сфери життя, зокрема на туризм. В умовах цифровізації та глобалізації віртуальні екскурсії стають важливим інструментом популяризації туристичних об'єктів і культурної спадщини. Розвиток цифрових технологій та віртуалізація суспільства безсумнівно впливають на продуктивність світової промисловості, в тому числі і сектора туристичної індустрії. Використання інноваційних технологій має значний економічний ефект, пов'язаний із розвитком туристичної діяльності. Їх застосування дозволяє зробити подорожі доступними для широкої аудиторії незалежно від географічного розташування, фінансових можливостей чи фізичних обмежень людини. Особливо актуальним це стає в умовах нестабільної світової ситуації, коли подорожі можуть бути обмежені через економічні чи безпекові фактори.

Мета публікації – розглянути використання віртуальних екскурсій у сфері туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні численні об'єкти культурної спадщини – музеї, художні галереї, виставкові центри – активно впроваджують технології віртуальної реальності для створення віртуальних екскурсій. Такі екскурсії відтворюють ефект реальної присутності людини, надаючи можливість огляду експозицій у зручний час із будь-якого місця світу. Віртуальні подорожі сприяють формуванню музейної потреби – прагнення відвідувати музеї з метою саморозвитку чи відпочинку – та розвитку музейної культури, тобто системи знань, умінь і навичок сприйняття музейних експонатів і відповідної поведінки в музеї.

Сфера використання віртуальних турів є надзвичайно широкою. Насамперед, вони знаходять застосування в туризмі, готельній та ресторанній галузях. На веб-сайтах туристичних компаній дедалі частіше з'являються віртуальні подорожі відомими пам'ятками світу, які дозволяють здійснити захопливі прогулянки з ефектом повної присутності, відвідати визначні місця, оцінити красу розкішних готелів, оглянути інтер'єри, краєвиди з вікон і атмосферу номерів. Завдяки цьому потенційні мандрівники можуть заздалегідь сформуванню чітке уявлення про обране місце проживання. Віртуальний тур допомагає показати всі переваги та недоліки готелю, забезпечуючи клієнтам повну поінформованість і впевненість у своєму виборі. Не слід забувати, що віртуальні тури доступні з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету. Це дає змогу користувачам досліджувати маршрути чи об'єкти у власному темпі та без жодних часових або просторових обмежень. На відміну від традиційних екскурсій, які потребують дотримання встановленого графіка та присутності в певному місці, віртуальні подорожі забезпечують повну гнучкість [2].

Крім того, віртуальні тури є економічно вигідним рішенням, оскільки не потребують витрат на транспорт, проживання чи інші супутні послуги. Це дозволяє людям відвідувати численні напрямки без значних фінансових витрат. Важливою перевагою є також економія часу – користувач може досліджувати різні місця за короткий проміжок, що особливо зручно для осіб із насиченим графіком або обмеженою кількістю вільних днів [2].

Сфера застосування віртуальних турів досить широка і інтерес до неї зростає, тому технології створення віртуальних подорожей, швидко розвиваються та вдосконалюються. У багатьох країнах вже існують різні віртуальні тури і екскурсії по популярних у туристів дестинаціях. Серед культурно-освітніх установ світу, що використовують подібну технологію і надають такі можливості, можна виділити Лувр (Франція), музей Метро-політен у Нью-Йорку (США) та інші галереї й музеї Європи. Серед музеїв України, за якими розроблені віртуальні тури та екскурсії, можна виділити: художні музеї, музеї-заповідники, етнографічні музеї, палеонтологічні музеї, військові музеї та історико-меморіальні комплекси, музеї техніки. Окрім світових музеїв, віртуальні екскурсії пропонують також вітчизняні, але переважно це історичні (музей М. Грушевського: <http://incognita.day.kiev.ua/museums/hetmanstva/museum.swf>) або етнографічні (Музей писанкового розпису в Коломиї: <http://hutsul.museum/pysanka/>) [2].

Сучасні технології створили нове соціокультурне середовище, у якому люди проводять значну частину свого життя у віртуальному просторі. Такі користувачі стають своєрідними «інтернет-мандрівниками», які знаходять однодумців і спілкуються в онлайн-просторі, що має власну культуру, мову та правила взаємодії. Цей технологічний прогрес суттєво вплинув на способи комунікації між людьми та став важливим чинником розвитку економіки різних країн. Віртуальний туризм набуває особливої актуальності не лише для людей з обмеженими фізичними можливостями, які не можуть подорожувати традиційним способом, а й для тих, хто відчуває труднощі у соціальних контактах або воліє взаємодіяти у безпечному віртуальному середовищі [3].

Технологія віртуальної реальності активно змінює сучасну туристичну індустрію, надаючи користувачам новий формат подорожей, який вирізняється інтерактивністю та емоційною насиченістю. Вона створює можливість для туристів глибше занурюватися в історичні події, знайомитися з культурними пам'ятками та відчувати атмосферу відомих місць, не покидаючи власного дому.

Разом із тим, віртуальний туризм має і певні обмеження. Хоча такі подорожі забезпечують комфорт і доступність, вони не завжди можуть замінити безпосередній людський контакт і живе спілкування, що традиційно є важливою складовою мандрівок. Відсутність фізичної присутності може послаблювати емоційне сприйняття та прив'язаність до відвідуваних локацій. Однак, за умови дотримання етичних принципів і грамотного використання технологій, віртуальна реальність здатна запропонувати інноваційні форми пізнання світу, які поєднують доступність, автентичність і сприяють міжкультурному обміну, що залишається основною цінністю туризму [1].

Висновки. Отже, проведене дослідження показує, що у сучасному світі людина має змогу виходити за межі матеріальної реальності та долати просторові бар'єри. Віртуальний туризм і відвідування музеїв у цифровому форматі створюють відчуття звільнення від фізичної присутності, водночас формуючи новий вимір – віртуальну присутність.

Список використаних джерел:

1. Божко Л. Д. Віртуальний туризм: нові віяння часу. *Культура України*. Випуск 49. 2015. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura49/16.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
2. Марусей Т. В. Віртуальна екскурсія як напрямок розвитку сучасного туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-75>.
3. Сущенко О. А., Кравченко В. В. Становлення віртуального туризму як напрямку розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія: технічні науки та архітектура*. 2018. Вип. 140. С. 19–24.

Отримано: 11.04.2026

ЕМОЦІЙНЕ ОЧИЩЕННЯ ПІД ЧАС ПАЛОМНИЦТВА

Розкрито значення паломництва як ефективного засобу підтримки психічного здоров'я в умовах воєнних конфліктів, підкреслюючи його роль у подоланні стресу, відновленні внутрішньої рівноваги та формуванні соціальних зв'язків. Акцентовано увагу на духовному, психологічному й соціальному потенціалі релігійних практик, які сприяють особистісній трансформації, зміцненню надії та переосмисленню життєвих цінностей.

Ключові слова: війна, паломництво, духовність, психологічна реабілітація, соціальні зв'язки, стрес, катарсис, релігійні практики, особистісна трансформація.

Актуальність теми. У сучасних умовах воєнних конфліктів, зокрема в Україні, проблема підтримки психічного здоров'я набула особливої актуальності. Війна призводить до численних стресових ситуацій, які можуть мати тривалі наслідки для психіки особистості. На жаль, сьогодні чимало людей стикаються з такими викликами, як втрата близьких, руйнування домівок, невизначеність у та психологічні травми. У цьому контексті пошук засобів відновлення душевної рівноваги стає критично важливим.

Мета публікації – розкрити особливості емоційного очищення під час паломництва.

Виклад основного матеріалу. Паломництва як форма духовної практики здатні забезпечити психологічну реабілітацію через інтеграцію духовних цінностей, фізичних, психічних складових здоров'я та соціальних зв'язків. Ця практика не лише дозволяє знайти внутрішній спокій, але й сприяє налагодженню соціальної взаємодії, яка є важливою для підтримки психічного здоров'я в умовах життєвих криз. Подорож до святинь символізує подолання життєвих труднощів і служить джерелом натхнення для багатьох людей. Святині виконують роль символічних «якорів», які зміцнюють віру у краще майбутнє і допомагають зберігати надію навіть у найскладніші часи. Настанови духовенства під час паломництв мають заспокійливий вплив; вони допомагають прийняти реальність і знайти внутрішній баланс через мудрість і досвід інших людей [1].

Переживання катарсису через релігійні обряди дозволяє людині звільнитися від накопичених негативних емоцій і досягти душевного спокою. С. С. Яремчук, вивчаючи питання релігійних практик у сучасному суспільстві, наголосила на значенні паломництва у формуванні соціальних зв'язків. На думку дослідниці, участь у колективних релігійних заходах зміцнює почуття єдності між людьми, що є важливим для тих, хто переживає кризові ситуації. Соціальні зв'язки формуються не лише під час самих паломництв, але й у процесі підготовки до них та обговорення пережитого досвіду після повернення додому.

Духовна очищувальна сила паломництва до святих місць загальновізнана. Але не менш важливо, що під час прощі в її учасників виникає особливе відчуття своєї спільності. Дослідники релігійного туризму зазначають, що для багатьох пілігримів сама подорож у гурті однодумців важливіша, ніж безпосереднє відправлення ритуальних обрядів уже по

прибуттю до бажаного місця чи проповідь про праведне життя. Соціально-духовні настанови певної віри нерідко закарбовуються у свідомості й поведінці людей поза межами церковних інституцій і конфесій загалом [2].

Релігійний світогляд впливає на соціум неоднозначно, а подекуди й суперечливо: він здатен як об'єднувати людей, так і роз'єднувати, протиставляти. Звідси й численні війни й конфлікти, що виникають на релігійному ґрунті. Він може сприяти формуванню найкращих моральних цінностей, гуманного світогляду й громадянської активності, а може насаджувати непримиренність, ненависть до інакомислячих, навіть загалом зневагу до людини як такої. Звідси й фанатизм, мізантропія, асоціальність і релігійний екстремізм... Повсякденність сучасної людини досить строката, прагматична, неврівноважена, особистість загнана в межі жорстких буднів, живе за стандартами сьогодення у вихорі актуальних проблем і приземлених стереотипів. У цьому контексті проща – це порятунок, спасіння задля перемоги духовного над матеріальним, а також унікальна терапія для душевних ран, зцілення за допомогою намолених місць [3].

Висновки. Наш світ наповнений переважно пересічними ситуаціями, типовими емоціями й узвичасними подіями. Натомість паломництво – це дивовижний стимул до духовно незвіданого, який повертає людину до її чуттєвих витоків, не забруднених негараздами й повсякденним негативом. Наче життєдайне джерело, вони наповнюють життя новими емоціями й неповторними враженнями. Із паломницької мандрівки прочанин ніколи не повертається таким, яким туди вирушив. Світ довкола змінюється, розкриваються нові духовні обрії, формується інша система цінностей, переосмислюється сенс буття.

Список використаних джерел:

1. Булатов М. Антропологічні ідеї та тенденції розвитку в історії західноєвропейської філософи. Курс лекцій. Київ: Либідь, 2003. 432 с. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/42531/1/1.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25–26 квіт. 2013р. Київ, 2013. 280 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/366399336_Monografia_RELIGIJNIJ_TURIZM_V_UKRAINI_STAN_POTENCIAL_PERSPEKTIVI (дата звернення: 03.04.2026).
3. Афанасьєв І. Ю., Устименко Л. М. Історія туризму: навчальний посібник. Київ, 2005. 320 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shulha_Yana/Palomnytstvo_do_kyivskykhpravoslavnykhsviatyn_u_XV_III_st_sotsioantropoloh.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

Отримано: 06.04.2026

ПАЛОМНИЦТВО У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ОНЛАЙН-ТУРИ ДО СВЯТИХ МІСЦЬ

Розкрито феномен цифрового паломництва як нової форми релігійного туризму, що виникла під впливом розвитку технологій і глобальних викликів, зокрема пандемії, та забезпечує доступ до святинь через онлайн-платформи. Розглянуто основні формати цифрових подорожей, їхні переваги й обмеження, а також підкреслено їхню роль у розширенні можливостей духовного, культурного й освітнього досвіду сучасної людини.

Ключові слова: цифрове паломництво, релігійний туризм, віртуальні тури, онлайн-трансляції, VR-технології, мобільні додатки, духовний досвід, культурна спадщина.

Актуальність теми. Сучасний світ неможливо уявити без цифрових технологій. Вони змінюють не лише спосіб спілкування, навчання та роботи, а й туризм, зокрема релігійні подорожі. Паломництво – одна з найдавніших форм релігійного й культурного руху людини. Ще у середньовіччі мільйони людей вирушали до святих місць: Сантьяго-де-Компостела, Єрусалим, Мекка тощо. Однак сьогодні, через пандемію COVID-19 та розвиток цифрових технологій, дедалі більше елементів паломництва переходять у онлайн-формат: віртуальні тури, мобільні додатки, інтерактивні карти, відео-стріми з храмів. Це створює новий феномен – цифрове паломництво.

Мета публікації – розкрити тенденції розвитку цифрового паломництва в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Цифрове паломництво – це форма релігійного туризму, яка використовує онлайн-платформи, віртуальні тури, 3D-моделі та відеотрансляції для відвідування святих місць. Основна мета таких поїздок – духовне збагачення, релігійне пізнання та культурне збагачення без фізичних обмежень. Основні види цифрового паломництва включають:

1. Віртуальні тури – інтерактивні 3D-моделі храмів, святинь та релігійних комплексів. Наприклад, онлайн-екскурсії Ватиканом або Єрусалимом дозволяють відвідувати музеї, базиліки та святі місця з будь-якої точки світу. Такі тури часто супроводжуються аудіогідами, текстовими підказками та додатковими матеріалами про історію й архітектуру.
2. Прямі онлайн-трансляції – живі трансляції богослужінь, молитов та церемоній. Цей формат дозволяє долучитися до ритуалів Мекки під час хаджу або Великодня у Єрусалимі, відчуваючи себе частиною спільноти в режимі реального часу.
3. Мобільні додатки та VR-тури – створюють ефект присутності в святому місці за допомогою окулярів віртуальної реальності або інтерактивних карт. Туристи можуть «гуляти» храмами, читати інформаційні підказки та слухати аудіогіди, а також брати участь у віртуальних ритуалах.

4. Онлайн-курси та семінари – поєднують релігійні екскурсії з лекціями про духовні практики, історію та культурні особливості святинь. Це дозволяє поєднувати духовний та освітній досвід [1].

Цифрове паломництво поєднує релігійну мету з технологічними можливостями. Воно дозволяє людям з різних куточків світу відвідати святині без фізичної подорожі. Такі тури не замінюють традиційне паломництво, але відкривають нові перспективи для духовного та культурного розвитку. За допомогою сучасних технологій паломник може вивчати історію святинь, спостерігати за релігійними ритуалами та брати участь у духовних практиках, перебуваючи вдома. Ці інструменти роблять паломництво більш доступним для людей із фізичними обмеженнями, тих, хто не може подорожувати через фінансові чи часові обмеження, а також молоді, яка звикла до цифрових технологій [2].

Цифрове паломництво відкриває нові можливості, але водночас ставить певні виклики. Фізична присутність у святому місці завжди надавала особливий духовний ефект, який важко передати через екран. Онлайн-тури не можуть повністю передати запахи, атмосферу чи емоційне переживання, властиві традиційним подорожам. Крім того, такий формат вимагає сучасних гаджетів та швидкого інтернету, що може бути обмежуючим фактором для частини потенційних паломників. Також існують етичні та духовні дискусії щодо того, наскільки віртуальна подорож є повноцінним паломництвом, оскільки деякі релігійні громади вважають, що справжнє паломництво неможливе без особистої молитви та фізичної участі у святині [3].

Попри ці обмеження, у майбутньому цифрове паломництво має великий потенціал. Воно може стати невід'ємною частиною релігійного туризму, де онлайн-тури виступатимуть як підготовка до фізичних подорожей або як альтернативний формат для тих, хто не може подорожувати. Також можливе поєднання освітніх програм та духовних практик, що дозволить підвищити релігійну та культурну грамотність населення. Важливим аспектом є створення інтерактивних платформ з мультимедійними матеріалами, які забезпечують комплексне сприйняття святині, дозволяючи користувачу зануритися у історичний, культурний та духовний контекст. Також, онлайн-паломництво активно розвивається в Україні. Сучасні українські розробки роблять цифрове паломництво більш доступним та цікавим [4]. Найпопулярнішими платформами та додатками для подорожей є:

- Ukraine Guide – мобільний путівник по Україні, що дозволяє вивчати міста, історію та святині через аудіо-тури та інтерактивні карти.
- FreeGen GO – додаток, який використовує елементи доповненої реальності (AR), 3D моделі та інтерактивні маршрути. Підходить для віртуальних квестів та вивчення історичних і релігійних об'єктів України.
- Discover UA – платформа з 3D-турами та панорамами українських пам'яток, що дозволяє створити власний маршрут та віртуально «відвідати» різні регіони [5].

Цифрові тури можуть виступати як доповнення до традиційного паломництва, готуючи віруючих до фізичної подорожі або надаючи можливість пережити духовний досвід, якщо подорож неможлива. Цей формат також активно використовується для освітніх цілей, особливо серед молоді та студентів, які цікавляться релігією та культурою.

Висновки. Отже, паломництво у цифрову епоху свідчить про те, що духовність не втрачає своєї актуальності, навіть у світі високих технологій. Люди, як і раніше, прагнуть

доторкнутися до святого, але тепер роблять це по-новому – через екрани смартфонів і комп'ютерів. Онлайн-тури, 3D-екскурсії та спеціальні додатки дають можливість побачити святі місця, почути історії, відчути атмосферу навіть на відстані. Такі технології стають справжнім мостом між минулим і сучасністю, між вірою і наукою. Звісно, віртуальне паломництво не може повністю замінити живого досвіду, коли людина стоїть біля святині, чує дзвін церков чи відчуває запах ладану. Але воно відкриває шлях тим, хто не має змоги подорожувати, дає шанс пізнати духовний світ і долучитися до культурної спадщини людства. У цьому проявляється головний сенс цифрового паломництва – зробити віру ближчою, зрозумілішою й доступною для кожного.

Список використаних джерел:

1. Nautiyal R. Virtual tours as a solidarity tourism product? *Tourism Geographies*. 2022. № 24 (1). С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geog.2022.02.003>.
2. Tran M. K., Davies A. The hybrid authenticity of virtual pilgrimage. *Marketing Theory*. 2024. С. 139–169. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705931241270769>.
3. Нагірняк А. Паломництво та релігійний туризм: Характерні риси та особливості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-91>.
4. Панченко С. А. Релігійний туризм в Україні: стан, потенціал, перспективи: монографія. Київ: Авторграф, 2019. 163 с.
5. Чередниченко А.О. Розвиток релігійного туризму як шлях до відновлення туристичної галузі в умовах соціально-економічної кризи. *УкрДУЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 226–232.

Отримано: 06.04.2026

Віталіна ДМІТРІЄВА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

МІСЦЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З ЖИТТЯМ БУДДИ: РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ПАЛОМНИЦЬКИХ МАРШРУТІВ

Розкрито роль місць, пов'язаних із життям Будди, у формуванні буддійського паломництва та розвитку сучасного релігійного туризму, зокрема через створення цілісного маршруту «Buddhist Circuit». Розкрито духовне, культурне й туристичне значення Лумбіні, Бодх-Гаї, Сарнатха та Кушінагара, а також підкреслено їхній вплив на міжкультурний діалог і економічний розвиток регіонів.

Ключові слова: буддійське паломництво, Будда, Лумбіні, Бодх-Гая, Сарнатх, Кушінагар, релігійний туризм, святі місця, духовний маршрут, культурна спадщина.

Актуальність теми. Місця, пов'язані з життям Будди, відіграють дуже важливу роль у розвитку буддійського паломництва та сучасного релігійного туризму. Саме завдяки цим локаціям формується спеціальний маршрут, яким рухаються паломники з різних країн, щоб хо-

ча б частково «пройти життєвий шлях» Будди у реальному просторі, а не тільки в текстах. До основних таких місць відносять Лумбіні (місце народження Будди), Бодх-Гаю (місце просвітлення), Сарнатх (місце першої проповіді) та Кушінагар (місце паринірвани, тобто остаточного відходу Будди). Сьогодні ці міста не тільки духовні центри, а й важливі туристичні дестинації, які активно рекламуються на міжнародному рівні [1].

Мета публікації – розкрити роль місць, пов'язаних із життям Будди, у розвитку туристичного паломництва.

Виклад основного матеріалу. У буддійській традиції паломництво розглядається як можливість набрати «заслуги» (пунья), поглибити розуміння вчення та відчутти зв'язок з історією життя Гаутами Будди. Ще в ранніх текстах, зокрема в Махапаринірвана-сутті, згадуються чотири ключові місця, які варто відвідати віруючому: де Будда народився, де досяг просвітлення, де виголосив першу проповідь та де увійшов у паринірвану. Саме ці згадки стали основою для подальшого формування паломницьких маршрутів, які й сьогодні пропонують туристичні компанії Індії та Непалу як «Buddhist Circuit» [2].

Лумбіні: початок шляху – місце народження Будди. Лумбіні знаходиться на території сучасного Непалу й вважається місцем народження Сіддгартти Гаутами. Центральним об'єктом для паломників є храм Майї Деві, священний сад із водоймою та стела царя Ашоки, що підтверджує давнє шанування цієї території. Лумбіні внесене до списку Світової спадщини ЮНЕСКО, що підсилює його статус у міжнародному туризмі [3].

Для буддійських паломників Лумбіні – це символ початку шляху Будди як людини. Тут він народився як принц, і з цього моменту починається вся історія, яку туристи потім «проходять» далі в інших святих місцях. У Лумбіні створено цілий храмовий комплекс, де різні країни (наприклад, Японія, Німеччина, Шрі-Ланка) будують свої монастирі та ступи, що робить місце міжнародним центром буддизму. Туристичні сайти Непалу та ЮНЕСКО активно просувають Лумбіні як місце для «спокійного, духовного туризму» [4].

Окрім основного храму, в околицях є й інші важливі об'єкти, наприклад, Рамаграма-ступа, де, за переказами, можуть зберігатися реліквії Будди. Це розширює паломницький простір навколо Лумбіні та дозволяє формувати місцеві короткі маршрути в межах одного регіону [5].

Бодх-Гая: місце просвітлення як центр паломництва. Бодх-Гая в індійському штаті Біхар – мабуть, найвідоміше місце для буддійських паломників. Саме тут, під деревом бодгі, Сіддгартга досяг просвітлення й став Буддою. Головною святинєю є храмовий комплекс Махабодгі, який також включено до переліку об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО [6].

У Бодх-Гаї паломники не просто «оглядають» храм чи ступу, а дуже активно практикують: медитують під деревом бодгі, читають мантри, обходять храм за годинниковою стрілкою (прадакшина), роблять поклони. Для багатьох це місце є центром внутрішньої трансформації, тому туристичні компанії часто пропонують тут не один день, а кілька, з можливістю участі в ретритах чи навчальних програмах.

Також Бодх-Гая відома тим, що тут розташовано багато храмів і монастирів різних буддійських традицій (тибетської, тайської, японської, бірманської тощо). Це створює особливу атмосферу «глобального буддійського міста»: в одному просторі зустрічаються паломники з усієї Азії та світу. Для туристів це цікаво ще й як культурний досвід, бо можна побачити різні стилі архітектури, обряди й одяг монахів.

Поряд з головним комплексом є й інші важливі для паломництва місця, наприклад, ступа Суджати – дівчини, яка, за легендою, дала майбутньому Будді рисову кашу, після чого він від-

мовився від надмірних аскез і прийшов до «середнього шляху». Такі локації роблять маршрут більш «живим»: паломник не тільки знає легенду, а й фізично відвідує місце, де вона відбулася.

Сарнатх: місце першої проповіді. Сарнатх знаходиться неподалік Варанасі в штаті Уттар-Прадеш. За буддійською традицією, саме тут Будда після просвітлення вперше виголосив проповідь своїм учням, «запустивши в рух колесо Дгарми». З цієї події починається існування буддійської громади (сангхи).

У Сарнатсі паломники зазвичай відвідують ступу Дгамек, руїни стародавніх монастирів, музей із археологічними знахідками та сучасні храми. Туристичні тури часто поєднують відвідування Сарнатха з Варанасі, тому це місце стає точкою перетину буддійської та індуїстської традицій (люди можуть побачити і язик буддійських проповідей, і ритуали на річці Ганг).

Для паломницьких маршрутів Сарнатх має символічне значення: якщо Бодх-Гая пов'язана з особистим духовним досвідом Будди (його просвітленням), то Сарнатх – із передачею цього досвіду іншим. Тому в рекламі та путівниках часто підкреслюють, що це «місце першої проповіді», «початок учення для світу» [7].

Кушінагар: місце парінірвани. Кушінагар – ще одне важливе для буддистів місто в штаті Уттар-Прадеш. Саме тут, за традицією, Будда помер і увійшов у парінірвану. У Кушінагарі паломники відвідують храм із великою лежачою статуєю Будди та ступи, які позначають місце його останніх моментів життя. У паломницьких маршрутах Кушінагар зазвичай є завершальною точкою «життєвого кола» Будди: Лумбіні – народження, Бодх-Гая – просвітлення, Сарнатх – проповідь, Кушінагар – відхід у парінірвану. Така логіка робить подорож не просто набором окремих відвідувань, а цілісною історією, яку турист психологічно проживає від початку й до кінця.

Туристичні й паломницькі ресурси описують Кушінагар як «місце спокою, тиші й роздумів», де люди можуть задуматися про непостійність життя, старіння і смерть, що є важливими темами в буддійському вченні. Тому сюди часто приїжджають ті, хто шукає не просто історичної інформації, а глибшого духовного переживання.

Висновки. Отже, місця, пов'язані з життям Будди, відіграють ключову роль у формуванні паломницьких маршрутів і розвитку релігійного туризму. Лумбіні, Бодх-Гая, Сарнатх та Кушінагар створюють «каркас» буддійського паломництва, де кожне місто відповідає певному етапу життя Будди – від народження до парінірвани. На основі цих місць будуються туристичні продукти, міжнародні маршрути та цілі програми духовних подорожей.

Водночас ці маршрути мають не лише релігійне, а й економічне та культурне значення: вони підтримують розвиток регіонів, сприяють міжкультурному діалогу та популяризують буддизм у світі. Важливим завданням на майбутнє є збереження балансу між комерціалізацією та сакральністю, щоб місця, пов'язані з життям Будди, залишалися живими духовними центрами, а не просто туристичними атракціями.

Список використаних джерел:

1. Lumbini, the Birthplace of the Lord Buddha. UNESCO World Heritage Centre. URL: <https://whc.unesco.org/en/list/666> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Incredible India. Buddhist Circuit. URL: <https://www.incredibleindia.org> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Religion and Tourism: Crossroads, Destinations and Encounters / ed. by A. Olsen, D. Timothy. Routledge, 2006.

4. Lumbini Development Trust. Official Site. URL: <https://www.lumbinidevtrust.gov.np> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Buddhist Pilgrimage. BuddhaNet. URL: <https://www.buddhanet.net> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Nepal & India Buddhist Circuit Travel Guide. Lonely Planet. URL: <https://www.lonelyplanet.com> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Sujata Stupa and the Legend of Sujata. Archaeological Survey of India. URL: <https://asi.nic.in> (дата звернення: 15.11.2025).

Отримано: 05.04.2026

Микола ЗВЕРЯКОВ

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: Богдана ОПРЯ
кандидат історичних наук, доцент

ЦИФРОВЕ ПАЛОМНИЦТВО: ОНЛАЙН-МАНДРІВКИ СВЯТИНЯМИ ТА ВІРТУАЛЬНІ МАРШРУТИ

Розкрито сутність цифрового паломництва як інноваційної форми релігійного туризму, що поєднує духовні практики з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та забезпечує доступ до святинь у дистанційному форматі. Висвітлено його основні типи, переваги й виклики, а також підкреслено значення для освіти, збереження культурної спадщини та підтримки духовного життя в умовах глобальних криз.

Ключові слова: *цифрове паломництво, релігійний туризм, віртуальна реальність, онлайн-трансляції, 3D-тури, кібер-духовність, культурна спадщина, інклюзивність, цифрова нерівність, інновації.*

Актуальність теми. Цифрове паломництво є одним із найновіших напрямів релігійного туризму, що активно розвивається у світі в умовах глобальної цифровізації суспільства. Інноваційні технології, включно з віртуальною реальністю, 3D-туризмом та можливостями онлайн-трансляцій, дають змогу паломникам відвідувати святині дистанційно, не покидаючи власного дому. Такий формат релігійного туризму став особливо актуальним у період пандемії COVID-19 та нинішніх воєнних обмежень, коли фізичний доступ до багатьох релігійних об'єктів став утрудненим або небезпечним. Цифрове паломництво відкриває можливості для людей з обмеженою мобільністю, літніх людей, переселенців чи осіб, які не мають фінансової можливості здійснювати далекі мандрівки.

Мета публікації – розкрити сучасні тенденції цифрового паломництва.

Виклад основного матеріалу. Поняття «цифровий паломник» формується на перетині традиційної духовної практики та нових технічних можливостей. Дослідники релігієзнавства визначають цифрове паломництво як духовну мандрівку, здійснену за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє людині пережити емоційний, молитвенний та пізнавальний досвід без фізичної присутності у святині. Цей формат підкріплюється феноменом «міфологічного простору», коли людина ідентифікує себе з місцем, яке бачить на екрані, та відчуває ефект присутності завдяки мультимедійним засобам [1].

У сучасній науковій літературі та практиці цифровий релігійний туризм поділяють на кілька типів. Найпоширенішими є: еквівалентні паломництва, що дублюють реальні маршрути; кібер-паломництва, які існують лише у віртуальному просторі; інституційні паломництва, організовані релігійними центрами; та персональні віртуальні маршрути, створені самими мандрівниками. Окрема категорія – це трансляції богослужінь, які під час пандемії стали масовим способом підтримання духовного життя віруючих і донині залишаються поширеною практикою [2].

Популярність віртуального паломництва зросла завдяки низці технологічних можливостей. Серед них – панорамні 3D-тури, онлайн-екскурсії, стріми з релігійних центрів, VR-моделі історичних святинь, які частково або повністю зруйновані, а також інтерактивні мультимедійні реконструкції. У світі вже функціонують цілі платформи, де користувач може «пройтися» вулицями Єрусалима, оглянути Собор Паризької Богоматері у 3D, відвідати Ватикан або здійснити віртуальний маршрут Шляхом Святого Якова. Такі технології дозволяють не лише побачити святині, а й почути аудіогід, переглянути історичні архіви та зануритися в духовну атмосферу маршруту [3].

Цифрове паломництво має важливий освітній вплив, адже забезпечує широкому загалу доступ до релігійної та історичної інформації, яка раніше була обмежена географічно. У віртуальному просторі простіше інтегрувати наукові коментарі, архівні матеріали, реконструкції та мультимедійні елементи, що перетворює цифрове паломництво на форму культурно-пізнавальної освіти. Науковці підкреслюють, що віртуальні маршрути сприяють підвищенню культурної компетентності молоді та популяризації релігійної спадщини серед тих груп населення, які раніше виявляли низьку зацікавленість релігійним туризмом [3].

Водночас цифрове паломництво викликає дискусії про автентичність духовного досвіду. Частина дослідників стверджує, що віртуальні мандрівки не здатні замінити фізичного відвідування святині, оскільки ритуальні практики тісно пов'язані з тілесністю, простором і спільнотою. Інші ж учені говорять про формування нового типу духовності – «кібердуховності», що дозволяє людині пережити молитву та сакральний досвід у цифровому середовищі. Емпіричні дослідження показують, що багато віруючих відчують емоційну залученість та духовну підтримку під час віртуальних богослужінь, особливо у стані вимушеної ізоляції або воєнних стресів [4].

Серед переваг цифрового паломництва варто виокремити його доступність, інклюзивність та безпечність. Люди, які не можуть відвідувати релігійні центри через хвороби, інвалідність, війну чи економічні обмеження, отримують змогу бути частиною релігійної спільноти. Крім того, віртуальні тури не шкодять фізичним об'єктам, а навпаки – допомагають зберегти культурну спадщину, оскільки 3D-сканування та VR-моделі стають архівом, особливо важливим у часи руйнувань [5].

Проте розвиток цифрового паломництва супроводжується низкою викликів. Серед найбільших проблем – цифрова нерівність, оскільки доступ до якісного інтернету та сучасних пристроїв є нерівномірним. Також є ризики комерціалізації духовного досвіду, коли віртуальні тури перетворюються на комерційний продукт, що втрачає сакральну цінність. Важливою проблемою залишається і питання кібербезпеки, адже релігійні онлайн-платформи працюють із персональними даними користувачів [5].

На сьогодні релігійні установи світу активно впроваджують цифрові технології для організації онлайн-паломництв. У Ватикані, на Афоні, в Єрусалимі та багатьох українських святинях впроваджено системи онлайн-екскурсій, високоякісні трансляції богослужінь та

тематичні навчальні програми. Українські церкви під час війни активно використовують цифровий формат для духовної підтримки населення, що не може фізично бути присутнім на богослужіннях через бойові дії або вимушену міграцію.

Висновки. Отже, цифрове паломництво є новою й перспективною формою релігійного туризму, яка поєднує традиції та інновації. Воно забезпечує духовну та культурну підтримку людям у складних обставинах, відкриває доступ до світової релігійної спадщини, сприяє збереженню культурних об'єктів та формує нові типи релігійної комунікації. За умови грамотного використання технологій цифрове паломництво може стати важливою складовою релігійного туризму майбутнього, не замінюючи традиційні практики, а доповнюючи їх у сучасному соціально-технічному контексті.

Список використаних джерел:

1. Паломництва. URL: <https://credo.pro/affiche/pilgrimage> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Віфлеєм. URL: <https://palomnyk.org.ua/> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Tran M.K. The Hybrid Authenticity of Virtual Pilgrimage. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14705931241270769> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Virtual Reality and Pilgrimage Tourism: An Exploratory Study. URL: <https://www.emerald.com/crawlprevention/governor?content=%2fbooks%2fedited-volume%2f17012%2fchapter%2f94007220-%2fVirtual-Reality-and-Pilgrimage-Tourism-An> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Sacred Geography and Phenomenon of Pilgrimage. URL: https://www.researchgate.net/publication/222544434_The_Geography_of_Pilgrimage_and_Tourism_Transformations_and_Implications_for_Applied_Geography (дата звернення: 30.03.2026).

Отримано: 06.04.2026

Карина ЗЕЛІНСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ

Розкрито сутність релігійного туризму як важливого напрямку сучасної туристичної індустрії, що поєднує духовні, культурні та пізнавальні аспекти та набуває нового значення в умовах суспільних трансформацій. Окреслено основні види релігійного туризму, потенціал України у цій сфері, а також ключові виклики й перспективи розвитку галузі.

Ключові слова: *релігійний туризм, паломництво, духовність, культурна спадщина, сакральні об'єкти, туристична індустрія, цифрові технології, міжкультурний діалог.*

Актуальність теми. Релігійний туризм є одним з найдавніших і водночас найактуальніших напрямів світового туристичного ринку. Він поєднує духовні, культурні та пізнавальні мотиви, створюючи унікальну можливість для людини торкнутися сакрального, відновити внутрішню рівновагу та поглибити знання про історію релігій та традицій. У сучасних умовах, коли суспільство переживає глибокі трансформації, зумовлені війною, диджиталізацією

та зміною світоглядних орієнтирів, релігійний туризм набуває нового змісту – він стає не лише духовною практикою, а й елементом культурної дипломатії, інструментом збереження спадщини та засобом соціальної стабілізації.

Мета публікації – розкрити сучасні тенденції розвитку релігійного туризму.

Виклад основного матеріалу. Під релігійним туризмом розуміють подорожі, головною метою яких є відвідування святих місць, монастирів, храмів, місць явлень, участь у богослужіннях, паломництвах чи духовних фестивалях. Проте його особливістю є те, що, на відміну від класичного паломництва, він поєднує духовну складову з культурно-просвітницькою, дозволяючи туристам вивчати архітектуру, традиції, релігійну символіку й мистецтво різних історичних епох [1].

Сучасні дослідники виділяють кілька напрямів релігійного туризму: паломницький, пізнавально-релігійний, подієвий та духовно-практичний. Паломництво зосереджене на молитві й участі у богослужіннях, тоді як пізнавальний напрям зосереджується на знайомстві з культурними пам'ятками, храмовою архітектурою, історією релігійних центрів. Подієвий туризм передбачає участь у визначних релігійних святах, хресних ходах або фестивалях. Духовно-практичний напрям орієнтований на ретрити, медитативні практики та духовну роботу над собою, що особливо популярно серед молоді [2].

Україна має значний потенціал для розвитку релігійного туризму, оскільки на її території зосереджені унікальні святині світового значення. Києво-Печерська лавра, Софія Київська, Почаївська лавра, Зарваницький духовний центр, дерев'яні церкви Карпат, монастирі Буковини та Поділля – це не лише духовні осередки, а й культурні скарби, що привертають увагу туристів з усього світу. Унікальність українських релігійних ландшафтів полягає в поєднанні різних конфесій: православної, греко-католицької, римо-католицької, юдейської та вірменської традицій, що створює багатоконфесійний культурний простір [3].

Окремої уваги заслуговує розвиток духовного туризму в Карпатах, де природне середовище гармонійно поєднується з монастирськими комплексами, давніми скитами та місцями сили. Такий синтез природи та духовності приваблює туристів, які шукають внутрішнього спокою, тиші та можливості відновлення.

Світові тенденції також позитивно впливають на розвиток релігійного туризму в Україні. Зростає інтерес до культурного різноманіття, сакральної архітектури та давніх духовних практик. Цифрові технології відкривають нові можливості у вигляді онлайн-паломництв, віртуальних екскурсій та цифрових маршрутів, що робить цей вид туризму доступнішим [4].

Втім, розвиток релігійного туризму стикається й з певними викликами. Серед основних проблем – недостатня інфраструктура біля святих місць, потреба в якісних інформаційних матеріалах, брак підготовлених гідів, а також недостатня популяризація українських святинь на міжнародному рівні. Для ефективного розвитку галузі необхідно створювати комплексні туристичні продукти, покращувати логістику, розвивати паломницькі центри, запроваджувати багатомовні інформаційні системи та підтримувати охорону сакральної спадщини [5].

Висновки. Отже, релігійний туризм є перспективним і глибокозмістовним напрямом туристичної галузі, що поєднує духовність, історію та культуру. Він здатен зміцнювати міжнародні зв'язки, сприяти духовному розвитку суспільства та підтримувати економічний потенціал регіонів. За умов відповідної підтримки та розвитку інфраструктури Україна має всі шанси стати одним із провідних центрів релігійного туризму у Східній Європі.

Список використаних джерел:

1. Борисова О. В., Гринюк Т. А. Релігійний туризм у контексті традицій духовного життя населення України. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: зб. мат-лів Міжн. турист. форуму (21–22 березня 2023)*. КНЕУ, 2023. С. 75–79.
2. Борисова О. Релігійний туризм: актуальність для постпандемічної України. *Українське релігієзнавство. Бюлетень Української асоціації релігієзнавців*. 2021. № 92. С. 139–165.
3. Гедін М. Аналіз потенціалу релігійного туризму в Україні. *Вісник Київського нац. лінгвістичного університету. Серія «Історія, економіка, філософія»*. 2020. DOI: 10.32589/2412-9321.25.2020.264235.
4. Гедін М. Розвиток релігійного туризму в сучасній Україні. *Вісник Київського нац. лінгвістичного університету. Серія «Історія, економіка, філософія»*.
5. Апель Г. В. Релігійний туризм як засіб корекції психоемоційного стану людей під час війни. *Актуальні проблеми гостинності*. 2022.

Отримано: 06.04.2026

Дмитро ІЛЬЧЕНКО

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

БУДДИЗМ ЯК ФІЛОСОФІЯ І РЕЛІГІЯ ПРОСВІТЛЕННЯ

Розкрито буддизм як давню релігійно-філософську систему, що пропонує шлях духовного визволення через самопізнання, етичність і медитацію, а також аналізує його історичне походження, основні вчення та поняття. Підкреслено значення буддизму у формуванні культур, сучасних духовних практик і глобальних гуманістичних цінностей, що зберігають актуальність у XXI столітті.

Ключові слова: буддизм, Сіддгартха Гаутама, нирвана, карма, сансара, медитація, усвідомленість, співчуття, духовне визволення, філософія життя.

Актуальність теми. Буддизм – одна з найдавніших світових релігій, що сформувалася понад два з половиною тисячоліття тому на теренах Стародавньої Індії. Це не просто релігія в традиційному розумінні, а цілісна система світоглядних, етичних і філософських поглядів, що пропонує людині шлях духовного визволення через самопізнання, усвідомлення і внутрішню дисципліну. На відміну від монотеїстичних релігій, буддизм не визнає існування всемогутнього Бога-творця, натомість зосереджується на людині як на істоті, здатній самостійно подолати страждання та досягти вищого стану просвітлення – нирвани. Саме тому буддизм часто визначають як «релігію без Бога», але з глибокою вірою в потенціал людського духу. Його гуманістичні принципи – ненасильство, співчуття, самовдосконалення – роблять буддизм не лише духовним ученням, а й універсальною філософією життя, що має величезне значення для сучасної людини.

Мета публікації – висвітлити зміст буддизму як філософії та релігії просвітлення.

Виклад основного матеріалу. У VI–V ст. до н.е. на території Північної Індії існувала складна соціальна структура, побудована на системі варн (каст). Брахмани, які володіли релі-

гійною владою, зберігали монополію на духовне знання, тоді як нижчі верстви населення були позбавлені доступу до сакральних істин. На цьому ґрунті виникають численні релігійно-філософські рухи, спрямовані проти жорстких догм індуїзму та кастових обмежень. Саме в цьому середовищі формується вчення Сіддгартхи Гаутами, який запропонував новий підхід до релігії: звільнення людини через її власне пізнання істини, а не через жертви богам чи посередництво жерців [1].

Таким чином, буддизм став відповіддю на кризу релігійної свідомості Давньої Індії, запропонувавши універсальний шлях духовного вдосконалення, доступний кожній людині незалежно від походження чи соціального статусу. Біографія Будди оповита легендами, але в її основі – історична постать мислителя й духовного наставника, що зробив революцію у свідомості свого часу. Народившись у заможній родині, Сіддгартха тривалий час жив у розкоші, поки не зіткнувся з чотирма «знаками життя» старістю, хворобою, смертю і святістю. Усвідомивши тлінність і непостійність світу, він зрікся всіх земних благ і вирушив у пошук істини. Після багаторічних духовних практик він досяг стану просвітлення (бодгі) під деревом Бодгі в Бодх-Гая. З цього моменту він став Буддою «Пробудженим», а його проповіді поклали початок релігійно-філософському руху, що згодом поширився на значну частину Азії. Шлях Будди – це гармонійне поєднання етики, медитації та мудрості [2].

Цей шлях не є догмою, а практичним методом духовного вдосконалення. Буддизм стверджує, що все існуюче перебуває у постійному русі. Немає нічого сталого – ні матерії, ні почуттів, ні думок. Усвідомлення непостійності звільняє людину від страху втрат і відчуття власної значущості. На відміну від індуїстського вчення про атмана, буддизм заперечує існування постійної душі. Людина складається з п'яти елементів – скандх, які є мінливими. Таким чином, «я» це лише умовна назва для сукупності процесів, а не вічна сутність. Кожна дія, слово чи думка створює наслідки. Добрі вчинки ведуть до кращих перероджень, злі – до страждання. Життя є безкінечним циклом народжень і смертей. Метою практики є вихід із цього кола – досягнення нірвани, стану абсолютного спокою і звільнення. Етика буддизму ґрунтується на внутрішньому усвідомленні моральності, а не на страху перед покаранням. Головними є принципи співчуття (каруна), милосердя (метта), ненасильства (ахімса) та вдячності. Будда вчив, що духовне визволення неможливе без моральної чистоти [3].

Мораль у буддизмі – це не зовнішній обов'язок, а внутрішній стан гармонії і чистоти. Центральне місце у буддизмі посідає медитація (бгавана) практика зосередження розуму, що веде до спокою, ясності та мудрості.

Буддизм здійснив колосальний вплив на розвиток мистецтва, архітектури, освіти і політичної думки Сходу. Під його впливом з'явилися величні храми – Боробудур, Анурадхапура, пагоди Китаю і Японії, а також твори літератури, скульптури, каліграфії. Монастирі стали осередками культури, науки, медицини та соціальної допомоги. Буддійська ідея внутрішнього миру сприяла формуванню пацифістських традицій у суспільствах Східної Азії.

У XX–XXI ст. буддизм набув світового поширення. Його ідеї стали основою для популярних філософських і психологічних напрямів – зокрема, майндфулнесу (усвідомленості) і трансперсональної психології. Сьогодні буддизм приваблює людей своїм раціональним підходом до духовності, відсутністю фанатизму та орієнтацією на особисту практику. Далай-лама XIV наголошує мета буддизму – не перетворити весь світ на буддистів, а зробити людей добрішими, спокійнішими і щасливішими.

Центральним поняттям буддійської філософії є «порожнеча» відсутність самостійного, незмінного «я» та самосуцього буття. Порожнеча не означає ніщо; вона вказує на взаємоза-

лежність усіх явищ. Усе існує лише завдяки причинно-наслідковим зв'язкам. Усвідомлення шуньяти веде до звільнення від прив'язаностей і хибних уявлень про «вічне я».

Ключовою складовою буддизму є віра в карму – морально забарвлені дії, що визначають майбутні наслідки. Переродження в сансарі відбувається доти, доки людина не досягне просвітлення. Карма не сприймається як покарання від божества, а як природний закон моральної причинності. Звільнення з сансари можливе через очищення свідомості, духовну практику та пізнання істини.

Через медитацію практик долає омани свідомості, набуває ясності та мудрості, що веде до нирвани. Нірвана означає «згасання» – припинення жадання, ненависті, невігластва та вихід із кола перероджень. Це не просте «зникнення», а стан абсолютної свободи, спокою та внутрішнього просвітлення. У Махаяні також говорять про паранірвану – остаточне звільнення після земного життя. Буддизм не заперечує існування богів, але й не ставить їх у центр. Боги вважаються істотами, що також перебувають у сансарі й підкоряються закону карми. Відсутність концепції Бога-Творця робить буддизм радше філософсько-етичною системою, ніж традиційною релігією. Це підкреслює його практичний, а не догматичний характер [4].

Сьогодні буддизм поширений у країнах Азії: Шрі-Ланці, М'янмі, Таїланді, Тибеті, Японії, Кореї, Китаї. З ХХ століття він активно поширюється на Заході. Сучасний буддизм поєднується з психологією, зокрема в техніках майндфулнесу. Його принципи: співчуття, ненасильство, самопізнання – стають популярними у світській культурі. Буддизм пропонує шлях внутрішнього розвитку через самоспостереження, етичність, медитацію та мудрість. Він навчає людину бачити реальність без оман, долати страждання та прагнути гармонії з усім суцям. Як філософія життя, буддизм допомагає формувати усвідомленість, рівновагу та співчуття, роблячи його актуальним і для сучасного світу.

Висновки. Буддизм – це синтез філософії, релігії та психології, що пропонує людині шлях внутрішнього пробудження і гармонії. Його основні принципи – співчуття, усвідомленість, відмова від насильства – залишаються надзвичайно актуальними у сучасному світі. Як релігія, буддизм навчає моральної чистоти; як філософія – пропонує глибоке розуміння свідомості; як культура – формує традицію миру і гуманізму.

Список використаних джерел:

1. Стрелкова А. Буддизм. Філософія порожнечі. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Strelkova_Anastasiia/Heneza_ta_sutnist_vchennia_pro_porozhnechu_v_filosofii_buddyzmu.pdf?PHPSESSID=cdo69-tt1lcc60voltrbglh7su3 (дата звернення: 01.04.2026).
2. Велика українська енциклопедія. Буддизм. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Велика українська енциклопедія. Буддизм як релігія. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Будизм як світова релігія. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depository/> (дата звернення: 03.04.2026).

Отримано: 06.04.2026

РОЛЬ СИНТОЇЗМУ У ФОРМУВАННІ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ ЯПОНІЇ

Проаналізовано роль синтоїзму у формуванні туристичного іміджу Японії як складової культурного бренду країни; визначено ключові аспекти впливу святинь, ритуалів, природного середовища та популярної культури на сприйняття дестинації. Охарактеризовано значення державної та регіональної політики у просуванні синтоїстських об'єктів, а також окреслено проблеми балансу між комерціалізацією та збереженням сакральності.

Ключові слова: синтоїзм, туристичний імідж, культурний бренд, контент-туризм, сакральність, сталий туризм.

Актуальність теми. Роль синтоїзму у формуванні туристичного іміджу Японії залишається одним із ключових аспектів розуміння того, як національна релігійна традиція перетворюється на потужний культурний бренд. Упродовж ХХ–ХХІ століть Японія активно формувала свій міжнародний образ – від технологічної модерності до «традиційного», «естетичного» та «духовного» боку культури, де синтоїзм і мережа святинь (дзіндзя) відіграють помітну роль. Синтоїстські святині, їхні ритуали, річні фестивалі, торії й пов'язані зі святинями пейзажі стали постійними візуальними й емоційними маркерами «японськості» в туристичних матеріалах, урядовій та регіональній промоції, а також у популярній культурі. Паралельно змінюються мотивації відвідувачів: сьогодні турист приходить не лише для «оглядин», але й за ритуальним досвідом, «духовним паузою», участю у фестивалі або контент-туризмом (відвідування місць, пов'язаних з аніме, кіно та історією), що робить синтоїзм стратегічно важливим елементом туристичного іміджу країни. Ця тематика є практично значущою для фахівців у сфері туризму, менеджерів святинь, урядових PR-служб і науковців, які вивчають перетин релігійності, культурної спадщини та маркетингу дестинацій [1].

Мета публікації – розкрити роль синтоїзму у посиленні туристичного потенціалу Японії.

Виклад основного матеріалу. Щоб зрозуміти вплив синтоїзму на туристичний імідж Японії, доцільно розглянути кілька взаємопов'язаних аспектів: візуально-символічний капітал святинь; досвідово-ритуальний компонент; зв'язок з природою та ландшафтом; популярна культура і «contents tourism» (зміст туризм); державна й регіональна політика промоції культури.

По-перше, синтоїстські святині мають сильний візуальний код – торії, дерев'яні палаци, підвісні дзвони, ема-таблички, натовпи людей на початку січня під час нового року чи на місцевих фестивалях. Ці образи регулярно використовуються в туристичних буклетах, національних промокампаніях і візуальних путівниках, тому вони формують уявлення іноземного туриста про «традиційну» Японію. Так, загальні туристичні путівники та офіційні сайти підкреслюють легкість доступу до святинь і прийняття фотографування, що сприяє візуальному відтворенню образу святині в соціальних мережах і туристичних репортажах. Це підвищує впізнаваність і створює стійкі асоціації [2].

По-друге, ритуально-досвідовий компонент робить синтоїстські святини не лише «фоном» для фотографій, а й місцем переживань. Вхід у святиню часто супроводжується чіткими діями – очищення рук у тямізу, подвійну поклону-оплеск, купівлею омаморі, написанням ема, отриманням гошуїн (штамп-печатки відвідин). Для багатьох туристів ці дії перетворюються на «малий ритуал», що додає відчуття причетності й автентичності. Дослідження туристичних практик показує, як саме «виконання» ритуалів та матеріальні налаштування простору формують туристичний досвід і сприйняття святини – інструментально впливають на те, яким чином святиня стає привабливою для різних груп відвідувачів (віруючих, фанатів попкультури, масових туристів) [2].

По-третє, синтоїзм тісно пов'язаний із природою і ландшафтом, що додає ще один шар до туристичного бренду Японії. Багато святинь розташовані в лісах, на пагорбах, уздовж узбережжя або в історичних ландшафтах (наприклад, Ісе, Іцукусіма, Фусімі Інарі), і це створює образ «гармонії людини і природи», який активно експлуатується в екологічно-орієнтованих та wellness-туристичних нарративах. Для багатьох відвідувачів важлива саме єдність природи і сакральності, що перетворює похід або прогулянку до святини на форму «духовного відновлення» чи еко-досвіду. Така репрезентація добре лягає в сучасний попит на повільний, усвідомлений туризм і допомагає Японії позиціонувати себе як дестинацію для духовного й природного досвід [3].

По-четверте, зв'язок синтоїстських місць із популярною культурою (contents tourism) – важливий механізм поширення туристичного образу країни. Святини, пов'язані з легендами, мангою, аніме чи кіно, стають магнітом для фан-туризму: прикладом є святини, що зазнали сплеску відвідувань після появи відповідного культурного продукту. У наукових працях цей феномен описується як «pilgrimage to sacred sites of popular culture» і вказує на те, що сучасний туристичний досвід часто формується медіа-образами й цифровими нарративами, а не лише релігійним переданням. Це збільшує охоплення образів синтоїзму в глобальній культурі та підсилює туристичний бренд Японії серед молодих аудиторій [4].

По-п'яте, роль держави й регіональних органів у промоції святинь як туристичних ресурсів також вагома. Політика туристичної промоції часто включає святини й паломницькі маршрути до офіційних списків must-see, особливо в прагненні розвинути внутрішній туризм і підтримати депопульовані регіони через культурний туризм. Така підтримка зміцнює позицію синтоїзму як елемента національного образу, але одночасно ставить питання про те, як зберегти сакральний характер місць під натиском розвитку туризму [5].

Нарешті, варто звернути увагу на проблеми балансу між промоцією та збереженням. Комерціалізація, перенавантаження потоками, трансформація ритуалів у «туристичні продукти» – все це ризики, які можуть підривати автентичність і викликати спротив із боку місцевих громад і віруючих. Конфлікти навколо сувенірної продукції чи штампованих гошуїн можуть поставити під сумнів збереження релігійного значення місця. У той же час, відповідальне управління, чітка комунікація ритуалів, зонування простору (зони для туристів і зони для релігійних практик), освітні програми для відвідувачів і виважена державна політика можуть підтримувати сталий розвиток релігійного туризму, зберігаючи при цьому його внесок у позитивний туристичний імідж Японії [6].

Висновки. Отже, синтоїзм як мережа святинь і ритуалів відіграє багатогранну роль у формуванні туристичного іміджу Японії: він постачає потужні візуальні символи, пропонує ритуально-досвідовий контент, підкреслює зв'язок з природою, взаємодіє з популярною культурою та інтегрується в державні та регіональні стратегії промоції. Ця комбінація дозволяє Японії позиці-

онувати себе не лише як технократична або історична держава, а й як «країна досвіду», де турист може отримати естетичне, духовне й природне переживання. Водночас для збереження позитивного іміджу необхідно балансувати між промоцією та захистом сакральної сутності святинь: відповідальні практики управління потоками, збереження матеріальних і ритуальних аспектів, прозора комунікація для туристів і партнерство з місцевими громадами – усе це є ключовими факторами сталого використання синтоїзму як елементу туристичного бренду. Подальші наукові дослідження мають зосередитися на емпіричних кейсах (регіональних святинях, впливі контент-туризму, аналізі державних промо-кампаній) та розробці практик, які дозволять релігійним місцям залишатися одночасно святими і відкритими для світу.

Список використаних джерел:

1. Shrines S. *Japan Guide. Interests*. URL: <https://www.japan-guide.com/e/e2059.html> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Синтоїзм: душа Японії, вплетена в природу і традиції. *StyleMan*. URL: <https://styleman.com.ua/-syntoyizm-dusha-yaponiyi-vpletena-v-prirodu-i-tradytsiyi/> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Reader I. *Religion and tourism in Japan: intersections, images, policies and problems*. London: Bloomsbury Academic, 2023. 272 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.978135041-8844_A47388818/preview-9781350418844_A47388818.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
4. Seaton P., Takayoshi Y. Japanese Popular Culture and Contents Tourism – Introduction. *Japan Forum*. 2015. №27(1). P. 11. DOI: <https://doi.org/10.1080/09555803.2014.962564>.
5. Tillonen M. Constructing and Contesting the Shrine: Tourist Performances at Seimei Shrine, Kyoto. *Religions*. №12(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/rel12010019>.
6. Іванова Д. Вчення про людину в синто: філософський аналіз. *Ekmair*. 23.11.2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27256> (дата звернення: 14.11.2025).

Отримано: 06.04.2026

Андрій МОМОТ

здобувач вищої освіти другого(магістерського) рівня
I року навчання спеціальності J3 Туризм та рекреація

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ
кандидат економічних наук, доцент

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЯК ТУРИСТИЧНИЙ МАГНІТ ПОДІЛЛЯ

Розглянуто роль Кам'яця-Подільського як туристичного магніту Поділля. Розкрито зміст поняття «туристичний магніт» та його значення у формуванні просторової структури туристичних потоків. Проаналізовано історико-культурний потенціал міста, що зумовлює його туристичну привабливість, зокрема високу концентрацію пам'яток архітектури та розвиток екскурсійної діяльності.

Ключові слова: туристичний магніт, туристичні потоки, історико-культурна спадщина, культурно-пізнавальний туризм, Стара фортеця, Кам'янець-Подільський, Поділля.

Актуальність теми. Одним із провідних туристичних центрів Поділля є Кам'янець-Подільський, який вирізняється значним історико-культурним потенціалом, унікальними архітектурними пам'ятками та мальовничим природним ландшафтом каньйону річки Смотрич. Завдяки поєднанню культурної спадщини, розвиненої туристичної інфраструктури та активного подієвого туризму місто приваблює значну кількість відвідувачів і відіграє важливу роль у формуванні туристичної привабливості регіону Поділля. У цьому контексті дослідження ролі Кам'яця-Подільського як туристичного магніту Поділля є важливим для визначення перспектив розвитку регіонального туризму та ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу території.

Мета публікації – обґрунтувати статус Кам'яця-Подільського як туристичного магніту Поділля.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кам'янець-Подільський має унікальне поєднання природних і культурно-історичних ресурсів: середньовічні фортифікаційні споруди, архітектурні пам'ятки різних епох, багатокультурну історичну спадщину, а також особливий ландшафт каньйону річки Смотрич, завдяки чому Кам'янець-Подільський посідає одне з провідних місць серед туристичних центрів країни, а за кількістю архітектурних пам'яток входить до числа лідерів України. Одним із наукових підходів до дослідження таких центрів є концепція «туристичного магніту», що використовується для позначення об'єктів або територій, які завдяки своїй атрактивності та ресурсному потенціалу здатні притягувати значні туристичні потоки. У цьому контексті Кам'янець-Подільський, який вирізняється високою концентрацією історико-культурної спадщини та сформованим туристичним іміджем, може розглядатися як один із ключових туристичних магнітів Поділля. Це зумовлює необхідність наукового аналізу його ролі у формуванні туристичної привабливості регіону.

У дослідженнях просторової організації туризму дедалі ширше використовується поняття «туристичний магніт», яке застосовується для позначення ключових об'єктів або територій тягіння туристичних потоків. Так, Н. Паньків та З. Паньків визначають туристичний магніт як «точкову (локальну), вузлову чи ареальну територію природного, природно-антропогенного чи антропогенного походження, що має культурно-історичну значимість, природно-естетичну привабливість та пізнавальну цінність і вирізняється масовістю використання» [1]. У цьому кон-

тексті туристичні магніти виступають центрами концентрації туристичного інтересу та формують опорні елементи просторової структури туристичного розвитку територій.

Туристичні магніти відіграють ключову роль у формуванні просторової структури туристичних систем, оскільки саме навколо них концентруються основні туристичні потоки, інфраструктура обслуговування та супутні туристичні послуги. Вони виступають своєрідними вузловими елементами туристичного простору, забезпечуючи формування туристичних маршрутів, розвиток екскурсійної діяльності та інтеграцію прилеглих територій у єдину туристичну систему. У цьому контексті окремі міста з потужним історико-культурним потенціалом можуть виконувати функцію регіональних центрів туристичної концентрації.

Одним із яскравих прикладів території, що відповідає ознакам туристичного магніту, є місто Кам'янець-Подільський. Його туристична привабливість ґрунтується на значному історико-культурному потенціалі та високій концентрації пам'яток архітектури й історії. Сьогодні на території міста налічується понад 230 історико-архітектурних і культурних пам'яток національного та місцевого значення, що свідчить про унікальність його культурної спадщини. За кількістю та цінністю історико-культурних об'єктів Кам'янець-Подільський посідає третє місце серед міст України після Києва та Львова [2]. Важливою складовою туристичної привабливості Кам'янця-Подільського є також розвиток екскурсійної діяльності, що базується на багатій історико-культурній спадщині міста та різноманітні тематичних маршрутів. Екскурсійні програми дозволяють інтегрувати окремі пам'ятки в цілісну систему туристичного продукту та сприяють підвищенню пізнавальної цінності туристичних відвідувань [3].

Провідним елементом туристичної атрактивності Кам'янця-Подільського виступає фортифікаційний комплекс Старої фортеці, який є одним із найбільш впізнаваних історичних об'єктів України та ключовим символом міста. У 2008 році фортеця була включена до переліку «Семи історичних чудес України», що сприяло зростанню її туристичної популярності та посиленню іміджу Кам'янця-Подільського як важливого центру культурно-пізнавального туризму. Стара фортеця є одним із найвизначніших зразків оборонної архітектури Східної Європи та відіграє важливу роль у формуванні історичного образу Кам'янця-Подільського. Саме навколо цього об'єкта формується значна частина екскурсійних маршрутів і туристичних програм, що дозволяє розглядати фортецю як ядро туристичного магніту міста. Про масштаб туристичного інтересу до історико-культурних об'єктів міста також свідчать дані відвідуваності Кам'янець-Подільського державного історичного музею-заповідника. За підсумками 2025 року загальна кількість відвідувачів склала 210 980 осіб, з яких 168 630 відвідали Стару фортецю [4].

Висновки. У ході дослідження встановлено, що туристичні магніти відіграють важливу роль у формуванні просторової структури туристичних систем, виступаючи центрами концентрації туристичних потоків та ключовими елементами розвитку туристичних територій. Особливу роль у формуванні туристичного інтересу відіграє фортифікаційний комплекс Старої фортеці, який виступає домінантним об'єктом туристичного тяжіння та визначає структуру туристичних потоків міста. У регіональному вимірі Кам'янець-Подільський виступає одним із провідних центрів туристичної активності Поділля, формуючи туристичний імідж регіону та сприяючи розвитку культурно-пізнавального туризму.

Список використаних джерел:

1. Паньків Н., Паньків З. Туристичні магніти території – як опорні ланки туристичних ресурсів. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали XVIII Міжнарод-*

ної наукової конференції. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 215–219.

2. Перелік історико-архітектурних пам'яток Кам'янця-Подільського – Національний природний парк «Подільські Товтри». URL: <https://www.npptovtry.org.ua/category/pro-park/istoryko-arhitekturni-pamyatky/> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Хоптяр А. Ю., Опря Б. О. Екскурсійні маршрути Кам'янця-Подільського як складова туристичної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-105>.
4. Статистичні звіти про відвідування Кам'янець-Подільського державного історичного музею-заповідника за 2025 р. Кам'янець-Подільський, 2025. Внутрішні матеріали установи.

Отримано: 14.03.2026

Кароліна ПИСЛАР

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

ХАДЖ ЯК ФЕНОМЕН ІСЛАМСЬКОГО РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ

Проаналізовано хадж як форму ісламського релігійного туризму та один із ключових феноменів глобального паломництва. Визначено його ритуальну структуру, духовне значення та організаційно-економічні особливості. Охарактеризовано роль державного регулювання у забезпеченні безпеки й ефективності паломництва, а також окреслено значення хаджу для українських мусульман і проблеми збереження сакральності в умовах масовості та комерціалізації.

Ключові слова: хадж, релігійний туризм, іслам, паломництво, Мекка, українські мусульмани, масовий туризм, сакральність.

Актуальність теми. Хадж – одне з п'яти стовпів ісламу – є релігійним паломництвом до священного міста Мекка (Саудівська Аравія), яке мусульмани повинні здійснити хоча б раз у житті, якщо мають фінансову та фізичну можливість. Значення хаджу виходить за межі суто релігійного обряду, перетворюючись на глобальний туристичний феномен. Він поєднує духовне переживання з соціальними, культурними та економічними аспектами. В умовах глобалізації хадж також стає формою міжнародного релігійного туризму, який привертає увагу як релігієзнавців, так і спеціалістів із туристичного менеджменту [1].

Мета цієї статті – проаналізувати хадж як форму ісламського релігійного туризму, вивчити його ритуальну складову, організаційно-економічний вимір, роль державного регулювання та значення для українських мусульман. Вивчення цього феномену допомагає зрозуміти, як релігійні практики інтегруються у сучасні туристичні процеси та яким чином зберігається сакральність ритуалів у контексті масового паломництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хадж складається з чітко регламентованих обрядів, які здійснюються у визначені дні місяця Зуль-Хіджа. Серед них: одягнення іхраму, таваф навколо Кааби, саї між пагорбами Сафа і Марва, стояння на горі Арафат, ночівля в Муздаліфі та побиття джамаратів. Кожен етап паломництва має глибокий релігійний зміст, а дотри-

мання правил є обов'язковим для всіх паломників [2]. Ці ритуали формують особливий духовний досвід, який поєднує особисте самоочищення, молитву та відчуття причетності до глобальної ісламської спільноти. Для багатьох учасників хадж стає не лише релігійним обов'язком, а й трансцендентним переживанням, що формує унікальну туристичну мотивацію.

Ритуальний характер хаджу впливає й на організаційні аспекти: паломники повинні дотримуватися визначених маршрутів, правил поведінки та часових рамок. Це створює ефект колективного досвіду, коли туристичний та релігійний аспекти поєднуються у єдину форму переживання [3].

Щороку в хаджі беруть участь мільйони паломників з усього світу. Так, у 2019 році понад 2,5 млн людей прибули до Мекки для виконання обрядів хаджу, що робить його одним із найбільших масових релігійних рухів у світі. Масовість паломництва формує складні виклики для держави-приймача: необхідно забезпечити житло, транспорт, медичний супровід, безпеку, харчування та комунікацію. Ці аспекти демонструють тісний взаємозв'язок релігійного туризму з логістикою та економічними процесами, що перетворює хадж на глобальний туристичний проект.

Для паломників такі масштаби створюють можливості і ризики. З одного боку, наявність розвиненої інфраструктури полегшує участь у ритуалах, з іншого – велика кількість людей підвищує конкуренцію за ресурси, створює черги та потребує суворого дотримання правил безпеки [4]. Тому хадж є прикладом того, як релігійне паломництво інтегрується у сучасний туристичний процес із високою організаційною складовою.

Державне регулювання паломництва – ключовий елемент організації хаджу. Квоти на паломників розподіляються між країнами, ліцензуються туроператори, встановлюються медичні та логістичні стандарти [3]. Таке регулювання забезпечує безпеку, ефективність потоків та збереження ритуальної структури. Для паломників з України це означає необхідність співпраці з Духовним управлінням мусульман України (ДУМУ), отримання ліцензованих путівок та дотримання встановлених правил [5].

Державне регулювання також стосується санітарних та медичних стандартів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 Саудівська Аравія значно обмежила кількість паломників та ввела суворі правила проведення обрядів, щоб запобігти поширенню інфекції [5]. Це підкреслює взаємозв'язок релігійного туризму та державної політики.

Українські мусульмани активно беруть участь у хаджі, отримуючи підтримку від ДУМУ та місцевих релігійних організацій. Паломники проходять підготовку, оформлюють документи та дотримуються міжнародних правил, встановлених Саудівською Аравією. Це свідчить про структурованість паломництва з України та інтеграцію українських віруючих у глобальний релігійний простір.

Українські дослідження показують, що для паломників важлива не лише релігійна складова, а й культурний досвід: знайомство з історією ісламу, арабською культурою, соціальними традиціями Саудівської Аравії [2]. Таким чином, хадж виконує подвійну функцію: духовного розвитку та культурно-пізнавального туризму.

Сучасний хадж стикається з низкою викликів, серед яких пандемія, перенаселеність святинь та комерціалізація паломництва. Пандемія COVID-19 обмежила кількість учасників і змінила традиційні умови паломництва, підкресливши вразливість релігійного туризму [5]. Переповненість об'єктів, зростання цін та комерційний тиск можуть впливати на духовний досвід паломників і знижувати автентичність обрядів.

Для збереження сакральності ритуалів та комфорту паломників важливим є баланс між духовним значенням та організаційною ефективністю. Це включає управління потоками людей, освітні програми, контроль за комерційною діяльністю та партнерство з місцевими громадами [5].

Висновки. Хадж є унікальним феноменом ісламського релігійного туризму, який поєднує духовну практику, масовий міжнародний туризм та державне регулювання. Він має велике значення для українських мусульман, демонструючи інтеграцію у глобальний релігійний простір. Масштаби паломництва, суворе дотримання ритуальних правил та сучасні виклики, включно з пандемією, роблять хадж цікавим об'єктом для релігієзнавчих, соціальних та туристичних досліджень. Подальші дослідження мають зосередитися на стратегіях сталого розвитку паломництва, ефективному управлінні потоками та збереженні сакральності ритуалів у умовах комерціалізації.

Список використаних джерел:

1. Іслам в Україні. «Паломники». Іслам в Україні. URL: <https://islam.in.ua/ua/palomniki> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Духовне управління мусульман України (ДУМУ). Українські мусульмани готуються до хаджу за нових обставин. URL: <https://umma.in.ua/ua/node/1440> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Релігійна інформаційна служба України (РІСУ). У Саудівській Аравії посилюють вимоги до паломників, які прибувають у Мекку». РІСУ. URL: https://risu.ua/u-sauidivskij-araviyi-posilyuyut-vimogi-do-palomnikiv-yaki-pribuvayut-u-mekku_n156702 (дата звернення: 15.03.2026).
4. Борисова О. Релігійний туризм: актуальність для пост-пандемічної України. *Українське релігієзнавство*. URL: <https://uars.info/index.php/uars/article/view/2188> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Подольський Є. Релігійний туризм зруйнований пандемією COVID-19. DIP. URL: <https://dip.org.ua/-covid-travel-news/religijnij-turizm-zrujnovanij-pandemiyeyu-covid-19/> (дата звернення: 17.03.2026).

Отримано: 23.03.2026

ВПЛИВ ВІРТУАЛЬНИХ ЕКСКУРСІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

У статті досліджено роль віртуальних екскурсій як інноваційного інструменту розвитку туристичної галузі. Проаналізовано їх вплив на популяризацію туристичних destinations, підвищення доступності культурної спадщини, формування іміджу території та зростання конкурентоспроможності туристичного продукту.

Ключові слова: цифрові подорожі, віртуальний гід, екскурсія, віртуальна екскурсія, туризм, туристична індустрія.

Актуальність теми. Туризм посідає важливе місце в економічному розвитку будь-якої держави. Як і кожна конкурентоспроможна галузь, він потребує впровадження інновацій, зокрема сучасних цифрових і комп'ютерних технологій. У цьому контексті з'явилися віртуальні екскурсії, що стали відповіддю на кілька актуальних потреб: по-перше, прагнення до більш захопливого, емоційно насиченого та сучасного представлення мистецької інформації; по-друге, бажання ширшої аудиторії ознайомлюватися з культурою й мистецтвом різних країн, відкривати для себе пам'ятки різних регіонів світу; по-третє, розширення можливостей ІТ-технологій щодо підвищення освітнього та культурного рівня сучасної людини.

Мета публікації. Метою даної статті є дослідження впливу віртуальних екскурсій на розвиток туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні об'єкти культурної спадщини – музеї, художні галереї, виставкові центри – активно застосовують технології віртуальної реальності для створення віртуальних екскурсій. Сфера використання віртуальних турів є досить широкою: насамперед це туризм, готельно-ресторанний бізнес та індустрія гостинності. На веб-сайтах туристичних компаній дедалі частіше пропонуються віртуальні подорожі відомими пам'ятками світу, які дають змогу здійснювати інтерактивні прогулянки з ефектом присутності, відвідувати популярні локації, оцінювати інтер'єри готелів, вигляд із вікон, розташування та атмосферу номерів.

Віртуальні екскурсії мають як переваги, так і певні недоліки. Серед основних переваг – доступність (можливість знайомитися з визначними пам'ятками різних країн без значних фінансових і часових витрат), багаторазовий перегляд матеріалів у зручний час, ефект повного занурення з оглядом простору на 360 градусів, а також наявність безкоштовних онлайн-інструментів для самостійного створення цифрових турів.

Серед популярних сервісів – Tour Builder, розроблений на базі Google Maps та Google Earth. Він дозволяє швидко створювати 2D- або 3D-маршрути з додаванням описів, фото й відео. Інший інструмент – StoryMapJS – дає змогу розробляти інтерактивні мапи з текстовими, фото-, відео- та аудіоматеріалами. Цікавим ресурсом є також Google Arts & Culture, що відкриває доступ до мистецьких колекцій світу з можливістю пошуку за художниками, техніками, напрямками, історичними подіями та постатями [2].

По суті, віртуальна екскурсія – це система інтерактивної взаємодії між людиною та цифровим середовищем, створена завдяки розвитку VR-технологій і сучасних мобільних пристроїв. Уже сьогодні 3D-тури дозволяють заощаджувати кошти на послугах екскурсовода, не знижуючи якості ознайомлення з містом чи туристичним об'єктом.

Реалізація віртуальних екскурсій має низку переваг. По-перше, вони спрощують знайомство з містом, адже користувачеві не потрібно самостійно планувати маршрут чи працювати з картами – ці функції виконує цифровий гід. По-друге, забезпечують економію часу та коштів, оскільки вся інформація (маршрут, факти, опис пам'яток) зосереджена в одному застосунку. По-третє, сприяють популяризації пішохідних прогулянок, роблячи їх більш пізнавальними та захопливими. По-четверте, мають освітній потенціал, адже віртуальний гід може бути представлений у вигляді історичної постаті, що додатково популяризує культурну спадщину. Крім того, впровадження таких технологій підкреслює інноваційний потенціал України як держави з розвинутою ІТ-сферою.

Основні напрями впливу віртуальних екскурсій на туризм:

1. Підвищення доступності туристичних ресурсів. Віртуальні екскурсії забезпечують доступ до культурних, історичних та природних об'єктів для широкої аудиторії незалежно від географічного розташування чи фінансових можливостей. Це особливо важливо для осіб з обмеженими можливостями пересування.
2. Формування туристичного попиту. Віртуальні тури виконують функцію маркетингового інструменту, стимулюючи інтерес до реального відвідування локацій. Попереднє ознайомлення з об'єктом підвищує рівень довіри туриста та сприяє прийняттю рішення про подорож.
3. Розвиток бренду території. Інтерактивні цифрові продукти допомагають формувати позитивний імідж регіону, демонструючи його культурний потенціал, туристичну інфраструктуру та унікальні особливості.
4. Освітній та культурний ефект. Віртуальні екскурсії виконують просвітницьку функцію, сприяють популяризації історико-культурної спадщини та підвищенню рівня обізнаності населення.
5. Економічний аспект. Цифровізація туризму відкриває нові можливості для бізнесу: створення мобільних додатків, 3D-турів, онлайн-платформ, що генерують додаткові доходи та створюють нові робочі місця у сфері ІТ і креативних індустрій [1].

Особливості віртуального гіда полягають у створенні інтерактивного середовища, яке дозволяє отримати максимум інформації та вражень під час звичайної прогулянки. Користувач може організувати індивідуальні або групові екскурсії у зручний для себе час без прив'язки до графіків. 3D-екскурсовод виконує важливу культурно-просвітницьку функцію, особливо під час сімейних прогулянок, і подає інформацію у доступній, ненав'язливій формі, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу. Водночас такий цифровий гід не потребує додаткових фінансових витрат і здатний перетворити звичайну екскурсію на цікаву інтерактивну подорож.

Висновки. Отже, головною метою впровадження віртуальних екскурсій є забезпечення можливості для широкого кола користувачів здійснювати «подорожі» цікавими регіонами та об'єктами без значних фінансових витрат. У такому форматі мандрівник виступає радше спостерігачем, який знайомиться з локаціями дистанційно. Віртуальні тури до історичних, культурних, архітектурних пам'яток і територій природно-заповідного фонду представлені на багатьох інтернет-ресурсах у вигляді структурованих екскурсій із текстовим супроводом,

фотоматеріалами та відео. Інтерактивний гід дає змогу у доступній і зрозумілій формі ознайомитися з культурною та архітектурною спадщиною локацій – під час віртуальної пішої прогулянки користувач може отримувати інформацію про об'єкти, які переглядає. Сьогодні подібні проєкти вважаються інноваційними у своїй сфері та вже здобули позитивну оцінку фахівців у різних країнах світу.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. Віртуальна екскурсія як напрямок розвитку сучасного туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-75>.
2. Віртуальний гід. URL: <https://touristl.com.ua/2020/08/20/virtual-guide-its-benefits-for-kyiv-citizens-and-guests-of-the-capital/> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Яку користь можуть принести віртуальні екскурсії? URL: <https://touristl.com.ua/2020/08/20/what-are-the-benefits-of-virtual-tours/> (дата звернення: 31.03.2026).

Отримано: 04.04.2026

Анна СОБКО

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Богдана ОПРЯ
кандидат історичних наук, доцент

ЯК ВІЙНИ ТА ПОЛІТИЧНІ КРИЗИ ТРАНСФОРМУЮТЬ РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ

Досліджено вплив воєн і політичних криз на розвиток релігійного туризму; з'ясовано ключові зміни в доступності святинь, безпеці паломників, економічному стані регіонів та мотивації учасників паломництва. Розкрито трансформації релігійного туризму в умовах нестабільності, окреслено роль цифровізації та альтернативних форм духовного досвіду, а також визначено основні виклики збереження сакральної спадщини.

Ключові слова: релігійний туризм, паломництво, святині, культурна спадщина.

Актуальність теми. Війни та політичні кризи завжди мали значний вплив на релігійний туризм, адже саме святині, монастирі, храми та релігійні маршрути часто розташовані в регіонах зі складною історією, етнопонаціональною напругою або геополітичними суперечностями. У сучасному світі ці чинники набули ще більшої ваги, оскільки глобалізація, поширення конфліктів і нестабільність у різних частинах планети визначають тенденції розвитку туристичної галузі. Релігійний туризм, як форма духовного й культурного пізнання, змінюється під тиском війн і криз, що впливають на доступність святих місць, безпеку паломників, економічні можливості регіонів і навіть мотиви людей, які прагнуть здійснити паломництво.

Мета публікації – розкрити специфіку впливу військово-політичних подій на релігійний туризм.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найбільш відчутних наслідків війни є обмеження доступу до релігійних об'єктів. У регіонах, охоплених конфліктами, часто

руйнується транспортна інфраструктура, ускладнюється перетин державних кордонів, а окремі території стають небезпечними для перебування. Через це традиційні паломницькі шляхи, що існували століттями, можуть бути заблоковані або тимчасово закриті. Приклади цього явища можна спостерігати в багатьох частинах світу: зокрема, конфлікти на Близькому Сході обмежили доступ до відомих християнських і мусульманських святинь у Сирії та Іраку, а російська агресія проти України спричинила закриття низки маршрутів, що проходили через зони бойових дій або тимчасово окуповані землі. У таких випадках люди не лише фізично не можуть дістатися своєї мети, але й стикаються з ризиком обстрілів, мінуванням територій чи політичним переслідуванням, що робить подорож фактично неможливою [1].

Війни також спричиняють руйнування релігійної спадщини, що є непоправною втраченою як для віруючих, так і для світової культури. Храми, монастирі, стародавні каплиці та археологічні пам'ятки часто стають мішенями або ж зазнають випадкових пошкоджень під час воєнних дій. Знищення реліквій, ікон, фресок або стародавніх святилищ призводить до втрати унікальних місць, які привертали паломників з усього світу. У деяких випадках руйнування святини означає кінець існування цілого паломницького маршруту. Така ситуація спостерігалася в Сирії, де багато християнських пам'яток античного й середньовічного періоду зазнали значних ушкоджень і більше не можуть приймати туристів [2].

Політичні кризи мають інший, менш очевидний, але не менш відчутний вплив на релігійний туризм. У часи політичної напруги держави можуть запроваджувати візові обмеження, скорочувати кількість авіарейсів, закривати кордони або обмежувати доступ певних категорій громадян. Це ускладнює міжнародні поїздки, особливо групові паломництва, що потребують чіткої логістики. Крім того, дипломатичні конфлікти можуть впливати на ставлення до туристів із певних країн, а інколи навіть призводять до заборони відвідування святинь представниками конкретних народів. У деяких регіонах уряди використовують релігійні об'єкти для політичного впливу або пропаганди, встановлюючи спеціальні правила доступу, контролюючи релігійних гідів чи вводячи цензуру на інформацію, яку подають туристам [3].

Ще одним важливим наслідком воєн і політичних криз є значний економічний спад у регіонах, де розташовані святини. Релігійний туризм часто є рушійною силою для місцевих економік, адже паломники користуються послугами готелів, ресторанів, транспорту, купують сувеніри, беруть участь у релігійних святах і ярмарках. У період нестабільності ці галузі страждають найбільше. Падіння туристичних потоків змушує багато підприємств закриватися або скорочувати персонал. Це призводить до зменшення доходів не лише бізнесу, але й місцевих громад, які традиційно брали участь у прийомі паломників. У окремих країнах з розвиненим релігійним туризмом економічні втрати можуть бути значними та відчуватися роками після завершення конфлікту.

Під впливом сучасних криз змінюються й мотиви паломників. Якщо у стабільні часи люди переважно вирушають у релігійні подорожі, щоб побачити святини, отримати благословення або пізнати культуру, то під час війни мотиви набувають глибшого духовного змісту. Люди шукають у цих поїздках емоційної підтримки, розради, спокою, можливості молитви за близьких і за мир. Часто паломництво стає актом внутрішньої стійкості або проявом солідарності. Деякі віруючі вирушають до святинь, розташованих поблизу зон бойових дій, щоб передати гуманітарну допомогу монастирям чи громадам [4].

Цікавою тенденцією, яка виникла внаслідок сучасних конфліктів, стала цифровізація релігійного туризму. Неможливість фізично відвідати святини сприяла появі віртуальних

паломництв. Монастирі та релігійні центри створюють онлайн-екскурсії, 3D-тури, трансляції богослужінь, лекції та тематичні зустрічі, що дозволяють людям долучитися до духовного досвіду дистанційно. Хоча такі форми не можуть повністю замінити традиційне паломництво, вони відкривають нові можливості для людей, які опинилися в умовах війни, обмежених фінансових ресурсів або пересування. Мобільні додатки для паломників також активно розвиваються: вони містять мапи маршрутів, молитви, історичні довідки та поради з безпеки.

Приклади трансформацій релігійного туризму можна побачити у різних частинах світу. На Близькому Сході конфлікти зруйнували велике число святинь, що змусило паломників переорієнтовуватися на Туреччину, Йорданію та інші стабільніші країни. В Європі міграційні кризи та теракти спричинили посилені заходи безпеки у місцях масового паломництва, таких як Лурд чи Сантьяго-де-Компостела. В Україні війна вплинула не лише на доступ до окремих православних святинь, але й змінила напрямки внутрішнього релігійного туризму: зросла популярність маршруту до Зарваниці, Унівської лаври та інших центрів, розташованих у безпечніших регіонах [5].

Висновки. Отже, війни та політичні кризи суттєво впливають на релігійний туризм, змінюючи його географію, інфраструктуру, економіку, безпеку та духовні мотиви паломників. Конфлікти змушують людей шукати безпечніші маршрути, обирати альтернативні локації або користуватися новими формами духовного досвіду, такими як віртуальні паломництва. Інфраструктура святинь та туристичних об'єктів зазнає руйнувань або обмежень у доступі, що вимагає адаптації та додаткових заходів щодо збереження культурної спадщини. Попри всі виклики, релігійний туризм продовжує розвиватися, знаходячи нові способи існування – від цифрових платформ до внутрішніх маршрутів. У часи нестабільності духовні подорожі набувають особливої цінності: вони допомагають людям знаходити внутрішню опору, зміцнювати віру та підтримувати відчуття єдності з культурними традиціями. Таким чином, релігійний туризм не лише адаптується до складних умов, а й підтверджує своє значення для духовного та соціального життя людей навіть у найважчі періоди історії.

Список використаних джерел:

1. Інститут релігійної свободи. Аналітичні матеріали про стан релігійних громад під час війни. URL: <https://irs.in.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Зацепіна Н. Паломництво як соціокультурний феномен. 2021. URL: <https://share.google/-zz2HyuKRHLth899re> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 298 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_full.htm (дата звернення: 24.03.2026).
4. Любіцева О. О. Основи релігієзнавства і паломницьких подорожей: навчальний посібник. Київ: Альтерпрес, 2011. URL: <https://studfile.net/preview/16703265/> (дата звернення: 23.03.2026).
5. Міністерство культури та інформаційної політики України. Матеріали про вплив війни на релігійну спадщину. URL: <https://mkip.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).

Отримано: 06.04.2026

Анастасія ТАРАНУШЕНКО

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація

Науковий керівник: Богдана ОПРЯ
кандидат історичних наук, доцент

БУДДІЙСЬКИЙ РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ: ГОЛОВНІ СВЯТИНІ, ТРАДИЦІЇ ПАЛОМНИЦТВА ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ДУХОВНИЙ РОЗВИТОК ЛЮДИНИ

Розкрито особливості буддійського релігійного туризму. Висвітлено найбільш популярні серед туристів святині, традиції паломництва, а також їхній вплив на духовний розвиток сучасної людини.

Ключові слова: релігійний туризм, буддизм, буддійське паломництво, святині, паломництво.

Актуальність теми. Буддійський релігійний туризм є одним із найпоширеніших напрямів духовних подорожей у сучасному світі. Буддизм як давня філософсько-релігійна система приваблює мільйони людей своїм вченням про внутрішню гармонію, усвідомленість та пошук просвітлення. Паломництво до святих місць, пов'язаних із життям і діяльністю Будди, має глибоке значення як для віруючих буддистів, так і для людей, які не належать до цієї релігії, але шукають спокою, душевної рівноваги або натхнення. Релігійний туризм буддистського спрямування поєднує духовну практику, культурне пізнання, медитацію та занурення в унікальні історичні традиції.

Мета публікації – охарактеризувати сучасні тенденції буддійського паломництва в контексті розвитку релігійного туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Буддійське паломництво виникло ще за часів Будди Сіддхартхи Гаутами. Сам Будда радив своїм учням відвідувати чотири місця, пов'язані з його життям: місце народження, місце просвітлення, місце першої проповіді та місце переходу в нірвану. Саме ці святині стали основою головних паломницьких маршрутів, які сьогодні відіграють центральну роль у буддійському релігійному туризмі. Подорожі до них символізують прагнення розуміння сенсу існування, прийняття законів буття та досягнення внутрішнього миру [1].

Одним із найважливіших центрів буддійського паломництва є Лумбіні в Непалі – місце народження Будди. Тут, серед спокійних ландшафтів та священних монастирів, туристи та паломники можуть відчувати особливу атмосферу початку духовного шляху. Лумбіні є не лише релігійним об'єктом, а й символом чистоти, миру та нового життя. На території комплексу розташовані численні монастирі, побудовані громадами з різних країн, що робить це місце міжнародним центром буддійської культури.

Ще важливішим для паломників є Бодх-Ґая в Індії – місце, де Будда досяг просвітлення під деревом Бодгі. Сьогодні тут стоїть храм Махабодгі, який вважається одним із головних символів буддизму. Паломники з усього світу приїжджають сюди, щоб помедитувати поруч із деревом-нащадком того самого Бодгі, під яким Сіддхартха став Просвітленим. Вважається, що саме в

цьому місці енергія мудрості та усвідомленості особливо сильна, тому багато людей проводять у Бодх-Гаї тижні або місяці, практикуючи медитацію, ретрити та вивчаючи буддистські тексти [2].

Сарнатх, що поблизу Варанасі, є місцем першої проповіді Будди. Саме тут він виклав учням Чотири Благородні Істини – основу буддистського вчення. Для паломників Сарнатх є місцем, де народилася буддійська філософія як система духовного знання. Туристи відвідують ступи, храми та музеї, де збережені стародавні артефакти, що свідчать про багатотисячлітню історію буддизму.

Кушінагар в Індії – місце, де Будда перейшов у парінірвану, завершивши земний шлях. Атмосфера цього місця сповнена спокою, тиші та усвідомлення циклічності життя. Паломники приходять сюди для роздумів про сенс існування, природу страждання та необхідність духовного звільнення. Кушінагар символізує не кінець, а перехід у вищу форму буття, тому є надзвичайно важливим об'єктом для релігійного туризму.

Буддійське паломництво має свої традиції, які вирізняють його серед релігійних практик інших світових релігій. Найважливішою традицією є медитація. Паломництво в буддизмі – це не просто фізична подорож, а шлях очищення розуму та серця. Люди годинами медитують біля храмів, ступ, дерев Бодгі, намагаючись досягти внутрішнього спокою та глибокого саморозуміння. Поширеною традицією є ходіння навколо святих об'єктів, що символізує коло життя та шлях духовного розвитку. Поклони, молитви, ритуали дарування також відіграють важливу роль – вони навчають смиренню, вдячності та щедрості.

Географія буддійського релігійного туризму дуже широка. Крім Індії та Непалу, популярними напрямками є Тибет з його унікальною духовною атмосферою та легендарними монастирями; Шрі-Ланка з Храмом Зуба Будди; Таїланд – центр теравади з величними храмами; М'янма з найвищими ступами світу; Японія з філософськими монастирями Кіото; Китай зі стародавніми горами святих. У кожній з цих країн буддизм сформував унікальну культурну традицію, яка сьогодні приваблює туристів своїм спокоєм, мудрістю та глибокою духовністю [3].

Буддійський релігійний туризм має значний вплив на духовний розвиток людини. Паломництво допомагає знайти душевну рівновагу, зменшити рівень стресу, усвідомити власні думки та емоції. У таких подорожах люди часто переосмислюють своє життя, цілі, поведінку. Буддизм наголошує на співчутті, терпимості та ненасильстві, тому перебування у буддійських святих місцях сприяє розвитку моральних та етичних якостей. Для багатьох туристів поїздка до буддійських святинь стає точкою внутрішнього перелому – моментом, коли вони відкривають для себе нові цінності та підходи до життя.

У світовому масштабі буддійський релігійний туризм виконує важливу соціальну та культурну роль. Він сприяє розвитку економіки країн Азії, підтримує збереження архітектурних і культурних пам'яток, стимулює міжкультурний діалог, популяризує ідеї миру, гармонії та усвідомленого життя. Все більше людей у світі звертаються до медитації, йоги та буддистських практик, що сприяє зростанню попиту на духовні подорожі [4].

Буддійський релігійний туризм є унікальним явищем, яке поєднує давню мудрість, філософію внутрішнього зростання та сучасні можливості для подорожей. Паломництва до святинь Лумбіні, Бодх-Гаї, Сарнатха, Кушінагару та інших місць дозволяють людині не лише ознайомитися з історією буддизму, а й пережити власний духовний досвід, знайти спокій, внутрішню силу та гармонію. Саме тому буддійський релігійний туризм залишається одним із найзначущіших напрямів сучасного світового туризму та продовжує надихати мільйони людей по всій планеті.

Висновки. Отже, буддистський релігійний туризм є важливим напрямом сучасних подорожей, що поєднує відвідування сакральних місць із глибоким духовним самопізнанням. Основні святині буддизму та традиції паломництва сприяють формуванню внутрішньої гармонії, переосмисленню життєвих цінностей і розвитку духовності людини. Водночас такий вид туризму не лише зберігає культурно-релігійну спадщину, але й виступає засобом міжкультурного діалогу та особистісного зростання.

Список використаних джерел:

1. Geary D., Shinde K. Buddhist Pilgrimage and the Ritual Ecology of Sacred Sites in the Indo-Gangetic Region. *Religions*. 2021. №12(6). URL: <https://www.mdpi.com/2077-1444/12/6/385> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Shinde K. Regional Diversity of Buddhist Heritage Tourism in South Asia and Southeast Asia. *Heritage*. 2025. № 8 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2571-9408/8/4/121> (дата звернення: 05.04.2026).
3. Rai H. D. Buddhism and Tourism: A Study of Lumbini, Nepal. *Journal of Tourism & Hospitality Education (JTHE)*. 2020. URL: <https://www.nepjol.info/index.php/JTHE/article/view/28732/23433> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Ki Y. P. A Case Study of Pilgrimage as Experiential Learning. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*. 2022. URL: <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=ijrtp> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Ulanov M. The Practice of Pilgrimage by Kalmyk Buddhists. *Central Asian Survey*. 2022. № 11 (1). P. 60–77. URL: https://brill.com/view/journals/casu/11/1/article-p60_4.xml (дата звернення: 06.04.2026).

Отримано: 07.04.2026

Валерія ТІБЕКІНА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

ІСЛАМ ЯК ДУХОВНА І СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Розглянуто іслам як цілісну духовну і соціальну систему. З'ясовано його основні засади, функції та значення у сучасному глобалізованому світі. Висвітлено вплив ісламу на формування світогляду, соціальних відносин і міжнародних процесів, а також окреслено його роль у міжкультурному діалозі та суспільному розвитку.

Ключові слова: іслам, духовна система, умма, шариат, міжкультурний діалог, релігійна ідентичність, мусульманська спільнота.

Актуальність теми. Іслам – одна з трьох світових монотеїстичних релігій, яка впливає на політичні, соціальні, культурні та духовні процеси у глобальному масштабі. У ХХІ столітті його роль посилюється у зв'язку з демографічним ростом мусульманського населення, посиленням міграційних процесів, міжкультурною комунікацією та актуалізацією дискусій про релігійну ідентичність. Іслам не обмежується рамками релігійної доктрини – він являє собою цілісну систему світогляду, яка формує стиль життя віруючих та визначає їхнє місце у соці-

умі. Для мільярда людей іслам є не лише вірою, а й нормою поведінки, моральним орієнтиром і культурною матрицею.

У сучасному світі, що характеризується динамічними глобалізаційними процесами, ісламська цивілізація знову опиняється у центрі суспільних і наукових дискусій. Розширення мусульманських громад у Європі, розвиток ісламських держав Близького Сходу, трансформація релігійних практик та інтерпретацій ісламу під впливом модернізації – усе це створює багатовимірний контекст, в якому іслам виступає не лише релігією, а й духовною та соціальною системою з власними цінностями, інститутами та моделями взаємодії між людьми [1].

Сучасні науковці підкреслюють, що ісламська система гармонізує внутрішній світ людини та пропонує цілісну модель суспільного устрою. В основі цієї системи лежить поєднання духовності, моралі, права та соціальної відповідальності. Така багатошаровість робить іслам унікальним явищем, здатним пропонувати людині не лише етичні орієнтири, а й конкретні соціальні інструменти самореалізації.

Метою цієї роботи є аналіз ісламу як духовної і соціальної системи, виявлення його ключових характеристик та визначення його ролі у сучасному глобалізованому світі. Актуальність теми зумовлена необхідністю глибшого розуміння ісламу у контексті міжнародних відносин, міжкультурного діалогу та суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Іслам як духовна система базується на вірі в єдиного Бога – Аллаха, та на пророчому одкровенні, зафіксованому в Корані. Ці джерела містять духовні, моральні та правові норми, які формують цілісну систему цінностей. Центральною духовною метою мусульманина є досягнення гармонії з Богом через виконання релігійних обов'язків, доброчесність, моральну чистоту та усвідомлене життя [2].

Іслам також виконує важливу соціальну функцію, формуючи структуру взаємин між людьми. Концепція умми – єдиної спільноти віруючих – створює модель суспільства, засновану на взаємопідтримці, колективній відповідальності та соціальній солідарності. Однією з ключових соціальних практик є закят – обов'язковий податок на допомогу нужденним. У такий спосіб ісламська система сприяє зменшенню соціальної нерівності.

Важливу роль відіграє і правова система ісламу – шаріат, що охоплює норми особистого життя, сімейних стосунків, економічної діяльності та соціальної поведінки. Хоча ступінь впровадження шаріату різниться між країнами, його ціннісна база – справедливість, рівність, чесність та відповідальність – має глобальний вплив на мусульманську спільноту.

У сучасному світі іслам зазнає трансформацій під впливом урбанізації, глобалізації та міжкультурних контактів. Нові покоління мусульман інтерпретують традиційні норми в контексті сучасних викликів, зберігаючи цінності духовності, але адаптуючи соціальні моделі до сучасного стилю життя. Це проявляється в активній участі мусульман у політиці, бізнесі, освіті, громадських рухах [3].

Іслам також виступає одним із ключових чинників міжнародних відносин. Геополітичне значення мусульманського світу, ресурси Близького Сходу, міграційні процеси та міжкультурний діалог роблять іслам важливою складовою глобальної цивілізації. У цьому контексті розуміння ісламу як духовної й соціальної системи стає необхідністю для стабільного розвитку та порозуміння між народами [3].

Іслам є унікальною системою, що поєднує духовні, моральні та соціальні компоненти в єдину цілісну основу. Він формує світогляд людини, визначає її поведінку та взаємини з інши-

ми людьми. У сучасному світі іслам залишається актуальною силою, що впливає на суспільні процеси, політику, культуру та міжнародні відносини. Розуміння цієї багатогранної системи є важливим кроком до формування міжкультурного діалогу та глобальної стабільності [3].

Висновки. Отже, іслам у сучасному світі постає не лише як релігія, а як цілісна духовна і соціальна система, що визначає світогляд, моральні цінності та норми поведінки мільйонів людей. Його принципи впливають на різні сфери суспільного життя – від культури й освіти до права та соціальних відносин, забезпечуючи внутрішню єдність і стабільність мусульманських спільнот. Водночас іслам відіграє важливу роль у міжкультурному діалозі, сприяючи розумінню різноманіття сучасного світу та формуванню толерантного ставлення між народами.

Список використаних джерел:

1. Esposito J. What Everyone Needs to Know About Islam. *Oxford University Press*. 2021. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780199794232_A23609981/preview-9780199794232_A2-3609981.pdf?utm_source (дата звернення: 26.03.2026).
2. Armstrong K. Islam: A Short History. *Modern Library*. 2019. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Islam%3A_A_Short_History?utm_source (дата звернення: 26.03.2026).
3. Nasr S. Islamic Spirituality and Modern Society. *Cambridge University Press*. 2018. URL: https://traditionalhikma.com/wp-content/uploads/2015/02/Islamic-Spirituality-Foundations-edited-by-Seyyed-Hosseini-Nasr.pdf?utm_source (дата звернення: 26.03.2026).

Отримано: 03.04.2026

Діана ТКАЧ

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Наукова стаття присвячена дослідженню сучасних інноваційних інструментів менеджменту туризму та гостинності. Розглянуто сучасні інноваційні інструменти туристичного та готельно-ресторанного менеджменту.

Ключові слова: туризм, гостинність, готельно-ресторанний бізнес, менеджмент, управління, інновація, цифровізація.

Актуальність теми Менеджмент у галузі туризму та гостинності є комплексною і багатовимірною сферою діяльності, що потребує від управлінців широкого спектра знань, умінь і професійних компетентностей. До ключових напрямів належать стратегічне планування, маркетингова діяльність, організація якісного сервісу, розвиток туристичних дестинацій і дотримання принципів екологічної відповідальності. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах високої конкуренції, постійних змін та зростаючих очікувань клієнтів, що створює для менеджерів чимало складних завдань. Тому особливої ваги набуває здатність

впроваджувати інноваційні рішення та застосовувати відповідальні управлінські підходи, які забезпечать сталий розвиток туризму й готельно-ресторанної сфери.

Мета публікації – розглянути сучасні інноваційні інструменти менеджменту туризму та гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні інноваційні інструменти менеджменту в туризмі та готельно-ресторанній сфері спрямовані на автоматизацію процесів, підвищення ефективності управління, персоналізацію обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності закладів. Вони охоплюють управління ресурсами, доходами, персоналом та маркетингом. Розглянемо більш детально сучасні інноваційні інструменти туристичного та готельно-ресторанного менеджменту [3].

1. Інноваційні інструменти операційного менеджменту.
 - 1.1. Системи управління готелями (PMS – Property Management Systems). PMS – це основний інструмент для управління операційними процесами в готелях. Він дозволяє централізувати управління бронюваннями, обслуговуванням гостей, розрахунками та аналітикою. Основними можливостями PMS є: автоматизація бронювання номерів; управління тарифами та цінами на номери (інтеграція з RMS-системами); реєстрація гостей (check-in/check-out); управління обліком гостей та їхніми вподобаннями; інтеграція з Channel Manager та системами електронних замків.
 - 1.2. Revenue Management Systems (RMS) – системи управління доходами. Ці інструменти допомагають максимізувати доходи підприємств завдяки динамічному ціноутворенню.
 - 1.3. Channel Manager – системи управління каналами продажу. Channel Manager дозволяє готелям керувати бронюваннями через різні онлайн-канали (Booking.com, Expedia, Airbnb) у реальному часі.
 - 1.4. POS-системи (Point of Sale) для ресторанів і кафе. POS-системи автоматизують процеси прийняття замовлень, обробки платежів та обліку товарів у готельно-ресторанному бізнесі.
2. Інструменти стратегічного та фінансового менеджменту.
 - 2.1. BI-системи (Business Intelligence) для прийняття рішень. BI-системи надають аналітичні інструменти для збору, обробки та візуалізації даних для прийняття стратегічних рішень.
 - 2.2. Управління ризиками та кризовий менеджмент. У сучасних умовах ризику у туристичній галузі (COVID-19, війна) стимулюють впровадження інструментів кризового управління. Інструментами кризового управління є: системи раннього попередження (ESW); аналітика ризиків за допомогою BI-систем; плани безперервності бізнесу (BCP).
3. Інструменти управління персоналом (HR-менеджмент).
 - 3.1. HRM-системи (Human Resource Management Systems). Ці системи автоматизують рекрутинг, адаптацію, навчання та управління продуктивністю персоналу. Основними можливостями є: автоматизація процесу найму та адаптації персоналу; управління навчанням та сертифікаціями; облік робочого часу та заробітної плати.
 - 3.2. LMS (Learning Management Systems) для навчання персоналу. Інтерактивні онлайн-платформи для навчання працівників та проведення тренінгів.

4. Інструменти клієнтського менеджменту (маркетинг та комунікація з клієнтами).
 - 4.1. CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами. CRM дозволяє вести базу даних клієнтів, управляти взаємодією з ними та автоматизувати процеси маркетингу. Основними можливостями є: створення персоналізованих пропозицій; автоматизація маркетингових кампаній; управління програмами лояльності.
 - 4.2. Програми лояльності та гейміфікація. Застосування елементів гейміфікації (бали, досягнення, нагороди) у програмі лояльності збільшує залучення клієнтів. Прикладами є програми лояльності за типом «накопичуй та отримуй бонуси»; інтерактивні завдання для клієнтів (відвідай 3 готелі мережі та отримай знижку).
5. Інструменти управління безпекою та захистом гостей.
 - 5.1. Біометричні системи контролю доступу. Біометричні системи дозволяють ідентифікувати клієнтів та працівників за відбитками пальців, скануванням обличчя або розпізнаванням голосу.
 - 5.2. Системи розпізнавання обличчя та моніторинг безпеки, такі як автоматичне розпізнавання осіб та моніторинг доступу до готелів; контроль безпеки та відеоспостереження.
6. Інновації в сталому розвитку та екологічному менеджменті.
 - 6.1. «Зелені» технології та сталий розвиток: розумні термостати та датчики освітлення; системи контролю енергоспоживання та водозбереження; сортування відходів та екологічні ініціативи; інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, управління)[1, 2].

Висновки. Отже, менеджмент у сфері туризму та гостинності – це складний процес, що вимагає від керівників гнучкості, швидкої адаптації та ефективного прийняття рішень в умовах нестабільності. Основні завдання менеджерів полягають у забезпеченні безперервної роботи підприємства, управлінні ризиками, впровадженні інновацій і дотриманні принципів соціальної відповідальності. Сучасні управлінські підходи сприяють зміцненню конкурентних переваг, ефективному використанню ресурсів, зменшенню ризиків і підвищенню задоволеності споживачів, що є основою сталого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В., Буторіна В. Б. Інноваційні інструменти менеджменту туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5369> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славіна Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Поворознюк І. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63>.
4. Іванунік В. О. Туристичний менеджмент: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.

Отримано: 09.04.2026

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИЙ ТУРИЗМ»

В статті розглянуто теоретичні основи до визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм». Визначено, що частина науковців ототожнює його з медичним, санаторно-курортним або спа-туризмом, інші розглядають його як складову ширшого виду туризму або як поєднання кількох близьких напрямів туристичної діяльності. Доведено, що зростає кількість досліджень, присвячених вивченню особливостей новітніх форм лікувально-оздоровчого туризму – спа- та велнес-туризму.

Ключові слова: лікувально-оздоровчий туризм, лікувальний туризм, оздоровчий туризм, медичний туризм, санаторно-курортний туризм, велнес-туризм, спа-туризм.

Актуальність теми. В українському законодавстві відсутнє чітке визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм», що ускладнює розуміння його сутності, функцій, переліку послуг та вимог до інфраструктури. Існують також суперечності щодо статусу споживачів таких послуг: їх трактують як «хворих» (за законами «Про курорти» та «Основи законодавства про охорону здоров'я») або як «туристів» (за законом «Про туризм»). Водночас у правовому полі майже не використовуються поняття «велнес-туризм» і «спа-туризм», попри їх зростаючу популярність. У наукових джерелах також немає єдиного підходу до визначення цього терміна. Ці проблеми ускладнюють аналіз і прогнозування розвитку галузі, стримують соціальну підтримку та розробку ефективних стратегій її розвитку.

Мета публікації – розглянути теоретичні основи до визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм».

Виклад основного матеріалу дослідження. Лікувально-оздоровчий туризм активно досліджується науковцями, однак єдиного підходу до його визначення досі не сформовано. Одні вчені акцентують передусім на медичній складовій, інші – розглядають його як поєднання лікування, профілактики та загального оздоровлення. Зростає також кількість досліджень, присвячених новітнім напрямам лікувально-оздоровчого туризму – спа- та велнес-туризму – і їхньому впливу на трансформацію туристичної індустрії. Попри наявність значних наукових напрацювань, залишається потреба в уточненні цих понять для їх ефективного використання у практичній діяльності туристичних закладів.

Українські науковці зазвичай трактують лікувально-оздоровчий туризм у межах традиційної санаторно-курортної системи, використовуючи поняття «медичний», «лікувальний», «санаторно-курортний» і «оздоровчий» туризм. Натомість у зарубіжних дослідженнях частіше вживають терміни «health tourism», «medical tourism», «wellness & spa tourism» та інші.

Відсутність єдиного підходу до визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм» призводить до його ототожнення з іншими видами туризму або розгляду як їх складової чи поєднання кількох споріднених напрямів. Це ускладнює визначення реальних обсягів туристич-

тичних потоків з оздоровчою метою, окреслення меж інфраструктури розміщення та розроблення ефективних програм підтримки цього напрямку [1].

Огляд наукових досліджень доводить, що у вчених також немає спільної думки щодо трактування цього терміну (табл. 1).

Таблиця 1

*Трактування терміну «лікувально-оздоровчий туризм»
в наукових дослідженнях українських вчених*

Науковці	Визначення терміну «лікувально-оздоровчий туризм» у працях науковців
Баєв В. В.	Тотожний поняттю «медичний туризм», який включає як діагностику та лікування, так і профілактику захворювань, здоровий спосіб життя і косметичні послуги
Холявка В. З. та ін.	Тотожний поняттю «спа-лікувальний туризм» та поняттю «health tourism» (подорожі за здоров'ям)
Шаповалова О. О.	Тотожний поняттю «спа-туризм»
Кифяк В. Ф.	Є складовою іншого виду – «медичного», який поєднує лікувальнооздоровчі та рекреаційні функції для задоволення потреб споживачів у відновленні здоров'я
Кляп М. П., Шандор Ф. Ф.	Є складовою «медичного» туризму, головною метою якого є лікування чи перебування у медичних закладах за межами своєї країни та який складається з «лікувального», «оздоровчого» та «пологового» туризму
Романова А. А.	Поділяється на «медичний туризм» та «велнес- і спа-туризм»
Мельник Л. В., Батиченко С. П.	Спрямований на відновлення здоров'я чи профілактику (попередження) захворювань, метою якого є лікування, оздоровлення, рекреація і відпочинок
Мочульська О. М. та ін.	Поділяється на «лікувальний», метою якого є власне лікування, терапія, реабілітація після захворювань, і «профілактичний» (велнес-туризм)
Рутинський М., Петранівський В.	Поїздки на курорт, а також будь-які інші поїздки з метою лікування, наприклад, для операції в закордонній клініці
Парфіненко А. Ю. та ін.	Базується на використанні природних ресурсів: мінеральних вод, лікувальних грязей і кліматичних умов, які здійснюють позитивний вплив на лікування різноманітних захворювань

**Складено автором на основі джерел [1–3].*

У наукових дослідженнях кінця ХХ – початку ХХІ ст. лікувально-оздоровчий туризм часто ототожнювали із санаторно-курортним, що було зумовлено аналізом діяльності санаторіїв, профілакторіїв і пансіонатів з лікуванням та їх відвідуваності.

Водночас санаторно-курортні заклади, на нашу думку, виконують передусім реабілітаційну функцію після перенесених захворювань, а не здійснюють безпосереднє лікування. Санаторно-курортний туризм є важливою складовою лікувально-оздоровчого туризму, оскільки процедури мають лікувально-профілактичний характер, проводяться кваліфікованим медичним персоналом із використанням сучасного фізіотерапевтичного обладнання та відповідних методик. Однак таке обслуговування зазвичай не передбачає медикаментозного лікування, а спрямоване на стимулювання природних відновних процесів організму. Завдяки цьому його ефект є тривалим і сприяє загальному зміцненню здоров'я та покращенню самопочуття. Очевидно, що лікувально-оздоровчий туризм ґрунтується на прагненні людини дбати про власне здоров'я. Тому він охоплює поїздки до медичних закладів з метою лікування; перебування у санаторно-курортних установах для реабілітації після хвороб; оздоровчі подо-

рожі до рекреаційних територій задля профілактичних процедур і зміцнення імунітету; відвідування спа-центрів і термальних джерел, а також участь у програмах відновлення, спрямованих на фізично й психічно здорових людей для відпочинку та відновлення сил [2].

Висновки. Проведений аналіз свідчить про наявність різних концептуальних підходів до тлумачення змісту та структури поняття «лікувально-оздоровчий туризм». Частина науковців ототожнює його з медичним, санаторно-курортним або спа-туризмом. Інші розглядають його як складову ширшого виду туризму або як поєднання кількох близьких напрямів туристичної діяльності. Водночас зростає кількість досліджень, присвячених вивченню особливостей новітніх форм лікувально-оздоровчого туризму – спа- та велнес-туризму.

Список використаних джерел:

1. Галасюк С. Концептуальні підходи до визначення терміну «лікувально-оздоровчий туризм». *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-8>.
2. Кифяк В. Ф. Розвиток медичного туризму в регіонах України. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1. С. 30–33.
3. Михайліченко Г. І. Розвиток туристичного продукту лікувально-оздоровчого та медичного туризму України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. С. 3–10.

Отримано: 07.04.2026

Діана ФАБУЛЯН

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Богдана ОПРЯ
кандидат історичних наук, доцент

ПАЛОМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ЯК УКРАЇНЦІ ШУКАЮТЬ ДУХОВНУ ПІДТРИМКУ ТА ВНУТРІШНІЙ СПОКІЙ

Висвітлено особливості паломництва як форми духовної практики в умовах війни; встановлено його значення для психологічної підтримки, емоційної стабілізації та зміцнення віри українців. Описано трансформації паломництва, зокрема розвиток військових, онлайн- та благодійних форм, а також визначено його роль у консолідації суспільства й підтримці внутрішньо переміщених осіб.

Ключові слова: паломництво, психологічна стійкість, релігійні практики, військове паломництво, онлайн-паломництво.

Актуальність теми. Паломництво – це добровільна подорож віруючої людини до святих місць, які мають особливе релігійне, духовне або історичне значення. Його головна мета – пошук духовної підтримки, молитва, покаяння, вдячність, зміцнення віри та внутрішнє очищення. Паломництво в умовах війни стало одним з найбільш значущих духовних явищ сучасної України. Від перших днів повномасштабного російського вторгнення 2022 року українці перебувають у стані підвищеної тривожності, емоційного виснаження та постійного стресу. Дослідження психологів доводять, що духовні практики, зокрема паломництво, зни-

жують рівень стресу та сприяють збереженню емоційної стабільності населення. Воно стає способом подолання шоку та пошуку внутрішньої опори [1].

Мета публікації – висвітлити тенденції туристичного паломництва в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. На думку релігієзнавців, паломництво в умовах війни виконує не лише релігійну, а й глибоку терапевтичну функцію. За даними Української асоціації релігієзнавців (2022–2024 рр.), попит на духовні поїздки зріс на 30–35 %. Найбільш відвідуваними місцями є Зарваниця, Унівська лавра, Манявський скит, святі джерела Закарпаття, Буковини та Волині. Люди шукають у цих місцях душевне заспокоєння, можливість молитви й відновлення віри [2].

Окремим феноменом стало військове паломництво. Тисячі українських захисників відвідують святині перед поверненням на передову або під час реабілітації. Згідно зі звітом ПЦУ (2025 р.), понад 15 тисяч військовослужбовців узяли участь у спеціальних духовних маршрутах, які поєднували молитву, зустрічі з капеланами та психологічні заняття. Такі поїздки зменшують симптоми ПТСР, зміцнюють моральний дух і допомагають підготуватися до повернення в бойові умови [3].

Значного поширення набуло онлайн-паломництво. У період пандемії воно було вимушеним кроком, але після початку війни стало життєво важливою формою духовної підтримки для людей на окупованих територіях, вимушених переселенців, військових та українців за кордоном. Дослідження Коваль Л. (2021–2023 рр.) показують, що віртуальні екскурсії, онлайн-молебні та цифрові маршрути підтримують відчуття духовної приналежності, навіть коли фізичний доступ до святинь неможливий [3].

Паломництво перетворилося на важливий чинник національної єдності. Під час поїздок українці моляться за мир, перемогу та захисників, а багато маршрутів мають благодійний характер. За даними Центру паломництва «Рафаїл», близько 40% паломницьких поїздок у 2022–2024 роках поєднувалися зі збором коштів на ЗСУ, підтримкою родин загиблих або доставкою гуманітарної допомоги. Таким чином, духовна подорож стала також формою громадянської відповідальності [4].

Важливу роль паломництво відіграє для внутрішньо переміщених осіб. Втрата дому, руйнування соціальних зв'язків і пережита травма створюють потребу у відновленні духовного та психологічного балансу. За аналітикою ООН (2023 р.), участь ВПО у паломницьких поїздках сприяє покращенню адаптації, зниженню рівня депресивних симптомів і зміцненню соціальної інтеграції. Деякі громади створюють спеціальні маршрути саме для переселенців [5].

Паломництво виконує й функцію групової терапії. Учасники подорожі знаходять підтримку в спілкуванні, спільній молитві та переживанні духовного шляху. Психологи наголошують, що групові духовні практики сприяють подоланню ізоляції, формуванню довіри та підтримці психоемоційної рівноваги. У 2024 році були створені програми «Духовний шлях відновлення» для родин загиблих військових, що поєднують паломництво з елементами арттерапії.

Українські біженці за кордоном також активно беруть участь у паломництвах. У Польщі, Німеччині, Італії та Іспанії українські громади створили власні маршрути духовних подорожей, зокрема до Ватикану, українських католицьких місій та монастирів. Це дозволяє людям зберігати духовний зв'язок із Батьківщиною, підтримувати національну ідентичність і об'єднуватися у спільнотах.

Висновки. Отже, паломництво в умовах війни набуває для українців особливого значення як форма духовної підтримки, внутрішнього відновлення та пошуку сенсу в складних

життєвих обставинах. Відвідування святинь і участь у релігійних практиках допомагають зміцнити віру, знайти душевний спокій і відчутти єдність із спільнотою. У таких умовах паломництво стає не лише релігійною практикою, а й важливим ресурсом психологічної стійкості та надії на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Пастух О. Духовні практики у період суспільних криз. *Психологічний огляд*. 2019. URL: https://psy.khmn.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/tezy-konferencziyi-10_04_2025.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
2. Косенко Р. А., Перерва П. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку туризму в Україні. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/aea9a769-f664-4bb4-87f8-1fbc5dae0d1d> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Коваль Л. Онлайн-паломництво як новий формат духовного досвіду. *Релігія у сучасному світі*. 2021.
4. Паломництво в часи війни: свято в іншому форматі. URL: <https://credo.pro/2025/07/384988> (дата звернення: 27.03.2026).
5. Центр паломництва «Рафаїл». URL: <https://rafail.com.ua/> (дата звернення: 27.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Марія ЯРОСТЮК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Богдана ОПРЯ**
кандидат історичних наук, доцент

РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ФАКТОР ДУХОВНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Узагальнено значення релігійного туризму як чинника духовного, соціального та економічного розвитку України; визначено його вплив на формування моральних цінностей, національної ідентичності та міжкультурного діалогу. Обґрунтовано роль релігійного туризму у збереженні культурної спадщини, розвитку регіонів і забезпеченні психологічної підтримки населення в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: *релігійний туризм, духовне відродження, національна ідентичність, культурна спадщина, міжкультурний діалог, сталий розвиток.*

Актуальність теми. Релігійний туризм в Україні виступає важливим чинником духовного відродження суспільства, сприяючи зміцненню моральних цінностей, віри та національної ідентичності. Він допомагає людям звернутися до духовних джерел і переосмислити життєві орієнтири. Через знайомство зі святинями відбувається глибше усвідомлення культурної спадщини. У результаті формується більш свідоме та духовно зріле суспільство.

Мета публікації – висвітлити роль релігійного туризму у духовному та соціальному відродженні України.

Виклад основного матеріалу. Відвідування святинь, монастирів і духовних центрів сприяє внутрішньому очищенню людини, пошуку сенсу життя та гармонії, особливо в умовах сучасних викликів. Такі подорожі дозволяють відволіктися від щоденних проблем і зосередитися на внутрішньому стані. Людина отримує можливість для роздумів і самопізнання. Це позитивно впливає на психологічний стан і загальне самопочуття [1].

Релігійні подорожі формують у громадян почуття єдності, спільності традицій і духовної спадщини, що є важливим для консолідації українського суспільства. Спільна участь у паломництвах об'єднує людей різного віку та соціального статусу. Вона сприяє формуванню взаємної підтримки та довіри. У результаті зміцнюється соціальна згуртованість.

Україна має значний потенціал розвитку релігійного туризму завдяки багатій історико-культурній спадщині та різноманіттю релігійних пам'яток. На її території розташовані численні святині різних конфесій. Вони приваблюють як вітчизняних, так і іноземних туристів. Це створює широкі можливості для розвитку галузі [2].

Релігійний туризм сприяє розвитку регіонів, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та підвищення туристичної привабливості територій. Активізація туристичних потоків стимулює місцеву економіку. Розвиваються сфери обслуговування, транспорту та торгівлі. Це позитивно впливає на добробут населення.

Важливою складовою є збереження та популяризація сакральної культурної спадщини, що сприяє підвищенню рівня національної свідомості та історичної пам'яті. Релігійні об'єкти потребують належного догляду та реставрації. Туризм стимулює увагу до цих пам'яток. Завдяки цьому вони зберігаються для майбутніх поколінь [3].

Релігійний туризм відіграє роль у міжкультурному та міжконфесійному діалозі, сприяючи толерантності та взаєморозумінню між представниками різних релігій. Він відкриває можливість пізнання інших культур і традицій. Це допомагає подолати стереотипи та упередження. У результаті формується повага до різноманіття.

У сучасних умовах, зокрема під час війни, релігійний туризм стає засобом психологічної підтримки та духовного відновлення населення. Люди шукають у святинях спокій і надію. Відвідування таких місць допомагає впоратися зі стресом і тривогою. Це сприяє підвищенню рівня психологічної стійкості [4].

Розвиток цього виду туризму потребує ефективного державного управління, маркетингових стратегій і співпраці між релігійними організаціями та туристичним бізнесом. Необхідно створювати якісні туристичні продукти. Важливо забезпечити належну інфраструктуру та інформаційну підтримку. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність України на туристичному ринку [5].

Таким чином, релігійний туризм є важливим інструментом духовного та соціального відродження України, що поєднує культурні, економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства. Він сприяє зміцненню духовних цінностей і національної ідентичності. Одночасно він стимулює економічний розвиток територій. У перспективі цей напрям має значний потенціал для подальшого розвитку.

Висновки. Отже, релігійний туризм в Україні виступає комплексним явищем, що поєднує духовний, соціальний та економічний потенціал і відіграє важливу роль у відродженні суспільства в умовах сучасних викликів. Він сприяє зміцненню моральних орієнтирів, формуванню національної ідентичності, розвитку міжкультурного діалогу та підвищенню рівня соціальної згуртованості. Водночас релігійні подорожі стимулюють розвиток регіонів, акти-

візують туристичну інфраструктуру та підтримують збереження культурно-історичної спадщини. У сучасних умовах, зокрема під час війни, релігійний туризм набуває особливого значення як засіб духовної підтримки, психологічної стабілізації та джерело надії, що робить його важливим інструментом сталого розвитку та відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Religious Tourism in Times of Crisis. URL: <https://www.tandfonline.com> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Релігійний туризм в Україні: тенденції та перспективи. URL: <https://tourlib.net> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Соціальний вимір паломництва. URL: <https://core.ac.uk> (дата звернення: 02.04.2026).
4. UNWTO. Religious Tourism Overview. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Паломницький туризм у період війни. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2026).

Отримано: 06.04.2026

Секція №6

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Олександра АНОШКІНА

*здобувачка вищої освіти першого(бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

У статті розглянуто розвиток готельного господарства України та його значення для туристичної сфери. Проаналізовано основні етапи становлення галузі й те, як на неї впливали історичні умови та потреби суспільства. Визначено, що в сучасному світі готельне господарство є важливою частиною культурної комунікації та взаємодії між людьми, а також відіграє важливу роль у підвищенні привабливості країни для туристів.

Ключові слова: *готельне господарство України, історія розвитку, готельна інфраструктура, заклади розміщення, туристична індустрія, послуги розміщення, етапи становлення, туризм.*

Актуальність теми. У сучасному світі розвиток готельного господарства має важливе значення, адже якісні послуги розміщення є показником рівня туристичної інфраструктури та певним показником престижу країни. Дослідження історії становлення готельної сфери України дає можливість краще зрозуміти особливості її формування, виявити чинники, що вплинули на сучасний стан галузі, та визначити напрямки подальшого вдосконалення. Це робить тему актуальною як у науковому, так і в практичному аспектах.

Мета публікації – розглянути історію розвитку готельного господарства України та основні етапи його становлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельне господарство України має глибокі історичні корені та є важливою складовою туристичної індустрії, яка відображає соціально-економічний розвиток держави, культурні традиції та рівень інтеграції у світову економіку. Еволюція засобів розміщення на території України відбувалася під впливом політичних, економічних і культурних чинників, що зумовило формування сучасної готельної інфраструктури.

Перші форми засобів розміщення на території сучасної України з'явилися ще в період античності та середньовіччя. Важливу роль у цьому процесі відігравали торговельні шляхи, зокрема «із варяг у греки», що проходив через територію Київська Русь.

У цей період функціонували:

- постоялі двори – примітивні заклади для ночівлі купців і мандрівників;
- корчми та заїжджі двори – поєднували функції харчування та проживання;

- монастирські притулки – надавали безкоштовний або символічно оплачуваний притулок паломникам.

Такі заклади не мали чіткої організаційної структури, однак заклали основу для розвитку готельної справи.

У XVIII–XIX століттях відбувається активізація економічного життя та розвиток міст, таких як Львів, Київ, Одеса. Це сприяло появі перших організованих готелів європейського типу. Характерні риси цього періоду: формування комерційних готелів; поява класифікації номерів та рівнів обслуговування; орієнтація на заможних клієнтів (купців, чиновників, іноземців). У великих містах відкривалися готелі з високим рівнем комфорту, що відповідали європейським стандартам того часу. Наприклад, у Львові діяли престижні готелі, які приймали іноземних гостей і сприяли розвитку міського туризму.

Після встановлення радянської влади готельне господарство зазнало суттєвих змін. Воно стало частиною централізованої державної системи управління. Основні особливості: націоналізація готелів; підпорядкування державним органам; створення мережі готелів для обслуговування внутрішнього туризму. У цей період важливу роль відіграла організація Інтурист, яка обслуговувала іноземних туристів і забезпечувала валютні надходження. Готелі будувалися за типовими проєктами, що зумовлювало уніфікацію сервісу та архітектури. Незважаючи на розвиток інфраструктури, рівень сервісу часто поступався міжнародним стандартам через обмеженість ринкових механізмів і конкуренції.

З проголошенням незалежності України у 1991 році почався новий етап розвитку готельної індустрії. Ключові тенденції: приватизація готелів; формування конкурентного середовища; поява приватних готельних підприємств; залучення іноземних інвестицій. У великих містах, зокрема в Київ, Львів, Харків, активно відкриваються сучасні готелі, у тому числі міжнародних мереж. На український ринок вийшли відомі світові готельні оператори, такі як Hilton Hotels & Resorts, Radisson Hotel Group, Accor.

Сьогодні готельне господарство України є динамічною галуззю, яка адаптується до глобальних викликів та нових умов. Основні тенденції: цифровізація послуг (онлайн-бронювання, мобільні додатки); розвиток бутик-готелів та апарт-готелів; орієнтація на європейські стандарти якості; інтеграція у міжнародний туристичний ринок. Значний вплив на розвиток галузі мали такі події, як Євро-2012, що стимулювало модернізацію готельної інфраструктури [1, 2].

Водночас сучасний етап характеризується викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, пандемією та військовими подіями, що впливають на туристичні потоки та інвестиційну активність. Готельне господарство України в умовах війни, спричиненої Російське вторгнення в Україну 2022, зазнало суттєвих трансформацій і втрат, водночас продемонструвавши високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності. Значна частина готелів у регіонах активних бойових дій була пошкоджена або припинила діяльність, тоді як у відносно безпечних містах, зокрема Львів, Івано-Франківськ та Ужгород, готелі переорієнтувалися на розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів і представників міжнародних організацій. Багато закладів виконують гуманітарну функцію, надаючи житло на пільгових або безкоштовних умовах, а також забезпечують логістичну підтримку. Одночасно відбулося скорочення туристичних потоків і доходів, що загостило фінансові проблеми галузі. Попри це, готельний сектор поступово відновлюється, впроваджує нові формати роботи, підвищує стандарти безпеки та відіграє важливу роль у підтримці економіки й соціальної стабільності країни в умовах воєнного часу [3, 4].

Висновки. Історія розвитку готельного господарства України свідчить про поступову трансформацію від примітивних форм розміщення до сучасної конкурентоспроможної індустрії гостинності. Кожен історичний етап залишив свій відбиток у структурі, функціонуванні та рівні сервісу готельних підприємств. Сучасне готельне господарство України має значний потенціал для подальшого розвитку за умови впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування та активної інтеграції у світовий туристичний простір.

Список використаних джерел:

1. Журавльова С. М., Зайцева В. М., Каптюх Т. В. Технологія готельної справи: навчальний посібник. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
2. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
3. Марусей Т. В. Особливості функціонування готелів в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1657> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Marusei T., Yurovchik V., Zubekhina T. Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2172> (дата звернення: 06.04.2026).

Отримано: 07.04.2026

Анастасія БЛІНСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

Анімаційні послуги в готелях

Одним із дієвих способів стимулювання попиту на послуги готельної індустрії є впровадження анімаційних програм, які справляють позитивний вплив на емоційний стан і загальне самопочуття гостей. Туристична анімація виступає окремим видом туристичних послуг, у межах яких відвідувачів залучають до активних форм відпочинку та дозвілля. Її основу становить безпосередня взаємодія аніматора з туристами, а також їх спільна участь у розважальних заходах, що формують анімаційну програму туристичного комплексу.

Ключові слова: анімація, туризм, готель, дозвілля, відпочинок, розваги, аніматор, програма, комфорт, сервіс, імідж, попит.

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг анімаційні програми стають важливим інструментом підвищення привабливості та конкурентоспроможності готелів. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються не лише на умови проживання, а й на якість дозвілля та емоційні враження від відпочинку. Анімаційні послуги сприяють формуванню позитивного іміджу готелю, підвищенню рівня задоволеності гостей і стимулюють повторні візити, що зумовлює їхню важливу роль у розвитку готельного господарства.

Мета публікації – визначення ролі та значення анімаційних послуг у готелях, а також аналіз їх впливу на якість обслуговування, рівень задоволеності гостей і конкурентоспроможність готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація анімаційних послуг є важливим напрямком роботи готельного підприємства і свідчить про високий професійний рівень персоналу. Анімація займає ключову позицію у структурі готелю та функціонує як окремий підрозділ, який тісно взаємодіє з іншими службами, будучи невід'ємною частиною загального сервісу.

Анімаційне обслуговування включає комплекс заходів, спрямованих на дозволення гостей, що базується на безпосередньому спілкуванні аніматорів із відпочивальниками та їхній активній участі у запропонованих програмах. Основна мета анімації підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності гостей [3].

Найбільш традиційними напрямками в організації анімаційної діяльності готельних підприємств є спортивно-оздоровча, культурно-пізнавальна, видовишно розважальна робота. Особлива роль в організації анімаційних програм в готелях приділяється активним спортивним заняттям, ігровим заходам, анімації для дітей, різноманітним шоу і святкам.

Програми анімації охоплюють: туристичні заходи, спортивно-оздоровчі активності, культурно пізнавальні програми, розважальні заходи.

Для ефективної роботи анімаційної служби потрібно використовувати індивідуальний підхід до різних категорій гостей (вік, інтереси, культурні особливості), залучати професійних аніматорів, мати в наявності належне матеріально-технічне забезпечення.

Основними критеріями оцінки роботи аніматора є досвід і кваліфікація, фізична підготовка та охайний вигляд, комунікабельність та всебічний розвиток, здатність вирішувати нестандартні ситуації, професійна репутація.

Соціально-економічним ефектом анімації є підвищення прибутковості готелю, збільшення задоволеності гостей, економія часу та сил туристів, зменшення стресу та безробітності, підвищення продуктивності персоналу.

Культурно-дозвільна анімація в готелях широко застосовується для організації відпочинку, зокрема корпоративних гостей. Основою такої анімації є продуманий підхід до обслуговування, де хід заходу визначається за задалегідь підготовленим сценарієм.

До основних форм організації культурно-дозвільних заходів відносять:

1. Карнавал – народне свято на відкритому повітрі, наприклад, паради або маскаради.
2. Раут – офіційна зустріч гостей без танців.
3. Банкет – рочисте частування або святкова вечеря.
4. Містерія – театралізована постановка з релігійним змістом.
5. Раус – захід перед основною програмою, презентаціями або культурними подіями.
6. Церемонія – державний або релігійний обряд, що проводиться за строгим протоколом.
7. Шоу-вистава – масове видовишне дійство.

Команда аніматорів повинна володіти широким набором сценаріїв і анімаційних програм, які формувалися протягом багатьох років і стали традиційними для закладу. Водночас важливо постійно оновлювати програми, вносити нові ідеї та оригінальні елементи, щоб кожен захід був унікальним і привабливим для гостей.

Однією з найпопулярніших сучасних форм вечірніх заходів є шоу-мюзикли. Вони можуть передбачати як пасивне спостереження гостей за постановкою, так і активну участь відвідувачів у ролях мюзиклу. Аніматори допомагають гостям освоїти основні номери прямо під час вистави, що робить участь більш інтерактивною та захоплюючою. Такі програми дозволяють готелю пропонувати гостям нові враження, підвищувати рівень їх задоволеності та формувати позитивний емоційний клімат.

Організація святкових заходів є ключовим елементом формування анімаційного обслуговування. Важливо визначити характерні риси конкретного свята та інтегрувати до програми ті складові, які будуть найбільш привабливими й цікавими для гостей.

У великих готельних комплексах, що приймають іноземних туристів, анімаційні менеджери часто розробляють розважальні програми з урахуванням національних традицій своєї країни. Одним із їхніх завдань є ознайомлення гостей з культурою, звичаями, ментальністю та способом життя місцевого населення. Йдеться про проведення національних, релігійних чи державних свят, які відзначаються яскраво та урочисто. У готелях такі події зазвичай реалізуються у форматі тематичних вечірніх програм [1].

Висновки. Отже, аналізуючи анімаційне обслуговування в готелях, можна зробити висновок, що в сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг організація анімаційної діяльності стає надзвичайно важливою для готельних комплексів. Щоб забезпечити задоволення гостей різного віку, національностей, соціального статусу та фізичних чи інтелектуальних можливостей, а також стимулювати їхнє повторне відвідування, програми анімації мають постійно вдосконалюватися. Це стосується не лише змісту заходів, а й їх інтенсивності, тривалості, часу проведення та інших характеристик протягом усього туристичного сезону.

Список використаних джерел:

1. Терещук Н. В., Тимчук С. В. Сучасні форми організації і процес анімаційного обслуговування на підприємствах готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1–2 (3–4). URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/chstu/3120/1/12.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Федотова Ю. В., Кравець О. М. Анімаційна діяльність: сутність, особливості та соціально-економічна ефективність. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 530–534.
3. Шикіна О., Гончаренко Я., Ремігайло І. Дослідження надання анімаційних послуг у Одеської області. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-66>.

Отримано: 03.04.2026

Таміла БУРЛАЙ

здобувачка вищої освіти першого(бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ
кандидат економічних наук, доцент

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

У статті розглянуто сутність сучасних маркетингових комунікацій у сфері гостинності. Проаналізовано основні тенденції розвитку та використання цифрових технологій у просуванні готельних послуг. Визначено їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств галузі.

Ключові слова: маркетингові комунікації, сфера гостинності, цифрові технології, конкурентоспроможність, клієнти, гостинність, маркетинг.

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації суспільства маркетингові комунікації стають одним із головних інструментів успіху підприємств сфери гостинності. Сьогодні більшість споживачів активно користуються інтернетом, соціальними мережами та мобільними додатками, тому заклади готельно-ресторанного бізнесу мають адаптовувати свої комунікаційні стратегії до нових реалій. Однак багато підприємств ще не повністю використовують можливості сучасних цифрових технологій для просування своїх послуг і побудови довготривалих відносин із клієнтами. Тому готелі повинні активно адаптувати сучасні маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мета публікації – дослідити особливості сучасних маркетингових комунікацій у сфері гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні маркетингові комунікації в сфері гостинності відіграють ключову роль у розвитку готелів, ресторанів та туристичних закладів. Вони допомагають налагодити ефективний контакт із гостями, підвищити їхню лояльність і сформувати позитивний імідж підприємства.

Маркетингові комунікації – це процес передачі інформації про бренд, бізнес, підприємство, його товари і послуги до цільової аудиторії через різні канали взаємодії. За допомогою цих комунікацій бізнес утверджується та створює перше враження у людей про себе. В комплексі маркетингові комунікації складаються з: реклами; зв'язку з громадськістю; брендингу; програми лояльності; спонсорства; стимулювання збуту; прямого маркетингу [7].

Вище перелічені комунікації проводять для того, щоб донести до цільової аудиторії потрібне повідомлення, визначити проблему і отримати необхідні емоції. Глобальна інформаційна мережа пропонує туристичним компаніям безліч можливостей у галузі маркетингових досліджень, при цьому дане середовище вимагає від операторів володіння інформаційними компетенціями, вміння відбирати та аналізувати необхідну інформацію [5].

Зараз готелі активно поєднують класичні та цифрові методи комунікації. До традиційних інструментів належать реклама, PR, участь у виставках та спеціальні пропозиції для клієнтів. Їх доповнюють цифрові канали: соціальні мережі, сайти, мобільні додатки, онлайн-бронювання та розсилки. Це дозволяє бути ближче до клієнта та швидко реагувати на його запити.

У сучасних умовах цифровізації маркетингової діяльності бізнес-комунікації набувають особливого значення. Вони відображають специфіку ділової взаємодії у сфері підприємництва, де ключову роль відіграють швидкість і точність обміну інформацією, управління відносинами з клієнтами та партнерами, а також координація внутрішніх і зовнішніх бізнес процесів [6].

Сучасні комунікації також орієнтовані на персоналізацію послуг. Завдяки даним про вподобання гостей можна пропонувати індивідуальні послуги та створювати індивідуальний досвід для кожного. Цей прийом є доволі розповсюдженим і ефективним, це допомагає покращувати сервіс і підвищувати лояльність клієнтів.

Важливою складовою є інтегрована стратегія комунікації, яка об'єднує всі канали у єдину систему, що дозволить формуванню довгострокових відносин з клієнтами та стабільну комунікацію. Цифрові інструменти також дають змогу оцінювати ефективність кожного каналу та швидко вносити зміни.

Маркетингова структура та комунікація у сфері гостинності буде ефективною і конкурентоспроможною лише за умови дотримання певних практичних принципів її організації. Основними серед них є:

1. Простота. Чітка та зрозуміла комунікація сприяє швидкому прийняттю рішень і ефективному управлінню.
2. Налагоджена система зв'язків між підрозділами підприємства, що забезпечить точну та оперативну передачу інформації і зворотній зв'язок.
3. Дотримання стандартів. Працівники мають зберігати конфіденційність, знати конкурентів, залучати клієнтів і аналізувати причини їх втрат.
4. Контроль і звітність. Регулярні звіти допомагають оцінити роботу, виявити недоліки, визначити помилки та вдосконалити маркетингову стратегію.

Разом із тим, лише поєднання класичних і цифрових методів, орієнтація на гостя та комплексний підхід дозволяють підприємствам сфери гостинності залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільне зростання.

Висновки. Отже, сучасні маркетингові комунікації є важливим інструментом розвитку підприємств сфери гостинності. Вони формують позитивний імідж, залучають нових клієнтів і зміцнюють відносини з постійними гостями. Використання цифрових технологій підвищує ефективність роботи та конкурентоспроможність закладу. Грамотно організовані комунікації дозволять підприємству впевнено розвиватися й утверджуватися як лідеру на ринку послуг гостинності. При цьому використання в рекламуванні готелю креативу та ентузіазму заохотить гостей не забути про нього, а кількість клієнтів, бажаних відпочити, буде збільшуватись

Список використаних джерел:

1. Влащенко Н. М. Сучасні маркетингові комунікації готельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 285–290.
2. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>.
3. Гузар У., Загоруй М. Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). Львів, 2020. С. 18–21.
4. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу і туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5, Т. 2. С. 43–47.

5. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славина Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-68>.
6. Марусей Т. В. Сучасні маркетингові інструменти туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.29>.
7. Collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), December 3, 2021. Berlin, Germany: European Scientific Platform. P. 21–22. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/03.12.2021/671> (дата звернення: 23.03.2026).

Отримано: 28.03.2026

Дарія ВДОВІЧЕНКО

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

кандидат технічних наук, доцент

ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ ЯК ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНИХ КУХОНЬ ПОДІЛЛЯ

Розкрито історію формування української кухні як важливого елемента національної ідентичності та культурної спадщини. Особлива увага приділяється самотності подільської кухні, її зв'язку з традиційним побутом, природними умовами та історичними впливами сусідніх народів.

Ключові слова: *українська кухня, кулінарна спадщина, подільська кухня, традиції харчування, обрядові страви, культурна пам'ять.*

Актуальність теми. Кулінарна спадщина є важливою складовою культури кожного народу, оскільки вона відображає історичний шлях, спосіб життя, господарську діяльність і духовні цінності суспільства. Українська кухня формувалася протягом багатьох століть у тісному зв'язку з природними умовами, соціально-економічними процесами та культурними традиціями українського народу. Вона стала невід'ємною частиною національної ідентичності, засобом збереження історичної пам'яті та важливим елементом нематеріальної культурної спадщини України.

Мета публікації – розкрити історичні аспекти формування та розвитку української кухні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія української кухні бере свій початок у глибокій давнині та тісно пов'язана з процесом формування українського народу, його господарською діяльністю та умовами життя. Ще з прадавніх часів населення території сучасної України займалося землеробством і скотарством, що стало визначальним чинником у формуванні харчових традицій. Родючі чорноземи, помірний клімат і різноманітні природні ресурси сприяли вирощуванню зернових культур, овочів і фруктів, а також розведенню свійських тварин. Саме ці умови заклали основу для створення поживного та різноманітного раціону, який з часом переріс у самотню національну кухню.

Значний вплив на розвиток української кухні мав період Київської Русі. У цей час харчування стає важливою складовою соціального життя, а кулінарні традиції починають фор-

муватися як елемент культури. Активні торговельні зв'язки з іншими країнами сприяли появі нових продуктів і приправ, а також обміну кулінарним досвідом. Важливу роль у приготуванні їжі відіграла піч, яка стала центром української оселі. Саме завдяки приготуванню страв шляхом варіння, тушкування та тривалого томління українська кухня набула характерних смакових особливостей, що відрізняють її від кухонь інших народів.

Суттєвим чинником формування української кухні були соціально-економічні умови життя населення. Більшість українців проживала в сільській місцевості та займалася важкою фізичною працею, що вимагало поживної та ситної їжі. Саме тому страви української кухні характеризуються високою калорійністю, використанням круп, борошна, картоплі, м'яса та молочних продуктів. Разом із тим значну увагу приділяли економному використанню продуктів і сезонності харчування, що сприяло розвитку способів зберігання їжі, таких як квашення, соління, сушіння та копчення.

Важливу роль у формуванні харчових традицій відіграла релігія. Прийняття християнства зумовило чітке розмежування пісної та скоромної їжі, що суттєво вплинуло на структуру раціону українців. Пісні страви, приготовані з овочів, круп, грибів і бобових, стали невід'ємною частиною кухні та сприяли її різноманітності. Водночас скоромні страви з м'яса, молока та яєць готувалися переважно у святкові дні, що підкреслювало їх особливе значення.

Не менш важливими були культурні та обрядові чинники. Їжа супроводжувала всі важливі події людського життя – народження, весілля, поховання, релігійні свята. Багато страв набули символічного значення та стали носіями культурної пам'яті. Кутя, паска, коровай, узвар та інші традиційні страви не лише виконували харчову функцію, а й символізували добробут, родинну злагоду та духовні цінності. Їх приготування супроводжувалося дотриманням звичаїв і обрядів, що сприяло збереженню національної пам'яті та культурної спадкоємності.

Українська кухня стала важливою складовою національної культури та основою для розвитку регіональних кулінарних традицій, зокрема подільської, зберігаючи свою самобутність і актуальність упродовж століть. Через кулінарні звичаї передавалися уявлення про добро і зло, достаток і злагоду, працю та родинні цінності. Саме тому багато страв української кухні мають глибоке символічне наповнення, що збереглися до сьогодні.

Українська кухня відіграла ключову роль у формуванні регіональних кулінарних традицій. Загальнонаціональна основа кухні адаптувалася до місцевих умов, що спричинило появу регіональних різновидів. У різних частинах України одні й ті самі страви набували особливостей залежно від клімату, доступності продуктів та історичних впливів. Саме завдяки цьому виникли подільська, галицька, волинська, слобожанська та інші регіональні кухні, які зберегли спільні риси української кулінарної традиції, водночас демонструючи локальну самобутність.

Подільська кухня сформувалася як органічна складова української національної кулінарної традиції та водночас як самобутній регіональний різновид, що відображає особливості природних, історичних і культурних умов Поділля. Цей регіон здавна відзначався родючими землями, сприятливим кліматом і вигідним географічним розташуванням, що створило передумови для розвитку землеробства, тваринництва та різноманітного харчування. Саме ці чинники визначили основу подільської кухні, яка базується на використанні натуральних продуктів місцевого походження та традиційних способів їх приготування.

Характерною рисою подільської кухні є її тісний зв'язок із селянським способом життя. Більшість страв були призначені для щоденного споживання людьми, зайнятими важкою фізичною працею, тому вони відзначалися поживністю, ситністю та простотою приготування.

Оснoву раціoну становили зернові культури, зокрема пшениця, жито, ячмінь і кукурудза, з яких готували різноманітні каші, хліб і борошняні вироби. Значне місце в харчуванні займали овочі, передусім буряк, капуста, картопля, морква, цибуля та бобові культури, які використовувалися для приготування перших і других страв.

Однією з найвідоміших страв подільської кухні є борщ, який у цьому регіоні мав багато варіантів приготування. Його готували на м'ясному бульйоні або пісним з додаванням сезонних овочів, квасолі, капусти та буряка. Важливою особливістю подільського борщу було тривале томління в печі, що надавало страві насиченого смаку та аромату. Поряд із борщами поширеними були юшки, капустянки та різні види супів, які готувалися залежно від пори року та наявних продуктів.

Велику роль у подільській кухні відігравали молочні та м'ясні продукти. Молоко, сметана, сир і масло широко використовувалися як самостійні страви, так і як доповнення до основних. М'ясо, зокрема свинина, яловичина та птиця, вживалося переважно у святкові дні, що було характерним для традиційного українського харчування. Поширеними були страви з тушкованого та запеченого м'яса, ковбаси домашнього приготування, а також сало, яке займало особливе місце в харчовій культурі Поділля. Подільська кухня формувалася під впливом історичних контактів із сусідніми народами, зокрема поляками, молдаванами, турками, вірменами, євреями, литовцями, німцями. Ці взаємодії сприяли збагаченню кулінарних традицій регіону новими інгредієнтами, спеціями та способами приготування страв. У подільській кухні з'явилися елементи маринування, використання прянощів, різноманітна випічка, що поєднала місцеві традиції з запозиченими кулінарними прийомами. Водночас ці впливи не зруйнували українську основу кухні, а лише доповнили її, створивши унікальний регіональний колорит.

Особливе значення в подільській кухні мали обрядові та святкові страви, які виконували не лише харчову, а й символічну функцію. Кулінарні традиції супроводжували важливі події людського життя – народження, весілля, релігійні свята. На Різдво готували кутю та узвар, на Великдень – паску й сирні страви, на весілля – коровай, що символізував добробут і злагоду в родині. Ці страви передавалися з покоління в покоління, зберігаючи культурну пам'ять регіону.

Висновки. Таким чином, подільська кухня є яскравим прикладом того, як загальноукраїнська кулінарна традиція адаптувалася до конкретних умов регіону, зберігши свою національну основу та водночас набула власної самобутності. Вона відображає історичний шлях Поділля, господарську діяльність його населення та духовні цінності українського народу, що робить її важливою складовою національної кулінарної спадщини України.

Список використаних джерел:

1. Артюх Л. Ф. Традиційна кухня українців у контексті сучасної культури. Київ: Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології НАН України, 2021.
2. Бойко О. Українська національна кухня: історія, регіональні особливості, сучасні тенденції. Київ: Освіта, 2023.
3. Культура повсякдення в Україні: традиції, трансформації, сучасність / за ред. О. Кісь. Київ: НАН України, 2022.
4. Регіональні кухні України: історія, традиції, збереження / за ред. Л. Артюх. Київ: ІМФЕ НАН України, 2024.
5. Скуратівський В. Українські традиції та кухня у ХХІ столітті. Київ: Генеза, 2022.
6. Степанюк Н. Подільська кухня в системі регіональних традицій України. Вінниця: Поділля, 2023.
7. Харчова культура українців: регіональний вимір / колектив авторів. Київ: Либідь, 2023.

Отримано: 30.03.2026

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СЕРВІСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ ПРИ ГОТЕЛЯХ У СЛОВАЧЧИНІ

Наукова стаття присвячена дослідженню організаційних та сервісних особливостей функціонування ресторанів при готелях у Словаччині та визначення сучасних тенденцій їх розвитку.

Ключові слова: *сервіс, гостинність, готель, ресторан, готельний комплекс, цифровізація, національна кухня.*

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії важливу роль відіграє якість обслуговування в готельно-ресторанному господарстві. Ресторанні підрозділи при готелях є невід’ємною складовою готельного комплексу та виконують важливу функцію забезпечення гостей харчуванням, організації дозвілля та створення комфортної атмосфери перебування. Ресторан при готелі виступає не лише як заклад харчування, але й як елемент іміджу готельного підприємства, що значною мірою впливає на рівень задоволеності гостей і формування позитивного туристичного досвіду. В умовах зростання конкуренції на міжнародному туристичному ринку особливого значення набуває впровадження сучасних моделей організації ресторанного сервісу, використання інноваційних технологій та підвищення стандартів обслуговування. Країни Центральної Європи, зокрема Словаччина, демонструють позитивну динаміку розвитку готельно-ресторанного бізнесу, що пов’язано зі зростанням туристичних потоків, розвитком ділового та гастрономічного туризму, а також модернізацією туристичної інфраструктури. У цьому контексті актуальним є дослідження організаційних та сервісних особливостей функціонування ресторанів при готелях у Словаччині, що дозволяє визначити ефективні управлінські підходи та перспективні напрями розвитку галузі.

Мета публікації – дослідження організаційних та сервісних особливостей функціонування ресторанів при готелях у Словаччині та визначення сучасних тенденцій їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ресторани при готелях у Словаччині є важливим структурним підрозділом готельного комплексу. Вони можуть функціонувати як самостійні підрозділи або як частина комплексної системи обслуговування гостей. Організаційна структура ресторану залежить від категорії готелю, його місткості, рівня сервісу та цільової аудиторії.

Зазвичай структура ресторанного підрозділу включає:

- адміністрацію ресторану (менеджер ресторану, адміністратор залу);
- виробничі підрозділи (кухня, кондитерський цех);
- обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, сомельє);
- допоміжні служби (мийка посуду, складські приміщення).

У великих готельних комплексах ресторанний підрозділ може включати кілька різних закладів харчування: основний ресторан, бари, кафе, банкетні зали, винні ресторани та лаунж-зони.

У готелях Словаччини використовуються різні системи організації харчування, які залежать від категорії готелю, туристичного профілю регіону та цільової аудиторії. Найпоширенішими є такі системи: BB (Bed and Breakfast) – проживання зі сніданком; HB (Half Board) – напівпансіон (сніданок та вечеря); FB (Full Board) – повний пансіон [1, 3].

У більшості готелів сніданки організовуються у форматі шведського столу, що дозволяє обслуговувати велику кількість гостей та забезпечує широкий вибір страв. Меню зазвичай включає: холодні закуски; гарячі страви; випічку; молочні продукти; фрукти; напої. Крім основного ресторану, у готелях функціонують додаткові заклади: лобі-бари; тематичні ресторани; панорамні ресторани; винні бари. Також популярними є банкетні зали, де проводяться весілля, корпоративні заходи, конференції та інші урочистості. Однією з ключових характеристик ресторанного сервісу при готелях у Словаччині є орієнтація на високі міжнародні стандарти обслуговування.

Основними принципами ресторанного сервісу є: клієнтоорієнтованість; оперативність обслуговування; ввічливість персоналу; високий рівень професійної підготовки працівників; забезпечення комфортної атмосфери. Персонал ресторанів проходить спеціальну підготовку, що включає навчання етикету обслуговування, стандартів сервісу, іноземних мов та комунікації з гостями. Особлива увага приділяється: культурі спілкування з гостями; швидкості виконання замовлень; презентації страв; дотриманню санітарних норм.

Сучасні готелі Словаччини активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності ресторанного обслуговування. До таких технологій належать: системи електронного бронювання столиків; автоматизовані системи управління рестораном; електронні меню; мобільні додатки для замовлення страв. Використання таких технологій дозволяє: підвищити швидкість обслуговування; оптимізувати роботу персоналу; контролювати витрати та облік продукції; покращити якість сервісу [2].

Важливою складовою діяльності ресторанів при готелях у Словаччині є популяризація національної кухні. Традиційна словацька гастрономія є одним із елементів туристичної привабливості країни та активно використовується у формуванні ресторанних концепцій. Серед найпопулярніших страв: бриндзові галушки; капуста; печена свинина з кнедлями; локші; традиційні десерти. Поєднання традиційних рецептів із сучасними кулінарними технологіями дозволяє створювати оригінальні гастрономічні пропозиції для туристів.

У сучасних умовах ресторанне господарство при готелях Словаччини активно розвивається та адаптується до нових потреб туристичного ринку. Основними тенденціями є: розвиток гастрономічного туризму; використання локальних продуктів; впровадження концепції slow food; організація тематичних гастрономічних заходів; розвиток кейтерингових послуг; екологізація ресторанного бізнесу. Зростає також популярність авторських ресторанів при готелях, де пропонуються унікальні гастрономічні концепції.

Висновки. Отже, ресторани при готелях у Словаччині є важливою складовою готельно-туристичної інфраструктури та відіграють значну роль у формуванні якісного туристичного продукту. Організаційні особливості їх функціонування полягають у чіткій структурі управління, інтеграції ресторанного підрозділу в систему готельного сервісу та використанні сучасних методів менеджменту. Сервісні особливості характеризуються високим рівнем обслуговування, професійною підготовкою персоналу та використанням інноваційних технологій. Важливим елементом ресторанної діяльності є використання національної гастрономії, що сприяє розвитку гастрономічного туризму та підвищує туристичну привабливість країни. Досвід організації ро-

боти ресторанів при готелях у Словаччині може бути корисним для вдосконалення діяльності готельно-ресторанних підприємств України, зокрема у напрямі підвищення якості сервісу, розвитку гастрономічного туризму та впровадження сучасних технологій управління.

Список використаних джерел:

1. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2022. 563 с.
2. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славіна Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> (дата звернення: 02.04.2026).
3. Соколовський В. А., Щоголева І. В. Технологія гостинності: навчальний посібник. Кропивницький: Вид-во ЛАНАУ, 2023. 353 с.

Отримано: 07.04.2026

Маріна ЗЕЛЕНЮК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

кандидат технічних наук, доцент

РОЗВИТОК ПОЛЬСЬКОЇ КУХНІ НА ТЕРЕНАХ ПОДІЛЛЯ

Проаналізовано історичні передумови та механізми взаємодії польської й подільської кулінарних традицій, починаючи з XV століття. Висвітлено процеси адаптації шляхетської кухні до місцевих умов, роль мультикультурного середовища у формуванні регіонального меню та сучасні тенденції відродження гастрономічної спадщини Поділля.

Ключові слова: *Поділля, шляхетська кухня, гастрономічна адаптація, мультикультуралізм, історичні шари, кулінарні запозичення, гастротуризм.*

Актуальність теми. Поділля, розташоване на межі центрів впливу Східної Європи, з XV століття опинилося під потужним впливом Великого князівства Литовського та пізніше – Речі Посполитої. Від 1434 р. багато територій Поділля адміністративно входили до польської корони як Подільське воєводство, що сприяло інтенсивним контактам польської шляхти, урядових структур та міських громад з місцевим населенням. Ці політичні та адміністративні зв'язки створили основу для культурних і кулінарних запозичень.

Мета публікації – висвітлити особливості розвитку польської кухні на теренах Поділля.

Виклад основного матеріалу дослідження. Присутність польської шляхти (дуже часто на помістях Поділля) означала, що шляхетські кухні, меню і кулінарні звички (включно з манерами сервірування, випічкою, використанням певних спецій і технологій приготування м'яса) поширювалися в регіоні. Водночас Поділля було мультикультурним – тут співіснували українці, поляки, євреї, вірмени, татари та інші групи, що стимулювало двосторонній обмін продуктовими практиками. Дослідження показують, що структура традиційної подільської кухні відображає саме такі історичні шари.

У міжвоєнний період західні частини Поділля деякий час були під польською владою (наприклад, Тернопільщина у складі II Речі Посполитої), що посилювало адміністративні і культурні зв'язки. Друга світова війна й подальші етнічні переміщення значно змінили наявні спільноти – багато польських родин або виїхало, або зазнало репресій, що вплинуло і на локальні кулінарні традиції. У радянський період відбулася масова стандартизація харчування, колективізація господарств і деяке витіснення локальної кухні. Все це позначилося на збереженні деяких польських елементів у щоденному харчуванні Поділля.

Шляхетські маєтки були центрами споживання продуктів «вищого» гатунку: м'ясо, випічка за європейськими зразками, паштети, солодощі та алкогольні напої. Меню панських і міських кухонь часто складалися з страв, що мали полонізований характер або були прямими кальками з польської кухні – це особливо помітно в святкових і банкетних стравах. Через слуг, ремісників і торгівлю ці страви проникали в міське та селянське середовище.

Селяни запозичували окремі прийоми (наприклад, способи випічки чи приготування ковбаси) від міських і панських господарств, але завжди адаптували їх до місцевих умов: дешевші інгредієнти, сезонність, зберігання на зиму (сушіння, квашення). Навіть класичні «польські» страви часто отримували простіші, економніші версії в селянській кухні.

Міста Поділля мали значні єврейські громади, які грали роль посередників у торгівлі (спеції, сухофрукти) і внесли свої рецептурні традиції. Вірмени й інші ремісничі групи також впливали на міське меню. Цей мультикультурний «пул» рецептів – основа для того, щоб польські елементи не лише проникали, а й зазнавали трансформації.

Польська кухня традиційно використовує багато м'яса (особливо свинину), молочних продуктів, капусти, буряка, грибів, а також методів консервації – квашення капусти, засолування огірків. Подільська кухня має подібний набір базових продуктів завдяки клімату й ґрунту регіону, що робить запозичення і адаптацію природними. Техніки збереження (соління, квашення, сушіння) тут були життєво необхідні, тож вони легко інтегрувалися.

Випічка (різні види хліба, пироги) і використання зернових (жито, пшениця, ячмінь) були спільними рисами. Поява картоплі в Європі й її поширення у XVIII–XIX століттях значно змінила меню і в Польщі, і на Поділлі – картопля стала базовим продуктом у селянських стравах і адаптувалася в рецептах, що походили з польської кухні. Молочні продукти (сири, сметана) також широко застосовувалися як у польських, так і в подільських стравах.

Деякі знакові для польської кухні елементи – пироги (pierogi), ковбаси (kiełbasa), різноманітні супи – мають явні аналоги у подільській кухні (вареники, локальні ковбасні рецепти, борщі та супи на кістковому чи овочевому бульйоні). Прямі паралелі часто важко провести, оскільки кожна спільнота модифікувала рецепти під місцеві продукти та смаки.

На Поділлі рецепти, запозичені з польського середовища, зазнавали заміни: наприклад, дорогі імпортовані спеції замінювалися місцевими травами; білий хліб у селянській кухні часто змінювався на житній або суміш житнього з пшеничним; замість деяких сортів сирів використовувалися підручні молочні продукти (тверді домашні сири). Таким чином утворилися локальні варіанти, що зберігали загальну ідею страви, але мали інший смаковий профіль.

Релігійні традиції (як католицькі, так і православні) впливали на меню свят і постів. Наприклад, на католицькі свята панські страви могли мати польський характер, а в селянських господарствах – адаптовані варіанти зі збереженням постових правил у певні дні. Сезонність визначала, коли і які продукти були доступні, що також сприяло створенню унікальних сезонних версій запозичених страв.

Останні десятиліття характеризуються зростанням інтересу до локальної кухні, збиранням рецептів, етнографічними проектами та гастрономічним туризмом, які популяризують подільські страви та локальні продукти. Каталоги локальних страв, ініціативи та регіональні гастрономічні маршрути допомагають відтворювати і підтримувати кулінарну спадщину, що включає і пережитки польських впливів. Це сприяє поверненню до автентичних рецептів або їхньому сучасному переосмисленню.

Висновки. Польська присутність на Поділлі, а саме: політична, соціальна та культурна – створила передумови для проникнення елементів польської кухні в регіональну гастрономію. Важливим результатом є не проста «копія» польських страв, а їхня локалізована трансформація: рецепти адаптувалися до місцевих інгредієнтів, сезонності і економічних реалій. XX століття внесло корективи через війни, переселення і радянську політику, але сучасні ініціативи збереження культури й гастротуризм повертають увагу до багатшарової кулінарної спадщини Поділля.

Список використаних джерел:

1. Думановський Я. Польська кухня. Як зміна епох вплинула на кулінарну моду. 08 липня 2021. URL: <https://novapolshcha.pl/article/polska-kukhnya-yak-zmina-epokh-vplinu-la-na-kulinarnu-modu/> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Церклевич В. С., Онищук М. І., Шпаковський С. М. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціальтетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 67–75.

Отримано: 09.03.2026

Карина ЗЕЛІНСЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто сучасні технології надання додаткових послуг у сфері готельного господарства України. Проаналізовано особливості організації додаткового сервісу, впровадження цифрових технологій, персоналізацію обслуговування та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Визначено роль додаткових послуг у формуванні позитивного іміджу готелю та забезпеченні високого рівня задоволеності гостей.

Ключові слова: *готельні послуги, додаткові послуги, технології обслуговування, готельний сервіс, цифровізація, індустрія гостинності.*

Актуальність теми: У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії України значно посилюється конкуренція між підприємствами готельного господарства. Відвідувачі очікують не лише якісних умов проживання, але й широкого спектра додаткових послуг, які забезпечують комфорт, безпеку та індивідуальний підхід до кожного гостя.

Саме додаткові послуги стають важливим фактором вибору готелю споживачем. Використання сучасних технологій їх надання дозволяє оптимізувати роботу персоналу, скоротити час обслуговування та підвищити ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим дослідження технологій надання додаткових послуг є актуальним напрямом розвитку готельної сфери України.

Мета публікації – дослідити основні технології надання додаткових послуг у готельному господарстві України, визначити їх особливості, переваги та перспективи розвитку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Додаткові готельні послуги – це комплекс послуг, які надаються гостям понад основні послуги проживання та харчування і спрямовані на створення комфортних умов перебування, організацію відпочинку, дозвілля та ділової діяльності клієнтів. Сучасні готелі України активно впроваджують інноваційні технології обслуговування, що дозволяють підвищити якість сервісу та відповідати міжнародним стандартам гостинності.

1. Цифрові технології обслуговування. Одним із найбільш важливих напрямів розвитку є цифровізація готельних послуг. До основних технологій належать:

- онлайн-бронювання додаткових послуг;
- електронна реєстрація та виселення гостей;
- мобільні додатки готелів;
- електронні ключі доступу до номерів;
- безконтактні платіжні системи.

Використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати черги, скоротити час оформлення та підвищити рівень комфорту гостей.

2. Технології персоналізованого сервісу. Сучасні готелі застосовують CRM-системи, які забезпечують збір та аналіз інформації про клієнтів. Це дозволяє:

- враховувати індивідуальні побажання гостей;
- створювати персональні пропозиції;
- пропонувати додаткові послуги відповідно до потреб клієнта;
- формувати програми лояльності.

Персоналізований підхід сприяє повторним візитам гостей та підвищенню репутації готелю.

3. Технології організації дозвілля та відпочинку. Важливою складовою додаткового сервісу є організація дозвілля гостей. Найпоширенішими є:

- SPA та wellness-комплекси;
- фітнес-зали та басейни;
- екскурсійні програми;
- організація культурних заходів;
- дитячі розважальні зони.

Автоматизовані системи бронювання дозволяють ефективно планувати використання ресурсів та уникати перевантаження сервісів.

4. Транспортно-логістичні технології.

Готелі України активно впроваджують транспортні послуги, серед яких:

- трансфер з вокзалів та аеропортів;
- оренда автомобілів;

- виклик таксі через мобільні сервіси;
- організація туристичних маршрутів.

Інтеграція з онлайн-платформами значно спрощує процес замовлення послуг.

5. Інформаційно-комунікаційні технології.

Сучасні інформаційні технології забезпечують швидку комунікацію між гостем і персоналом готелю:

- високошвидкісний Wi-Fi;
- чат-боти;
- інтерактивні інформаційні панелі;
- онлайн-консьєрж;
- QR-меню та електронні довідники.

Це сприяє оперативному отриманню інформації та підвищує якість обслуговування.

6. Автоматизація управління додатковими послугами. Використання систем управління готелем (PMS) дозволяє:

- координувати роботу служб;
- контролювати замовлення послуг;
- вести статистику попиту;
- підвищувати ефективність управління [2].

Основними перевагами є: підвищення якості сервісу; скорочення часу обслуговування; оптимізація роботи персоналу; збільшення доходів підприємства; формування позитивного іміджу готелю; підвищення конкурентоспроможності.

Попри активний розвиток галузі, існують певні труднощі: значні фінансові витрати на інновації; недостатній рівень технічного оснащення; нестача кваліфікованих кадрів; економічна нестабільність; вплив воєнного стану на туристичні потоки.

Подальший розвиток додаткових послуг пов'язаний із: впровадженням штучного інтелекту; розвитком smart-готелів; екологічними технологіями; автоматизованими системами самообслуговування; розширенням wellness та медичного туризму [3].

Висновки. Отже, технології надання додаткових послуг є важливою складовою сучасного готельного господарства України. Їх ефективне впровадження забезпечує підвищення рівня комфорту гостей, розвиток туристичної індустрії та зміцнення конкурентних позицій готельних підприємств. Використання інноваційних і цифрових технологій визначає подальші перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні.

Список використаних джерел:

1. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2022. 563 с.
2. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славіна Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Соколовський В. А., Щоголева І. В. Технологія гостинності: навчальний посібник. Кропивницький: Вид-во ЛАНАУ, 2023. 353 с.

Отримано: 07.04.2026

Дмитро ІЛЬЧЕНКО

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ
кандидат економічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У статті обґрунтовано значення та перспективи розвитку digital-маркетингу як дієвого інструменту готельного бізнесу. Аргументовано необхідність переосмислення діючих бізнес-моделей підприємствами готельного бізнесу з огляду на можливості digital-маркетингу як дієвого інструменту їх розвитку. Визначено переваги digital-маркетингу, який орієнтований на підвищення клієнтоорієнтованості, зміцнення емоційного зв'язку з клієнтом підприємства готельного бізнесу.

Ключові слова: цифрові технології, маркетинг, цифрова трансформація, digital-маркетинг, діджитал-маркетинг, готельний бізнес, клієнтоорієнтований сервіс.

Актуальність теми. Маркетингова діяльність підприємств готельного господарства в умовах цифрової трансформації суспільства є неможливою без активного впровадження сучасних технологій, якими щоденно користуються споживачі готельних послуг. Стрімкий розвиток мобільних технологій і мобільного Інтернету визначає провідну роль маркетингу у структурі digital-маркетингу та в системі загальної маркетингової діяльності. Для українських готельних підприємств використання цифрових інструментів досі має певні обмеження. Саме тому пошук ефективних шляхів добору та впровадження digital-інструментів у практику маркетингової діяльності готельних підприємств набуває особливої актуальності й становить важливий напрям наукових досліджень.

Мета публікації – розглянути теоретичні та практичні аспекти розвитку digital-маркетингу готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології стрімко охопили всі сфери життя людини, не оминули вони й індустрію гостинності. Щодня їх вплив у готельному бізнесі зростає, змінюючи традиційні підходи до управління та обслуговування гостей. Використання таких технологій відкриває перед готельєрами нові можливості, які необхідно ефективно застосовувати, обираючи найрезультативніші методи для досягнення стратегічних цілей.

Маркетинг одним із перших адаптував цифрові інновації, виокремившись у новий напрям digital-маркетинг. Цей вид маркетингу формує систему комунікацій зі споживачем, забезпечує багатоканальність збуту, дає змогу глибше вивчити онлайн-аудиторію, визначити її соціально-демографічні, географічні та поведінкові характеристики. Завдяки точному таргетингу digital-маркетинг допомагає залучати цільові аудиторії, мотивувати працівників готелю до взаємодії з гостями в онлайн-просторі, підтримувати зв'язок із клієнтами після їхнього від'їзду та спрощувати процес ухвалення управлінських рішень.

Digital-маркетинг забезпечує комплексний підхід до просування готельного підприємства, його послуг і бренду в цифровому середовищі, яке охоплює також офлайн-споживачів, що користуються мобільними пристроями. Він дозволяє інтегрувати різноманітні технології (соціальні

мережі, мобільні додатки, вебплатформи) із системами продажів і сервісного обслуговування клієнтів; формувати двосторонній, динамічний зв'язок між готелем і споживачем; поєднувати технологічні ресурси та людський фактор відповідно до потреб цільової аудиторії й специфіки послуг; бути релевантним ринку та оперативно коригувати стратегії просування [2].

Цифрова трансформація індустрії гостинності перестала бути лише тенденцією – вона стала необхідною умовою конкурентоспроможності. Сучасний мандрівник очікує не просто ночівлю, а комплексний досвід: зручне бронювання, персоналізовані пропозиції, високий рівень сервісу та комфорт у кожній деталі. Це спонукає готелі переглядати бізнес-моделі й упроваджувати інноваційні технології нового покоління, здатні забезпечити цілісний клієнтський досвід.

Застосування digital-інструментів дає змогу менеджерам готелів підвищувати ефективність маркетингових заходів і збільшувати кількість бронювань без суттєвого розширення штату чи значних фінансових витрат. Серед основних переваг цифрового маркетингу варто відзначити:

- оперативне інформування цільової аудиторії про готель та його послуги;
- значне розширення охоплення потенційних клієнтів;
- зменшення витрат у порівнянні з традиційними рекламними методами;
- швидке створення ефекту «сарафанного радіо»;
- розширені можливості аналітики та моніторингу ефективності кампаній.

Digital-маркетинг також сприяє поглибленому аналізу клієнтських сегментів. Завдяки збиранню й обробці даних про гостей (вік, сімейний стан, професію, інтереси, уподобання) готелі можуть формувати більш клієнтоорієнтовані пропозиції, удосконалювати стандарти обслуговування та розробляти дієві стратегії розвитку.

Основні переваги цифрового маркетингу полягають у здатності швидко донести інформацію до великої кількості потенційних клієнтів, посилити вплив на аудиторію, підвищити впізнаваність бренду й лояльність до нього, забезпечити прозорість вимірювання результатів і можливість оперативного коригування кампаній, а також у відносно низьких витратах у порівнянні з традиційною рекламою [1].

Разом із тим, як і будь-яка маркетингова стратегія, digital-маркетинг має певні обмеження. Серед них необхідність часу для досягнення стабільного результату; потреба у постійному моніторингу каналів комунікацій, щоб визначити найбільш ефективні; а також регулярне оновлення контенту й підходів, адже відсутність динаміки призводить до втрати інтересу споживачів.

Попри те, що цифровий маркетинг є одним із найрезультативніших інструментів сучасного бізнесу, не всі підприємства готельної індустрії України готові до його повноцінного впровадження. Це зумовлено браком кваліфікованих фахівців, обмеженими фінансовими ресурсами та недостатнім розумінням переваг цифрової комунікації. Однак у довгостроковій перспективі саме digital-маркетинг стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та розвитку сфери гостинності.

Висновки. Отже, що сучасні цифрові технології є фактором успіху і просування в кожній сфері готельного бізнесу. Зі збільшенням проникнення Інтернету і зростанням досвідченості користувача, все більше підприємств індустрії гостинності звертаються до сайту, як до однієї з ключових точок комунікації зі споживачем, а значить – і до Інтернет-реклами. Разом з тим використання каналів digital-marketing з метою просування продукту надає незаперечні конкурентні переваги підприємствам готельної індустрії. Поява нових інструментів, таких як

блог, краудмаркетинг дає можливість підприємству отримувати ще більший прибуток і виходити на міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славіна Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Марусей Т. В. Сучасні маркетингові інструменти туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.29>.
1. 3. Ткаченко А. Digital-marketing для бізнесу. *Wezom*. 2022. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/-digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення: 02.04.2026).

Отримано: 03.04.2026

Максим КАЛІНІЧЕНКО

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
3 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**
кандидат технічних наук, доцент

ВИРОБИ З ПІСОЧНОГО ТІСТА В УКРАЇНСЬКІЙ КУХНІ

Розглянуто технологічні та культурні особливості приготування пісочного тіста в українській кулінарній традиції. Описано роль тваринних жирів, зокрема смальцю, у створенні характерної розсипчастої структури випічки, а також наведено приклади традиційних виробів, таких як мантульки, вергуни та обрядове печиво.

Ключові слова: *пісочне тісто, українська кухня, розсипчастість, смалець, борошняні вироби, мантульки, обрядова випічка, технологія приготування.*

Актуальність теми. Пісочне тісто займає особливе місце в українській кулінарній традиції, поєднуючи простоту приготування з ніжною текстурою та багатством смаку. Вироби з нього відомі своєю крихкістю, розсипчастістю та здатністю гармонійно поєднуватися з різноманітними начинками – від солодких фруктових і сирних до більш сучасних інтерпретацій. В українській кухні пісочна випічка представлена як у повсякденному раціоні, так і в святкових стравах, що підкреслює її універсальність і популярність.

Мета публікації – охарактеризувати вироби з пісочного тіста в українській кухні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пісочне тісто є частиною групи борошняних виробів, які традиційно займали провідне місце в харчуванні українців. Борошно здавна було основним продуктом, а випічка – невід’ємною складовою як повсякденного, так і святкового столу. Саме на цій основі формувалися різноманітні види тіста, серед яких пісочне посідає окреме місце завдяки своїм технологічним особливостям і органолептичним властивостям.

Пісочне тісто – вид тіста з розсипчастою структурою. Може бути солодким або без цукру, звичайним або ароматизованим. Основною сировиною для приготування пісочного тіста є борошно, жир і цукор у співвідношенні 3:2:1. Використання великої кількості жиру і відсу-

тність рідини (окрім яєць), забезпечує підвищену крихкість і розсипчастість пісочного напівфабрикату. При розламуванні вироби з пісочного тіста розсипаються на дрібні «пісочні» крихти, від чого її походить назва тіста. За способом приготування пісочне печиво ділиться на нарізне та фігурне [1].

Українська культура сформована на основі землеробсько-скотарського господарства і на локальних племінних особливостях із чіткою структурною єдністю на всій етнічній території розселення українського етносу. Етнокультура українців упродовж віків піддавалася впливам культур інших етнічних груп та спільнот, що мігрували через її землі або ж осідали серед місцевого українського населення, і це поступово ставало структурними компонентами етнічної культури українців [2].

У цьому контексті особливої уваги заслуговують традиційні борошняні вироби, які виконували не лише харчову, а й обрядову функцію. Заможні господині з тонко розкачаних шматків кислого чи прісного тіста як ласощі виготовляли вергуни, вертути, трішки, смажені у олії або смальці.

Окреме місце займало обрядове печиво, що мало символічне значення. Наприклад, у період Великого посту випікали печиво із різновиду прісного тіста у формі хреста, їх випікали віруючі селяни в середу, тому перший тиждень називався «середохресним» [3].

Особливе місце в традиційній технології приготування борошняних виробів, зокрема й тих, що за своїми властивостями наближені до пісочного тіста, займало використання тваринних жирів, передусім смальцю. У народній кулінарії саме смалець часто виконував роль основного жирового компонента, оскільки був доступним і добре зберігався. Його додавання до тіста забезпечувало характерну крихкість, розсипчастість і ніжну структуру виробів, що є типовими ознаками пісочного тіста. На відміну від вершкового масла, смалець надавав випічці більш вираженої ламкості та тривалого терміну зберігання.

Смалець активно використовувався при виготовленні різних видів печива та смажених виробів. Зокрема, на його основі готували вергуни, хрустики, «смастьони», а також інші види солодкої випічки, які мали розсипчасту або крихку текстуру. До виробів, що за технологією близькі до пісочного тіста, можна віднести і традиційне печиво, подібне до сучасного пісочного, яке випікали у вигляді простих фігур або нарізали шматками.

Варто згадати такі види печива, як мантульки – невеликі за розміром вироби з пісочного або наближеного до нього тіста, які відзначалися простотою рецептури та приємною розсипчастою структурою. Вони могли готуватися як протягом тижня, так і для святкового столу, інколи з додаванням цукру, меду або ароматичних компонентів. Також поширеними були пісочні коржі, просте домашнє печиво, кошики з начинкою, а згодом – і більш складні кондитерські вироби, що поєднували традиційні рецептури з новими кулінарними підходами.

Використання смальцю та інших жирів у поєднанні з борошном і цукром стало основою формування виробів із характерною «пісочною» текстурою, що зберегли свою популярність і в сучасній українській кухні. Це свідчить про сталість кулінарних традицій і адаптацію давніх рецептів до сучасних умов приготування.

Висновки. Таким чином, вироби з пісочного тіста займають важливе місце в українській кулінарній традиції, поєднуючи в собі простоту технології, різноманітність асортименту та високі смакові якості. Використання різних видів жиру, зокрема смальцю, а також поєднання традиційних і сучасних підходів до приготування, забезпечують формування характерної крихкої структури та широкі можливості для створення як повсякденних, так і святко-

вих виробів. Від правильного розуміння технологічних особливостей пісочного тіста залежить не лише якість готової продукції, але й збереження національних кулінарних традицій, їх адаптація до сучасних умов у сфері ресторанного господарства.

Список використаних джерел:

1. Юрченко І. В. Розроблення технології печива з пісочного тіста, збагаченого білковмісною сировиною для ЗПГ. Київ: Національний університет харчових технологій. 2023. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d134f6c-9024-4829-8a2a-cd2b269bb96b/content> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Борисенко В. Обрядове печиво в українській традиційній культурі. *Народна творчість та етнологія*. 2011. №4. URL: <https://nte.etnolog.org.ua/uploads/2011/4/publications/13.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Артюх Л. Ф. Українська народна кулінарія. Історико-етнографічне дослідження. Київ: Наукова думка, 1977. URL: <https://archive.org/details/artyukh1977> (дата звернення: 31.03.2026).

Отримано: 31.03.2026

Микола КОБЕВКО

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Ольга ОЛІЙНИК**
кандидат економічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ

В роботі описана систематизація досліджень щодо сутності організаційних важелів в індустрії гостинності на прикладі діяльності готельних підприємств України та Словаччини для підвищення якості ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання. Досліджені механізми створення доступного середовища на підприємствах сервісу. Створення доступного середовища здатне вплинути на якість послуг, що надаються для всіх категорій споживачів сфери сервісу. В результаті підвищиться лояльність клієнтів і зростуть доходи підприємства.

Ключові слова: *організація сервісу, види послуг, комплексність обслуговування, мотивація працівників, підприємства готельно-ресторанного господарства, клієнти.*

Постановка проблеми. В даний час головною конкурентною перевагою в готельно-ресторанному бізнесі є якісний сервіс. Споживачів приваблює, в першу чергу, сервісне обслуговування, і вони готові платити за нього, так як задоволення, яке отримує в процесі споживання послуги, важливіше, ніж ціна. В умовах конкурентного середовища висококласний сервіс стає більш ефективним інструментом підвищення обсягів продажів, ніж маркетинг. Якісне обслуговування клієнтів стає чинником виживання компанії в довгостроковій перспективі. Удосконалення системи сервісного обслуговування, що задовольняє запити споживачів є актуальним напрямком розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Мета публікації – виявлення проблем в створенні доступного прибуткового середовища на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація ресторанного сервісу в готельних комплексах розроблена для забезпечення харчування 24 години на добу, високоякісних послуг (сніданки, обслуговування номерів) та координації з роботою готельного фонду. Ключовими факторами є функціонування різних видів послуг (харчування, бари, кафе), типи послуг (шведський стіл, меню à la carte, шведський стіл), необхідність коригування системи бронювання готелів з метою стягнення послуг з рахунку за номер та забезпечення наявності номерів. Основними цілями організації ресторанних послуг являється види послуг; години роботи; комплексність обслуговування; клієнти; культура обслуговування.

Види послуг, тобто окрім великих ресторанів, готелі часто пропонують послуги барів, кафе, кав'ярень, шведських столів, а також обслуговування номерів, можна використовувати кілька методів: самообслуговування, навчання, групове обслуговування, конференц-тренінги, а також обслуговувати клієнтів з особливими потребами [1].

Години роботи, а саме: ресторани готелю працюють з ранку до заходу сонця, подають сніданок, обід та полуденок. Особлива увага приділяється сніданкам, які організуються за принципом «шведського столу» або фуршету.

Комплексність обслуговування, себто ресторан є частиною готельного комплексу, тому його інтеграція з іншими готельними службами є критично важливою. Замовлення їжі можна приймати через касу, а оплата зазвичай відображається на рахунку номера (міські книги). Клієнти, а саме гості готелю (сніданок включено у вартість номера) та сторонні особи.

Культура обслуговування включає високі вимоги до персоналу (знання іноземних мов, професійна майстерність), що ідеально підходить для обслуговування іноземних клієнтів [2].

Ресторан у готельному комплексі може працювати як частина загальної структури готелю, так і як частина готелю, залежно від розташування готелю. На організацію ресторанних послуг впливає мотивація працівників, що є ключовим чинником успіху організацій. Виділяють такі основні мотиваційні чинники індустрії гостинності: матеріальні (заробітна плата, відсотки, бонуси, участь у прибутку); професійні (навчання, тренінги, наставництво, кар'єрний розвиток); соціальні (корпоративна культура, командна робота досягнень); організаційні (гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям) [3].

Варто зазначити, що найефективніші результати досягаються при комбінованому використанні всіх факторів. Професійні та соціальні фактори формують довгострокову відданість закладу. Організаційні фактори забезпечують комфортні умови для ефективної роботи [4].

Аналіз українських готельно-ресторанних закладів показав, що для іміджу та репутації, найбільший ефект мають: чітко визначені цілі; грошовий стимул та бонуси; наставництво та навчання; гнучкий графік і баланс роботи та особистого життя; корпоративна культура та командна робота [5].

Висновки. Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що об'єкти готельно-ресторанного господарства мають часткові елементи доступності. Опитування співробітників готельно-ресторанних комплексів виявив їх недостатню підготовку до надання послуг особам з обмеженими можливостями. Виходячи з цього, необхідно вдосконалювати механізми створення доступного середовища на підприємствах сервісу. У статті розроблені шляхи вирішення проблем вдосконалення сервісу в готельно-ресторанних комплексах. Удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства за рахунок створення доступного середовища і підвищення рівня підготовки персоналу сприятиме збільшенню потоку клієнтів, в тому числі з обмеженими можливостями здоров'я, підвищить лояльність клієнтів і збільшить доходи підприємств гостинності.

Список використаних джерел:

1. Графська О. І. Проблеми сертифікації та управління якістю у HORECA. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04>.
2. Міт'яєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.
3. Ніколайчук О. А., Ауліна Р. І., Миснік Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1 (53). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>.
4. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>.
5. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 26–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>.

Отримано: 30.03.2026

Ольга КОМАРНИЦЬКА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм та рекреація

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

У статті розглянуто особливості забезпечення безпеки в готелях в умовах сучасних викликів та ризиків. Визначено, що безпека є не лише функціональною складовою діяльності готельного підприємства, а стратегічним чинником його стабільності, конкурентоспроможності та формування довіри з боку гостей. У сучасних умовах поняття безпеки суттєво розширилося і охоплює фізичний, технічний, інформаційний, санітарно-епідеміологічний, воєнний та психологічний аспекти.

Ключові слова: безпека в готелі, готельне підприємство, воєнні ризики, кібербезпека, надзвичайні ситуації, система управління безпекою, кризове реагування.

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку готельної індустрії характеризується високим рівнем нестабільності та глобальних загроз. Воєнні конфлікти, терористичні ризики, пандемії, техногенні катастрофи, економічні кризи та зростання кіберзлочинності створюють принципово нові умови функціонування готелів. Якщо раніше безпека асоціювалася переважно з охороною майна та протипожежними заходами, то сьогодні вона набуває комплексного характеру й охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Готель є відкритою системою, що постійно взаємодіє з великою кількістю людей: гостями, працівниками, партнерами, постачальниками. Саме тому рівень ризиків тут є підвищеним. Крім того, в умовах воєнного стану в окремих країнах питання безпеки набуває життєво важливого значення, оскільки йдеться про захист життя і здоров'я людей під час можливих

надзвичайних ситуацій. Таким чином, дослідження особливостей безпеки в готелях є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Мета публікації – проаналізувати сутність та основні напрями забезпечення безпеки в готелях в умовах сучасних викликів, визначити ключові проблеми та окреслити перспективи вдосконалення системи безпеки готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Безпека в готелі – це комплексна система організаційних, технічних і управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та запобігання загрозам, що можуть вплинути на гостей, персонал, матеріальні ресурси та репутацію підприємства. Вона передбачає не лише реагування на небезпеку, а й її попередження шляхом планування, прогнозування та управління ризиками.

Однією з ключових складових є фізична безпека. Вона включає контроль доступу до готелю та номерів, використання електронних замків, систем відеоспостереження, охоронної сигналізації, а також присутність служби безпеки. Після терористичних подій 2001 року в Нью-Йорк світова готельна індустрія переглянула підходи до захисту об'єктів розміщення. Міжнародні мережі, зокрема Hilton та Marriott International, розробили спеціальні протоколи кризового реагування, посилили перевірку доступу до службових приміщень та впровадили багаторівневі системи контролю.

В умовах воєнних ризиків особливої актуальності набуває наявність укриттів, систем оповіщення, планів евакуації та чітких інструкцій для гостей. Готелі повинні взаємодіяти з місцевими органами влади та службами цивільного захисту, розробляти алгоритми дій під час повітряних тривог чи інших надзвичайних ситуацій. Проблемою залишається те, що не всі готелі мають належно облаштовані захисні приміщення, а модернізація потребує значних фінансових витрат.

Не менш важливою є пожежна та техногенна безпека. Готельні комплекси характеризуються складною інженерною інфраструктурою: системами вентиляції, електропостачання, ліфтами, кухонним обладнанням. Несправність будь-якого з цих елементів може призвести до аварійної ситуації. Тому регулярний технічний контроль, оновлення обладнання та навчання персоналу є необхідними умовами безпечного функціонування [3].

Суттєві зміни в підходах до безпеки відбулися після пандемії COVID-19. Рекомендації World Health Organization стали основою для впровадження нових санітарних стандартів у готелях. Посилена дезінфекція номерів, використання безконтактних технологій, онлайн-реєстрація та дистанційні платежі стали нормою. Санітарна безпека перетворилася на елемент маркетингової стратегії, адже гості обирають заклади, які гарантують гігієнічні умови проживання.

В умовах цифровізації значну загрозу становить кіберзлочинність. Готелі зберігають великі обсяги персональних даних гостей, здійснюють фінансові операції та використовують онлайн-системи бронювання. Витік інформації може призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат. Тому актуальним є впровадження сучасних засобів шифрування, антивірусного захисту, багатофакторної автентифікації та регулярного аудиту інформаційної безпеки. Проблемою залишається недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, що підвищує ризик кібератак через людський фактор.

Особливої уваги заслуговує психологічна безпека. У період нестабільності люди більш чутливо реагують на загрози, тому атмосфера спокою та впевненості є важливою складовою готельного сервісу. Персонал повинен бути підготовленим до роботи в стресових ситуаціях, вміти правильно інформувати гостей та надавати першу допомогу. Професійна підготовка кадрів стає ключовим елементом системи безпеки.

Серед основних проблем забезпечення безпеки в готелях можна виокремити високу вартість сучасних технологій, складність інтеграції різних систем безпеки, потребу постійного оновлення обладнання та вплив людського фактору. Крім того, у малих готелях часто відсутні достатні фінансові ресурси для впровадження комплексних програм захисту.

Водночас розвиток технологій відкриває нові можливості: використання штучного інтелекту у системах відеоспостереження, біометричних систем доступу, інтеграція безпеки в концепцію «розумного готелю». Такі рішення дозволяють не лише підвищити рівень захисту, а й оптимізувати управлінські процеси [2].

Висновки. Отже, безпека в готелях в умовах сьогодення є багаторівневою та комплексною системою, що охоплює фізичні, технічні, санітарні, інформаційні та психологічні аспекти. Сучасні виклики змушують готельні підприємства переглядати традиційні підходи до організації безпеки та впроваджувати інноваційні рішення. Ефективна система захисту є не лише гарантією стабільної діяльності, а й важливим чинником формування довіри гостей, позитивного іміджу та конкурентоспроможності готелю на ринку туристичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Колдомасов А. Як теракти 11 вересня назавжди змінили США. *Adastra*. 10.09.2021. URL: <https://adastra.org.ua/blog/yak-terakti-11-veresnya-nazavzhdi-zminili-ssha> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Марусей Т. В. Особливості функціонування готелів в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1657> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Незвещук-Когут Т., Язіна В. Управління безпекою підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. № 1 (89). *Економічні науки*. С. 105–116. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3976> (дата звернення: 02.04.2026).

Отримано: 03.04.2026

КУЛІНАРНІ ТРАДИЦІЇ ЧОРТКІВСЬКОГО ОПІЛЛЯ

Досліджено особливості кулінарної спадщини Чортківського Опілля як важливого складника регіональної ідентичності. Висвітлено вплив природних умов, релігійних постів та сімейних традицій на формування місцевої кухні, а також роль міжпоколінної передачі знань у збереженні автентичних рецептів у сучасному соціокультурному просторі.

Ключові слова: Чортківське Опілля, кулінарні традиції, нематеріальна культурна спадщина, гастрономічна культура, автентичні рецепти, сімейні звичаї, релігійні пости, регіональна ідентичність.

Актуальність теми. Чортківське Опілля – історико-географічна частина Поділля, що охоплює територію довкола міста Чортків (Тернопільська область). Регіон має багаті історичні шари: від давньоруських і середньовічних традицій через період Речі Посполитої та Галичини до сучасності. Ця багатовимірність відбилася і в харчовій культурі: кухня Опілля поєднує прості селянські рецепти, впливи шляхетської кухні, місцеві продукти та адаптації до клімату й землеробських практик.

Мета публікації – висвітлити кулінарні традиції Чортківського Опілля.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливе місце у збереженні культурних традицій Чортківського Опілля посідають сімейні звичаї та міжпоколінна передача знань. Упродовж століть рецепти передавались усно – від бабусь до матерів, від матерів до дочок. Кулінарні навички вважались важливою частиною виховання дівчини, адже вміння готувати традиційні страви було ознакою господарності та поваги до родини. Саме завдяки родинним практикам багато автентичних рецептів збереглися до наших днів майже без змін. В селах Чортківського Опілля спільне приготування їжі мало не лише практичне, а й соціальне значення. Перед великими святами жінки збиралися разом, щоб готувати вареники, голубці, випічку. Під час таких зібрань обговорювалися новини, передавалися життєві поради, формувалося почуття громади. Таким чином кулінарія ставала важливим елементом соціальної взаємодії.

Клімат та природні умови Чортківського Опілля безпосередньо вплинули на формування місцевої кухні. Родючі ґрунти сприяли вирощуванню зернових культур, овочів, коренеплодів, що визначало основу щоденного раціону харчування. Обмежений доступ до екзотичних продуктів змушував населення максимально використовувати те, що давала природа, формуючи культуру раціонального і економного використання харчів. Особливим випробуванням для селян був зимовий період, тому значну роль відігравали способи тривалого зберігання продуктів: сушіння, квашення, соління, копчення, в'ялення. Саме завдяки цим традиційним методам кухня Опілля вирізняється великою кількістю страв із квашених овочів та в'яленого м'яса.

Повсякденна кухня Чортківського Опілля була простою, але поживною. Основу щоденного раціону складали борщі, каші, страви з картоплі, хліб та молочні продукти. Їжа готувалася з урахуванням важкої фізичної праці, тому вона мала бути ситною. Часто одна

страва готувалася на кілька днів, що дозволяло економити час і ресурси. Сніданок зазвичай був легшим, обід – найситнішим прийомом їжі, а вечеря – помірною. М'ясні страви в будні вживалися рідше, переважно у святкові періоди або після забою худоби. Такий підхід до харчування формував помірність і відповідальне ставлення до їжі.

Святкова кухня Чортківського Опілля суттєво відрізнялася від повсякденної. До свят готували більш складні й багаті страви, що вимагали часу та майстерності. Кількість і різноманіття страв на столі вважалося показником добробуту родини. Особливу увагу приділяли естетиці подачі – страви прикрашали зеленню, орнаментальними елементами з тіста, рушниками. Гостинність була і залишається однією з головних цінностей опільської культури. Гість ніколи не залишався без частування, навіть якщо господарі жили скромно. Вважалося, що щедрий стіл приносить благополуччя та добру долю родині.

Значний вплив на формування кулінарних традицій Чортківського Опілля мали релігійні пости. Пісні періоди вимагали відмови від м'яса, молочних продуктів та яєць, що сприяло розвитку великої кількості страв на основі овочів, грибів, зернових і бобових. Пісні борщі, каші, тушкована капуста та грибні страви стали невід'ємною частиною місцевої кухні. Дотримання постів виховувало дисципліну, помірність і повагу до традицій. Навіть сьогодні багато родин на Чортківщині продовжують готувати пісні страви, зберігаючи духовний зв'язок із минулими поколіннями.

У ХХІ столітті кулінарні традиції Чортківського Опілля зазнають змін. З'являються нові інгредієнти й способи приготування страв, проте основа традиційної кухні залишається незмінною. Все більше людей прагнуть відновлювати автентичні рецепти, адаптуючи їх до сучасного способу життя. Важливу роль у цьому відіграють заклади харчування, які включають традиційні страви до своїх меню.

Висновки. Кулінарна спадщина Чортківського Опілля є важливою складовою нематеріальної культурної спадщини України. Вона відображає історичний досвід, побут і світогляд місцевого населення, а збереження традиційних страв сприяє формуванню регіональної ідентичності та підвищує туристичну привабливість регіону.

Список використаних джерел:

1. Гастрономічна спадщина Тернопільщини: традиції, ревіталізація, сучасні практики / ред.-упоряд. Л. О. Кирик. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2021.
2. Заухер О. Локальна кухня як чинник розвитку гастрономічного туризму (на прикладі Тернопільської області). *Географія та туризм*. 2018. Вип. 43. С. 34–45.

Отримано: 30.03.2026

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НОРЕСА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Обґрунтовано необхідність упровадження інтегрованих цифрових рішень у ресторанному бізнесі для підвищення ефективності управління, зокрема через використання CRM-систем і мобільних додатків. На прикладі ресторану «Aurora» визначено ключові проблеми відсутності єдиної клієнтської бази та запропоновано напрями цифрової трансформації, що сприятимуть персоналізації сервісу, зростанню лояльності клієнтів і покращенню фінансових результатів.

Ключові слова: CRM-система, ресторанний бізнес, клієнтська лояльність, мобільний додаток, персоналізація, управління рестораном.

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції у сфері ресторанного господарства ефективне управління закладом стає неможливим без використання інтегрованих цифрових інструментів. Запровадження сучасних інформаційних систем дає змогу не лише автоматизувати ключові операційні процеси, а й реалізувати комплексний підхід до управління клієнтськими взаєминами, маркетинговими активностями та фінансовими потоками. З метою визначення найбільш доцільних напрямів упровадження цифрових технологій і підвищення результативності управління рестораном доцільно насамперед проаналізувати наявні проблеми та потенціал подальшого розвитку закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з основних слабких сторін системи управління ресторану «Aurora» м. Київ є відсутність CRM-системи, що істотно обмежує можливості збору, зберігання та аналізу інформації про клієнтів. Хоча в закладі використовується платформа Expienza для онлайн-бронювання столиків, вона не поєднана з клієнтською базою та POS-системою Poster POS. Така роз'єднаність цифрових рішень унеможливорює фіксацію історії візитів гостей, аналіз їхніх гастрономічних уподобань, створення персоналізованих пропозицій і консолідацію замовлень в єдиному інформаційному просторі. Для сучасного ресторанного бізнесу наявність повної та структурованої інформації про поведінку споживачів є критично важливою, адже вона забезпечує індивідуалізацію сервісу та ефективну реалізацію програм лояльності.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз CRM-систем для ресторанного бізнесу

CRM платформа	Орієнтовна ціна	Ключові можливості	Сумісність з Poster POS / Expienza
KeyCRM	від 1 до 500 грн	Ведення клієнтської бази, бонусні та акційні механізми, звітність	часткова / відсутня
Simple CRM	від 1 до 200 грн	Контроль замовлень, маркетингові інструменти, API інтеграції	відсутня / наявна

Creatio CRM	від 1000 грн	Поєднання CRM і ERP, автоматизовані воронки продажів, інтеграція з вебресурсами	наявна / наявна
Zoho CRM	від 1 800 грн	Онлайн запис, керування клієнтами, розсилки, аналітичні модулі	наявна / відсутня
Pipedrive	від 700 грн	Облік продажів, базова аналітика, інструмент и утримання клієнтів	наявна / відсутня

**Складено автором*

Відсутність CRM-рішення негативно впливає і на роботу персоналу, оскільки облік постійних клієнтів здійснюється вручну, що знижує продуктивність праці та підвищує ризик втрати або спотворення важливих даних. Крім того, ефективність маркетингових комунікацій залишається обмеженою: соціальні мережі ресторану активно наповнюються контентом, проте він не ґрунтується на аналізі поведінкових характеристик аудиторії. Брак єдиної аналітичної платформи взаємодії з клієнтами призводить до узагальненого характеру рекламних кампаній та знижує їхню результативність. Офіційний веб-сайт ресторану виконує переважно інформативну функцію та не підтримує онлайн-замовлення. Відсутність власного мобільного додатку обмежує зручність доступу клієнтів до сервісів закладу, а також не дозволяє повною мірою реалізувати можливості цифрової комунікації. Також у ресторані не впроваджено автоматизовану програму лояльності, унаслідок чого бонусні механізми та спеціальні пропозиції для постійних гостей не мають системного характеру. Сукупність зазначених факторів знижує рівень клієнтської залученості та стримує розвиток персоналізованого сервісу. З метою підвищення ефективності управління рестораном першочерговим завданням є впровадження CRM-системи, яка забезпечить автоматизацію взаємодії з клієнтами, аналіз їхньої поведінки та формування індивідуалізованих маркетингових пропозицій. Така система дозволить акумулювати дані про кожного гостя, зокрема частоту відвідувань, середній чек, вподобання щодо страв і участь у програмах лояльності, що створить передумови для автоматичного нарахування знижок, акційних пропозицій і персоналізованих нагадувань. Поєднання CRM-системи з платформою Expienza дасть змогу відстежувати регулярність візитів клієнтів і своєчасно пропонувати їм бонуси або спеціальні умови. Інтеграція CRM з POS-системою Poster POS, своєю чергою, дозволить аналізувати структуру продажів, визначити найбільш популярні позиції меню та формувати рекомендації відповідно до індивідуальних уподобань гостей. Такий комплексний підхід сприятиме зростанню клієнтської лояльності, стимулюванню повторних відвідувань і позитивно впливатиме на фінансові показники ресторану «Auroga».

Перспективним напрямом розвитку ресторану є також створення власного мобільного додатку, який забезпечить зручний доступ клієнтів до сервісів закладу, включно з переглядом меню, онлайн-замовленням страв, бронюванням столиків і контролем участі в програмі лояльності. Інтеграція такого додатку з CRM- і POS-системами дозволить реалізувати персоналізовані пропозиції, автоматичне нарахування бонусів і надсилання push-сповіщень про актуальні акції. Крім того, мобільний додаток може містити інструменти збору відгуків у режимі реального часу, що забезпечить оперативне реагування на побажання клієнтів і підвищить якість обслуговування [1].

Інтеграція соціальних платформ із CRM-системою дозволить автоматично фіксувати активність користувачів, аналізувати їхні відгуки та рівень залученості, що підвищить ефек-

тивність управління маркетинговими кампаніями. Можливість бронювання столиків і оформлення замовлень безпосередньо через соціальні мережі суттєво покращить клієнтський досвід і підвищить конверсію взаємодії [2].

Висновки. Основними вимогами до додатку мають бути простий і зрозумілий інтерфейс, висока швидкодія та багатоканальна інтеграція з іншими системами ресторану. Очікується, що впровадження мобільного додатку дозволить збільшити кількість онлайн-бронювань щонайменше на 20%, а частку клієнтів, залучених до програми лояльності, – на 30%, що позитивно позначиться на середньому чеку та прибутковості закладу. Удосконалення системи управління шляхом інтеграції сучасних цифрових рішень, зокрема CRM системи та мобільного додатку, сприятиме оптимізації бізнес-процесів ресторану «Аурога» та зміцненню його конкурентних позицій. У результаті заклад отримає ефективну екосистему управління, яка забезпечить зростання якості обслуговування, лояльності клієнтів і фінансової результативності.

Список використаних джерел:

1. DIGANTS. Створення мобільного додатку для ресторану. URL: <https://digiants.agency/-uk/applications/razrobotka-app-prilozhenija-dlya-biznesa/razrobotka-app-prilozhenija-dlya-restorana-i-kafe> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Poster POS. Офіційний сайт. URL: <https://joinposter.com/ua> (дата звернення: 27.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Варвара ПАЛАДІЙЧУК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**
кандидат технічних наук, доцент

ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛИТОВСЬКОЇ КУХНІ НА ПОДІЛЛІ

Розкрито особливості формування подільської кухні як складової культурної спадщини та проаналізовано вплив литовських кулінарних традицій у період входження Поділля до складу Великого князівства Литовського. Обґрунтовано, що взаємодія культур сприяла збагаченню регіональної гастрономії, збереженню самотності та формуванню спільних харчових традицій і символічних значень їжі.

Ключові слова: *кулінарна культура, подільська кухня, литовська кухня, гастрономічні традиції, харчові звичаї.*

Актуальність теми. Кулінарна культура є важливою складовою матеріальної та духовної спадщини кожного народу, адже саме через традиції харчування простежуються історичний розвиток суспільства, природно-кліматичні умови, особливості господарювання, світогляд та міжкультурні контакти. Страви, способи їх приготування, поєднання продуктів і харчові звичаї формуються протягом століть та передаються з покоління в покоління, зберігаючи в собі елементи історичної пам'яті народу.

Мета публікації – висвітлити історичні аспекти становлення й розвитку литовської кухні на Поділлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Подільська кухня є яскравим прикладом регіональної гастрономічної традиції, яка сформувалася під впливом різних культур і народів. Географічне розташування Поділля та його історична доля зумовили тісні контакти з сусідніми державами та етнічними групами. Одним із найбільш значущих етапів у розвитку регіону був період входження Поділля до складу Великого князівства Литовського у XIV–XVI століттях. Литовська держава проводила гнучку політику управління приєднаними землями, зберігаючи місцеві традиції, звичаєве право та побут населення. Такий підхід сприяв мирному співіснуванню різних етнічних груп і створював умови для активного культурного обміну. Саме в цей час відбувалося активне взаємопроникнення культур, традицій побуту та кулінарних звичаїв. Литовська кухня, сформована під впливом природних умов Балтійського регіону та соціально-економічного розвитку Литви, мала багато спільних рис з харчуванням населення Поділля. Використання зернових культур, картоплі, молочних продуктів, простих і поживних страв сприяло органічному поєднанню литовських кулінарних елементів із місцевими подільськими традиціями. У результаті цього процесу окремі страви, інгредієнти та способи приготування закріпилися в регіональній кухні Поділля і збереглися до сьогодні.

Литовська присутність не призвела до витіснення місцевої кухні, а навпаки сприяла її збагаченню. Відбувався поступовий процес взаємної адаптації кулінарних традицій, у результаті якого формувалася спільний гастрономічний простір.

Традиційний побут населення Поділля ґрунтувався на землеробстві та тваринництві, що визначало характер харчування. Основу щоденного раціону складали зернові культури, овочі, бобові, молочні продукти та хліб. М'ясо споживали переважно у святкові дні, що було характерним як для подолян, так і для литовців. У період литовського панування помітно зросло використання картоплі, молочних виробів та простих м'ясних страв, типових для литовської кухні. Важливу роль відігравали також способи зберігання продуктів: соління, квашення та сушіння, які були необхідними в умовах сезонності харчування. В цей період подільська кухня зазнала змін, проте зберегла свою самобутність, інтегруючи окремі литовські елементи.

Серед традиційних литовських страв важливе місце займали картопляні вироби, каші, м'ясні та молочні страви. Хліб вважався головним харчовим продуктом та символом достатку. Напої, такі як квас і кисломолочні продукти, були важливою складовою повсякденного раціону. Литовська кухня відзначалася простотою та поживністю, що робило її близькою до кухонь інших регіонів Східної Європи, зокрема Поділля. Проникнення литовських кулінарних традицій на територію Поділля відбувалося поступово та було тісно пов'язане з історичними процесами XIV–XVI століть, коли регіон входив до складу Великого князівства Литовського. У цей період відбувалося активне переселення литовської знаті, військових і адміністративних представників, які приносили з собою звичні моделі побуту та харчування. Кулінарні традиції не нав'язувалися насильницьким шляхом, а поширювалися в процесі повсякденного спілкування, спільної господарської діяльності та торговельних контактів. Саме через торгові зв'язки відбувалося поширення нових інгредієнтів і способів приготування їжі. Подібність природно-кліматичних умов Поділля та Литви сприяла швидкій адаптації литовських страв. Продукти, які традиційно використовувалися в литовській кухні, були добре відомі місцевому населенню, що дозволяло легко інтегрувати нові кулінарні елементи у повсякденний раціон.

Способи термічної обробки їжі, зокрема варіння, тушкування та запікання в печі, є характерними для обох регіонів. Також спільним є використання методів зберігання продуктів, таких як квашення та соління, що дозволяло забезпечити харчування впродовж усього року. Попри спільні риси, кожна кухня зберегла власну самобутність. Подільська кухня вирізняється більшою різноманітністю овочевих страв і використанням буряка, тоді як литовська традиція зосереджується на картопляних та молочних стравах.

Вплив литовської кулінарної традиції на подільську кухню проявився не лише у способах приготування страв, а й у формуванні спільного набору продуктів та рецептів. Зокрема, поширення картоплі сприяло появі на Поділлі страв, подібних до литовських целелінів (картопляні кнедли з м'ясною начинкою) та кугелісу (картопляної запіканки), які у місцевому середовищі набули спрощених або адаптованих форм. Литовський холодний борщ (шальтібарщай), приготований на буряковій основі з кисломолочними продуктами, має спільні риси з подільськими буряковими стравами та літніми холодниками. Також характерним є використання житнього хліба, шкварок, молочних соусів і страв з кисломолочних продуктів, що були притаманні як литовській, так і подільській кухні. Під впливом литовської кухні популярності набули картопляні деруни та млинці з тертої картоплі, які за способом приготування мають спільні риси з литовськими картопляними оладками. У м'ясній кухні простежується використання свинини, тушованої з цибулею та спеціями, а також страв зі шкварками, які застосовувалися як самостійна страва або як додаток до каш і картоплі. Поширення отримали молочні супи, каші на молоці, кисломолочні соуси, що відповідало традиціям балтійської кухні. Також у харчуванні подільського населення закріпилося використання житнього хліба, квасу та страв на його основі, а також страв з капусти – тушованої та квашеної, які були типовими для литовської кулінарної культури. Усе це сприяло збагаченню подільської кухні та формуванню її регіональної своєрідності.

У традиційній культурі як литовського, так і подільського населення їжа виконувала не лише фізіологічну, а й глибоку символічну функцію. Харчування було тісно пов'язане зі світоглядом, віруваннями та уявленнями про порядок світу. Кожна страва, спосіб її приготування та споживання мали певне значення й були пов'язані з конкретними життєвими подіями. Їжа вважалася даром природи та результатом людської праці, тому до неї ставилися з повагою. Хліб, як основний продукт харчування, займав особливе місце у побуті та обрядах. Його використовували під час народження дитини, весілля, проводів у дорогу та поминальних обрядів. Подібне сакральне ставлення до хліба було характерним як для литовців, так і для мешканців Поділля. Молочні продукти також мали символічне значення, уособлюючи достаток, чистоту та родючість і широко використовувалися у святкових стравах і обрядових трапезах. М'ясні страви, навпаки, з'являлися переважно під час великих свят або родинних подій, що підкреслювало їхню особливу цінність.

Святкові страви готувалися за усталеними традиціями та мали чітке символічне значення. У багатьох обрядах використовувалися страви з зернових культур, що символізували безперервність життя та зв'язок поколінь. У литовській і подільській традиціях велике значення мали страви, приготовані до релігійних свят. Під час постів переважали пісні страви з риби, овочів, грибів і зернових культур. Святкові трапези супроводжувалися спільним споживанням їжі, що зміцнювало родинні та сусідські зв'язки. Весільна кухня вирізнялася особливою різноманітністю та символікою. Страви, які подавалися під час весілля, уособлювали побажання щастя, добробуту та продовження роду. Подібні традиції простежуються як у литовській, так і в подільській культурі, що свідчить про спільні етнокультурні корені.

Родина відіграла ключову роль у збереженні та передачі кулінарних традицій. Саме в сімейному колі відбувалося навчання приготуванню страв, засвоєння правил харчування та формування кулінарних навичок. Рецепти передавалися усно, від старших поколінь до молодших, зберігаючи елементи національної та регіональної ідентичності. Спільне приготування їжі було важливим соціальним процесом, що сприяв згуртуванню родини. Кулінарні традиції формували почуття приналежності до спільноти та підтримували культурну спадковість. Взаємний вплив литовських і подільських кулінарних традицій проявлявся саме на рівні родинної кухні, де відбувалося поєднання різних культурних елементів.

Список використаних джерел:

1. Подільська кухня та традиційне харчування регіону. URL: <https://podillia-cuisine.com> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Литовська національна кухня: історія та традиції. Офіційний туристичний портал Литви. URL: <https://www.lithuania.travel> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Велике князівство Литовське та українські землі. Інститут історії України НАН України. URL: <https://www.history.org.ua> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Традиційні страви народів Балтії. Балтійська мережа культурної спадщини. URL: <https://baltic-heritage.net> (дата звернення: 20.02.2026).
5. Литовська харчова культура та ідентичність. ЮНЕСКО: нематеріальна культурна спадщина. URL: <https://ich.unesco.org> (дата звернення: 20.02.2026).

Отримано: 03.03.2026

Кароліна ПИСЛАР

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Туризм і рекреація*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ АРХІТЕКТУРИ ТА ДИЗАЙНУ ІНТЕР'ЄРУ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Розглянуто особливості архітектурного формування готельних закладів та принципи організації їхнього внутрішнього простору. Проаналізовано функціонально-планувальні рішення, сучасні тенденції дизайну інтер'єру, вплив концепції та цільової аудиторії на формування просторового середовища. Обґрунтовано значення комплексного підходу до проєктування як чинника конкурентоспроможності готельного підприємства.

Ключові слова: *готель, архітектура, інтер'єр, дизайн, функціональне зонування, ергономіка, концепція, просторове середовище.*

Актуальність теми. У сучасному туристичному бізнесі готельні заклади відіграють ключову роль у формуванні інфраструктури міст та регіонів. Архітектура будівлі та дизайн інтер'єру безпосередньо впливають на комфорт перебування гостей, сприйняття закладу та його конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. Сучасні готелі – це багатофункціональні комплекси, які поєднують житлові приміщення, громадські простори, адміністра-

тивні та технічні блоки. Раціональне розташування цих зон забезпечує ефективність роботи персоналу та зручність для гостей, а також створює позитивний імідж закладу. Крім того, архітектура та дизайн готелів формують загальний вигляд міського середовища та можуть підвищувати туристичну привабливість регіону. Дослідження у цій сфері дозволяють підвищувати рівень сервісу, оптимізувати внутрішні процеси та створювати комфортне середовище для гостей різного віку та соціального статусу. Таким чином, вивчення архітектури і дизайну інтер'єру готельних закладів є актуальним як для розвитку науки, так і для практичної діяльності у сфері туризму та готельного бізнесу.

Мета публікації – комплексне дослідження особливостей архітектури готельних будівель та принципів організації інтер'єру готельних закладів.

Виклад основного матеріалу. Архітектурно-планувальна організація готельних будівель залежить від історичних, економічних та соціальних чинників. Сучасні готелі повинні бути не лише естетично привабливими, але й функціональними, безпечними та зручними для гостей. Житлові приміщення включають різні категорії номерів – від стандартних до люксових, з різним рівнем комфорту та площею, що дозволяє обслуговувати різні сегменти туристів.

Архітектура та дизайн інтер'єру готельних закладів відіграють важливу роль у формуванні туристичної привабливості країни та забезпеченні високого рівня комфорту для гостей. В Україні формування архітектурно-дизайнерських рішень готелів відбувається під впливом історико-культурних традицій, природно-кліматичних умов, міжнародних стандартів готельного сервісу та сучасних тенденцій у сфері гостинності:

1. Поєднання історичної спадщини та сучасних архітектурних рішень. Однією з характерних особливостей готельної архітектури в Україні є інтеграція історичних будівель у готельну інфраструктуру. У багатьох туристичних центрах країни готелі розміщуються у реконструйованих пам'ятках архітектури або будівлях історичної забудови. Це дозволяє зберігати автентичність міського середовища та водночас створювати унікальний туристичний продукт. Реставрація історичних споруд поєднується із впровадженням сучасних інженерних систем, що забезпечують комфорт та функціональність.
2. Використання національних та етнічних мотивів у дизайні. Важливою рисою інтер'єрів українських готелів є застосування елементів національної культури та традиційного декору. У дизайні використовуються орнаменти, текстиль, кераміка, дерев'яні елементи та інші декоративні деталі, що відображають регіональні особливості. Такий підхід дозволяє створювати атмосферу автентичності та знайомити гостей із культурною спадщиною країни.
3. Функціональність і зонування простору. Сучасні готельні заклади України приділяють значну увагу раціональній організації внутрішнього простору. Архітектурне планування передбачає чітке зонування приміщень на громадські, службові та житлові зони. Особлива увага приділяється оформленню вестибюльної групи, зон відпочинку, конференц-залів, ресторанів і рекреаційних просторів. Планувальні рішення спрямовані на забезпечення зручності для гостей та ефективну організацію роботи персоналу.
4. Використання сучасних дизайнерських концепцій. У нових готельних комплексах активно впроваджуються сучасні стилі інтер'єру: мінімалізм, лофт, скандинавський стиль, еко-дизайн. Такі концепції передбачають використання натуральних матеріалів, стриманої кольорової гами, простих форм та функціональних меблів.
5. Орієнтація на комфорт і ергономіку. Однією з ключових тенденцій у дизайні готельних інтер'єрів є створення максимально комфортного середовища для проживання. Номери осна-

щуються ергономічними меблями, сучасною технікою, якісним освітленням та зручними санітарними вузлами. Важливу роль відіграє акустичний комфорт, система клімат-контролю та використання матеріалів, що забезпечують належний рівень тепло- і звукоізоляції.

6. Екологічність та енергоефективність. У сучасній архітектурі готельних закладів України дедалі більшого значення набувають принципи сталого розвитку. Це проявляється у використанні енергоефективних технологій, систем економії води, природного освітлення та екологічно безпечних матеріалів. Еко-дизайн сприяє зниженню експлуатаційних витрат і відповідає міжнародним стандартам сталого туризму.
7. Врахування регіональної специфіки. Архітектура готелів в Україні значною мірою залежить від географічного розташування та туристичної спеціалізації регіону. У гірських районах поширені будівлі з використанням дерева та каменю, що гармонійно поєднуються з природним ландшафтом. У великих містах переважають сучасні багатоповерхові готельні комплекси з розвинутою інфраструктурою для бізнес-туризму [1, 2].

Висновки. Отже, архітектура та дизайн інтер'єру готельних закладів є важливими складовими сучасної індустрії гостинності. Раціональне планування забезпечує ефективне функціонування готелю, оптимізує роботу персоналу та створює комфортні умови для проживання гостей. Архітектура та дизайн інтер'єру готельних закладів України характеризуються поєднанням історичної спадщини та сучасних дизайнерських тенденцій, використанням національних мотивів, функціональним зонуванням простору та орієнтацією на комфорт гостей. Важливими напрямками розвитку є впровадження екологічних технологій, інноваційних архітектурних рішень та створення унікальної атмосфери, що підвищує конкурентоспроможність готельної індустрії країни.

Список використаних джерел:

1. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Сучасна концепція архітектури готельних підприємств. 2018. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/4391b023-fbc0-4e6a-8fb7-d89b5c096219> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Кінайлюк М. Застосування технологій модульного будівництва при проектуванні будівель готелів та хостелів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2023. URL: <https://archinform.knuba.edu.ua/article/view/296170> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Риндюк С. В., Максименко М. А., Ліпковська К. А. Архітектурно-планувальна організація готельних споруд. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2019. URL: <https://stmkvb.vntu.edu.ua/index.php/stmkvb/article/view/665> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Penner R. Adams L., Robson S. *Hotel Design, Planning and Development*. 2nd ed. London: Routledge, 2019. URL: <https://www.routledge.com/Hotel-Design-Planning-and-Development-2nd-Edition/Penner-Adams-Rutes/p/book/9781138912922> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Marusei T. Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions. V. Yurovchyk, T. Zubekhina. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2172> (дата звернення: 31.03.2026).

Отримано: 04.04.2026

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

Розглянуто персоналізовані технології, що використовуються у готельно-ресторанній справі. Охарактеризовано вплив інформаційних систем і технологій на діяльність туристичних підприємств, а також готельно-ресторанних закладів. Розглянуті такі системи як SERVIO HMS, а також Poster Boss.

Ключові слова: інформаційні технології, готельно-ресторанний бізнес, Poster Boss, SERVIO, мережа інтернет, системи автоматизації.

Актуальність теми. Цифровізація як соціально-економічний феномен уже давно вишла за межі модернізаційного тренду, притаманного лише високотехнологічним секторам, і дедалі глибше проникає в повсякденні практики взаємодії, в яких ключову роль відіграють сервіс, довіра та емоційна чутливість. Готельно-ресторанний бізнес, будучи перетином культурної, економічної та соціальної динаміки, не уникнув цієї трансформації. З огляду на глибину викликів, які постали перед українським суспільством унаслідок повномасштабного вторгнення РФ, саме ця сфера демонструє не лише вразливість, а й неабиякий потенціал до цифрового відновлення – як у технічному, так і в гуманітарному сенсах. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері. Крупні капітальні вкладення у нові технології приведуть до вертикальної, горизонтальної та діагональної інтеграції готельно-ресторанних підприємств. Інформаційні технології забезпечують значне зростання продуктивності у сфері послуг.

Мета публікації – розглянути основні аспекти інформаційних технологій в готельно-ресторанній справі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанна сфера, будучи перехрестям між економікою й культурою, між фізичною присутністю й емоційним досвідом, виявилася надзвичайно чутливою до викликів війни. Зруйнована інфраструктура, порушені логістичні ланцюги, масова міграція, переформатування туристичних потоків, психологічна втома суспільства – усе це спонукало бізнес не лише шукати адаптивні моделі, а й переосмислювати саму природу сервісу. Водночас цифрові технології стали тим каналом, який не давав зв'язку розірватися повністю: електронні платформи бронювання, мобільні додатки для замовлень, автоматизовані системи комунікації з клієнтами.

Глобалізація суспільних процесів, а також інтеграція України у світову економічну систему обумовлює потреби використання прогресивних інформаційних систем в її інноваційному розвитку. У сфері готельно-ресторанного бізнесу використання інформаційної інфраструктури є необхідною умовою успішного просування продукту на національний та міжнародний ринок послуг. Унаслідок входження України у світову мережу інформаційних кому-

нікацій поступово вдосконалюються умови функціонування інформаційних систем, зокрема, розроблена державна програма інформатизації, формується нормативно-правова база, збільшується кількість підприємств інформаційної інфраструктури, поліпшується якість каналів зв'язку, урізноманітнюються технічні засоби та інформаційні технології активізації інформаційних систем. Особливо актуально сьогодні використання найпотужнішої мультимедійної складової – мережі Інтернет, яка дає змогу створювати загальнодоступну, надзвичайно інформаційно містку та порівняно з іншими інформаційно-технологічними системами дешеву й швидку інформаційну інфраструктуру. В Україні постійно зростає інтерес готелів до глобальної інформатизації із залученням сучасних Інтернет-технологій, які значно розширюють коло потенційних клієнтів та зацікавлених у співпраці осіб. Ринок продавців туристичних послуг в Україні функціонує сьогодні переважно в режимі електронного каталогу. Це обумовлено недостатнім використанням порівняно з економічно розвиненими країнами переваг інформаційних технологій. Туристичні сайти у Європі відвідує близько 60% користувачів мережі, 10–15% усіх турів продають через Інтернет. Загальний обсяг комерції туристичних послуг через електронні комунікації становить близько 20–25 млрд. дол. США щорічно, туристичні послуги за обсягом реалізації є у першій п'ятірці реалізованих товарів і послуг [2].

SERVIO – це програмне забезпечення, яке спеціалізується на автоматизації обслуговування клієнтів у сфері послуг, зокрема в готельному бізнесі, ресторанах та інших об'єктах, що потребують інтеграції різних процесів для ефективного управління обслуговуванням. Програма Servio поєднує можливості управління бізнес-процесами, взаємодії з клієнтами та аналітики, що дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність своєї діяльності. Можливість автоматичної синхронізації із програмою SERVIO HMS сприяє постійному обміну інформацією між модулем і обслуговуючою готель програмою. При цьому інформація завжди є актуальною і достовірною як для гостя, так і для персоналу закладу. Унікальністю програмного забезпечення HMS є його спроможність формувати понад 180 різних видів звітів, які забезпечать проведення повного аналізу та нададуть можливість оперативного прийняття ефективних обґрунтованих управлінських рішень [1].

Сучасні технології дозволяють управляти рестораном або кафе з будь-якої точки світу, забезпечуючи повний контроль над усіма процесами. Мобільний застосунок Poster Boss дає можливість власникам та керівникам закладів зручно керувати бізнесом за допомогою смартфона, що значно спрощує управління і дозволяє бути в курсі всіх важливих операцій у реальному часі. Poster Boss повністю сумісний з ПРРО (програмний реєстратор розрахункових операцій), що дозволяє без проблем здійснювати реєстрацію розрахункових операцій у відповідності до вимог законодавства України. Завдяки інтеграції з програмним реєстратором, можливо автоматично генерувати фіскальні чеки, що забезпечує простоту та точність обліку фінансових операцій, а також уникнути помилок у процесі реєстрації продажів. Це гарантує повну відповідність вимогам податкових органів і значно спрощує процес звітності для бізнесу [3].

Висновки. Отже, в умовах повномасштабної війни, а також у контексті стратегій повного відновлення цифрові рішення постають не лише як технічний інструмент, а як середовище формування нової сервісної культури готельно-ресторанної справи. У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу автоматизація процесів та впровадження цифрових технологій є ключовими чинниками підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності закладів. Таким чином, активне впровадження цифрових рішень у готельно-ресторанний бізнес є необхідною умовою успішного функціонування закладів у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Впровадження сучасної системи управління бізнесом – перший крок до успіху. VingCard SERVIO. URL: <https://expertsolution.com.ua/uk/vnedrenie-sistemiupravlenija-biznesom> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2018. Вип. 21. Ч 1. С. 50–55.
3. Марусей Т. В. Інформаційні технології в діяльності підприємств туристичної сфери. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi65/0048425.pdf#page=511> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Чумак О. В., Андрющенко І. С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 307–313.

Отримано: 07.04.2026

Яна СУШМА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 242 Туризм*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ГОСТИННІСТЬ»

В статті розглянуто теоретичні основи до визначення поняття «гостинність». Визначено, що індустрія гостинності – це багатокомпонентна та відносно самостійна соціально-економічна система, що охоплює процеси створення, просування й надання послуг із розміщення, харчування, побутового сервісу, організації дозвілля та розваг, а також продажу супутніх товарів у закладах готельного й ресторанного спрямування.

Ключові слова: *гостинність, індустрія гостинності, індустрія туризму, готельне господарство, ресторанне господарство, сфера послуг.*

Актуальність теми. У сучасній науковій і фаховій літературі активно застосовують поняття «індустрія гостинності» та «індустрія туризму». Часто їх уживають як синоніми або підмінюють одне одним через нечітке розмежування економічної структури кожної з цих галузей. В Україні термін «індустрія гостинності» є відносно новим порівняно з поняттям «гостинність» і набув поширення лише з початку XXI століття. Саме тому значна частина джерел із цієї тематики представлена перекладами праць зарубіжних авторів.

Мета публікації – розглянути теоретичні основи до визначення поняття «гостинність».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні українські дослідження у сфері індустрії гостинності зосереджені переважно на організаційно-економічних аспектах, особливостях функціонування та територіальній організації готельного господарства, з яким цю сферу часто ототожнюють. Водночас залишаються відкритими питання вдосконалення теоретико-методологічної бази, уточнення змісту поняття «індустрія гостинності», обґрунтування її структури та взаємозв'язків із суміжними галузями. У літературі нерідко трапляються терміни «гостинність», «готельна індустрія», «індустрія гостинності», «туристична інду-

трія», однак їх зміст не завжди чітко визначений – ці поняття або інтуїтивно поєднують, або ототожнюють.

Поняття «гостинність» є однією з базових категорій розвитку суспільства, що ґрунтується на морально-етичних засадах кожного народу. Воно відображається у духовній культурі, фольклорі, традиціях шанобливого приймання гостей, а також у сфері побутового та сервісного обслуговування, де передбачає забезпечення якісних послуг. Отже, гостинність можна розглядати як універсальну категорію повсякденної культури, що проявляється у привітності, толерантності та турботі про гостя.

Існують два основні підходи до пояснення походження терміна «гостинність». Перший пов'язує його з латинським словом *hospitium*, яке означало як морально-правову концепцію гостинності в античному світі (право гостя та обов'язок господаря), так і місце для приймання мандрівників. Другий підхід виводить термін від старофранцузького слова *hospice* – притулку або дому для подорожніх, де вони могли отримати їжу та прихисток. Процес комерціалізації гостинності сприяв формуванню окремого виробничо-сервісного напрямку бізнесу та становленню самостійної галузі економіки – індустрії гостинності. Нині цей термін закріпився як у науковому, так і в професійно-економічному дискурсі.

Своєю чергою, поняття «індустрія» (від лат. *industria* – діяльність) означає велику галузь економіки, що об'єднує споріднені підприємства, які мають спільне економічне призначення продукції, використовують однорідну сировину, застосовують подібні технологічні процеси й технічну базу, а також характеризуються специфічною професійною структурою працівників і умовами праці [1].

У таблиці 1 подано трактування поняття «індустрія гостинності», запропоновані як зарубіжними, так і українськими дослідниками, а також узагальнено ключові підходи, що простежуються у цих визначеннях.

Таблиця 1

Визначення терміна «індустрія гостинності» іноземними та українськими науковцями

Автор	Визначення
Браймер Р.	Гостинність – це таємниця будь-якого турботливого обслуговування. Турбота, виявлена стосовно гостя, здатність відчувати потреби клієнта, – невлітими, але настільки очевидні риси в поведінці службовця. Індустрія гостинності є збірним поняттям для численних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей
Уокер Дж. Р.	Гостинність – одне з фундаментальних понять людської цивілізації – уже давно перетворилося на індустрію, у якій зайнято не один мільйон професіоналів. Індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад. Головна відмінність гостинності від інших сфер бізнесу полягає в тому, що основна мета гостинності – задоволення запитів гостей
Ваген Л.	Індустрія гостинності – це сектор індустрії туризму, зорієнтований на розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів
Роглев Х. Й.	Гостинність – це турбота, виявлена по відношенню до гостя, здатність відчувати потреби клієнтів – невлітими, але настільки очевидні риси в поведінці службовців; це саме той елемент, що зробить спогади клієнтів приємнішими, а враження запам'ятовуватимуться на довше

Бойко М. Г.	Гостинність ототожнюють з атмосферою доброзичливості, якою оточують споживача готельних послуг, що відповідає сутності господарської діяльності у цій сфері. Гостинність є системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять: послуги розміщення, харчування, додаткові послуги необхідні проживаючому для повноцінної життєдіяльності.
-------------	--

**Складено автором на основі джерел [1–3].*

Таким чином, туристична діяльність передусім пов'язана зі створенням, просуванням і реалізацією туристичного продукту. Водночас надання безпосередніх послуг гостинності забезпечують інші суб'єкти господарювання. Тому ототожнення або об'єднання цих видів діяльності з огляду на законодавчі норми та особливості організації технологічних процесів є недоцільним.

Висновки. Отже, індустрію гостинності можна визначити як багатокomпонентну та відносно самостійну соціально-економічну систему, що охоплює процеси створення, просування й надання послуг із розміщення, харчування, побутового сервісу, організації дозвілля та розваг, а також продажу супутніх товарів у закладах готельного й ресторанного спрямування. Ця сфера сформувалася в результаті тривалого історичного розвитку, характеризується складною структурою управління та функціонування і разом з індустрією туризму утворює цілісну систему обслуговування відвідувачів. Водночас індустрія гостинності посідає важливе місце в національній економіці, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток підприємництва та формування доходів.

Список використаних джерел:

1. Єгупова І. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>.
2. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 72–78.
3. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2016. Вип. 50. С. 276–285.

Отримано: 30.03.2026

Анастасія ТАРАНУШЕНКО

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня 2 року навчання спеціальності 242 Туризм та рекреація

Науковий рівень: Тетяна МАРУСЕЙ

кандидат економічних наук, доцент

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРИ ГОТЕЛЯХ

У статті розглянуто особливості організації та технології обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях. Визначено роль ресторанних підрозділів у формуванні якості готельного сервісу, охарактеризовано основні процеси обслуговування та сучасні тенденції розвитку галузі. Досліджено проблеми та перспективи вдосконалення обслуговування гостей у готельно-ресторанному бізнесі.

Ключові слова: ресторанне господарство, готель, обслуговування, сервіс, технологія обслуговування, харчування, клієнт.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування є одним із ключових факторів успішної діяльності готельних підприємств. Заклади ресторанного господарства при готелях виконують не лише функцію забезпечення харчування, а й формують загальне враження гостей про рівень сервісу. Високий рівень організації обслуговування сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів, збільшенню кількості постійних клієнтів та покращенню іміджу підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження організації та технології обслуговування в ресторанних закладах при готелях.

Мета публікації – дослідити особливості організації та технології обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заклади ресторанного господарства при готелях є невід'ємною складовою індустрії гостинності, оскільки забезпечують комплексне обслуговування клієнтів та сприяють формуванню позитивного іміджу готельного підприємства. Вони виконують не лише функцію організації харчування, але й виступають важливим елементом сервісу, що впливає на загальний рівень задоволеності гостей. У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу ресторанні підрозділи розглядаються як стратегічний напрям діяльності, який забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях передбачає комплексне управління всіма процесами, пов'язаними з обслуговуванням споживачів. Вона базується на принципах системності, безперервності, якості та орієнтації на клієнта. Важливим аспектом є чітке планування діяльності закладу, яке включає розробку меню, визначення режиму роботи, прогнозування попиту та організацію виробничого процесу. Раціональна організація праці персоналу дозволяє підвищити продуктивність та забезпечити високий рівень сервісу.

Особливе значення має формування меню, яке повинно відповідати концепції готелю, враховувати контингент гостей, їхні національні особливості, смаки та вподобання. Меню повинно бути збалансованим, різноманітним та економічно обґрунтованим. У сучасних умовах спостерігається тенденція до включення у меню страв здорового харчування, вегетаріанських та дієтичних позицій, що відповідає запитам споживачів [1].

Технологія обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях являє собою чітко регламентовану послідовність дій, спрямованих на якісне обслуговування клієнтів. Початковим етапом є зустріч гостей, яка формує перше враження про заклад. Важливою складовою є привітність персоналу, оперативність обслуговування та створення комфортної атмосфери. Після розміщення гостей здійснюється ознайомлення з меню, під час якого офіціант надає рекомендації та допомагає зробити вибір.

Наступним етапом є прийом замовлення та його передача на кухню. Важливу роль відіграє точність та швидкість виконання цього процесу, оскільки від цього залежить якість обслуговування. Приготування страв здійснюється відповідно до встановлених технологічних карт та стандартів, що гарантує їх якість та безпечність. Подача страв є одним із ключових етапів, оскільки включає не лише подання їжі, але й естетичне оформлення та дотримання правил сервірування.

У процесі обслуговування важливим є постійний контакт персоналу з клієнтами, що дозволяє своєчасно реагувати на їхні потреби та побажання. Завершальним етапом є розрахунок із клієнтом та прощання, що також впливає на загальне враження від відвідування закладу. Дотримання всіх етапів технології обслуговування забезпечує високий рівень сервісу та формує позитивний досвід гостей.

Важливою особливістю закладів ресторанного господарства при готелях є різноманітність форм обслуговування, що дозволяє максимально задовольнити потреби клієнтів. Обслуговування за меню передбачає індивідуальний підхід до кожного гостя та забезпечує високий рівень сервісу. Форма «шведський стіл» є ефективною для обслуговування великої кількості гостей, особливо під час сніданків, оскільки дозволяє зменшити час очікування та підвищити пропускну здатність закладу. Банкетне обслуговування передбачає організацію урочистих заходів і вимагає ретельного планування та координації дій персоналу. Обслуговування номерів є важливою складовою готельного сервісу, що забезпечує додатковий комфорт для гостей [1, 2].

Сучасні умови розвитку готельно-ресторанного бізнесу характеризуються активним впровадженням інноваційних технологій. Використання електронних систем замовлення, автоматизація обліку, застосування цифрових меню та мобільних додатків сприяють підвищенню ефективності обслуговування. Крім того, значна увага приділяється персоналізації послуг, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби клієнтів та підвищувати рівень їх задоволеності.

Важливим напрямом розвитку є впровадження екологічних підходів у діяльність закладів ресторанного господарства. Це передбачає використання екологічно чистих продуктів, зменшення відходів, раціональне використання ресурсів та впровадження принципів сталого розвитку. Такі підходи не лише покращують імідж закладу, але й відповідають сучасним тенденціям розвитку суспільства [3].

Разом із тим, функціонування закладів ресторанного господарства при готелях супроводжується рядом проблем. Однією з основних є нестача кваліфікованого персоналу, що ускладнює забезпечення високого рівня обслуговування. Високий рівень конкуренції змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність та впроваджувати інновації. Значний вплив мають також зовнішні фактори, зокрема економічна нестабільність та зміни в попиті споживачів.

Висновки. Отже, організація та технологія обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях є важливою складовою готельного сервісу та безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. Ефективна організація роботи, дотримання технології обслуговування та високий професіоналізм персоналу забезпечують якісне надання послуг.

Встановлено, що впровадження сучасних технологій і орієнтація на потреби споживачів сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів. Водночас для подальшого розвитку необхідним є удосконалення управління, підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості сервісу. Таким чином, ефективне обслуговування є ключовим фактором успішної діяльності закладів ресторанного господарства при готелях.

Список використаних джерел:

1. Архипов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. 3-є вид. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 280 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3346> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
3. Марусей Т. В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1300> (дата звернення: 31.03.2026).

Отримано: 02.04.2026

Аліна ТИХА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
4 року навчання спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

кандидат технічних наук, доцент

ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЦТВІ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕТРАДИЦІЙНОЇ СИРОВИНИ

В українській гастрономічній культурі гарбуз панує близько трьохсот років. Такий звичний для нас гарбуз до Західної Європи завезли після відкриття Америки Колумбом у XVI столітті. Утім, є думка, що в Україну гарбуз потрапив трохи раніше – зі Сходу, разом з караванами перських купців (впродовж кількох століть Кам'янець-Подільський був торговим форпостом, співставним за значимістю зі Львовом) [1].

На батьківщині, в країнах Центральної Америки: індіанці вирощували їх ще з V тисячоліття до нашої ери. Для індіанців гарбуз був універсальним плодом. Його використання стало справжнім мистецтвом безвідходного споживання: м'якуш смажили, пекли, сушили. Гарбузове насіння їли, а з сушеного м'якуша робили борошно. Шкірку плоду використовували як контейнер для зберігання бобів, зерна і насіння, а з цупких гарбузових стебел ткали циновки. Гарбузове насіння навіть входило до складу приворотного зілля.



В українській гастрономічній культурі гарбуз панує близько трьохсот років – на початку XVIII століття українці не тільки вживали гарбуз в їжу, але й також надавали йому великого значення в традиційній обрядовості. Гарбуз символізував господаря дому, голову роду та достаток. В деяких регіонах України побутувала традиція, коли на Святвечір перед Різдвам господар вносив до оселі гарбуза, до якого були прив'язані колоски пшениці. Після цього уся родина качала гарбуза по підлозі (від столу до порогу), щоб в родині був достаток наступного року. Тоді гарбуза ставили під стіл на сіно та ставили на нього ноги. Крім того, першу ложку куті клали саме на гарбуз.

Також гарбуз широко використовували і в народній медицині. Його вживали для поліпшення травлення, оскільки багата на клітковину серцевина м'яко впливає на шлунок. Завдяки високому вмісту калію гарбуз сприяє нормалізації артеріального тиску та покращує роботу серця. Містить багато вітаміну А, що сприяє покращенню зору. Гарбуз допомагає очищати організм від токсинів та підтримує загальний тонус. А ще ці плоди низькокалорійні. В одному кілограмі гарбуза міститься лише близько 250 кілокалорій.

Подільська кухня багата старовинними стравами з гарбуза. Варто згадати хоча б легендарну десертну кашу «Зозуля» з гарбуза та маку, а ще гарбуз з пшоном, з галушками, з рисом, з локшиною... На Поділлі здавна побутує рецепт літньої гарбузянки із зеленого гарбуза, «підбитої» вершками та підсмаженим борошном [1].

Запечений гарбуз – то взагалі універсальний смаколик, який вживали як самостійно, так і в якості начинки для пирогів. Сучасні кулінарні інтерпретації гарбуза різноманітні – від супів, салатів і каш – до млинців, гарнірів, випічки, десертів та навіть кави.

Поціновувачам концепції локальної гастрономічної традиції три оригінальні рецепти з гарбуза: осінню «гарбузянку» – крем-суп, що поєднує давні й сучасні гастрономічні традиції; інтерпретоване під італійську панакоту гарбузове суфле за рецептом невістки Івана Яковича Франка – Ольги Франко, з її книги «Практична кухня» 1929 року та цілком сучасний напій – гарбузове лате [2].

Цей невибагливий овоч зараз поступово перетворюється на гастрокульт, хто цікавиться здоровим харчуванням, відразу згадує про гарбуз, оскільки цей невибагливий овоч давно був символом корисної їжі. Гарбуз популярний і в сучасних українських рестораціях. Страв з нього пропонують ще не так багато, але часто можна натрапити на щось знайоме, але прочитане по-сучасному.

Харчова і лікувальна цінність гарбуза обумовлена його хімічним складом (табл. 1).

Таблиця 1

Хімічний склад гарбуза

Хімічний склад, вміст у 100 грамах		
Основні речовини	Мякоть гарбуза	Насіння гарбуза
Вуглеводи	4.4	15
Жири	0.1	50
Білки	1.0	25
Вода	91.8	6
Моно – і дисахариди	4.2 гр	5 г
Крохмаль	0.2	-
Харчові волокна	2.0	3,9

Органічні кислоти гр	0.1	-
Вітамін А	1.5 мг	10 мкг
Вітамін В ₁ , тіамін	0.05 мг	0,273мг
Вітамін В ₂ , рибофлавін	0.06 мг	153 мг
Вітамін В ₃	0.4 мг	4,987 мг
Вітамін В ₄ , холін	-	63 мг
Вітамін В ₅ , пантотенова кислота	-	0,75 мг
Вітамін В ₆ , піридоксин	0.1 мг	0,143 мг
Вітамін В ₉ , фолат	14.0 мкг	58 мкг
Вітамін С	8.0 мг	1,9 мг
Вітамін К, Філлохінон		7,3 мкг
Вітамін РР, ніацин	0.5 мг	
Вітамін Е, токоферол	-	$\alpha=2,18$ мг; $\beta=0,03$ мг; $\gamma= 35,1$; $\Delta= 0,44$
Залізо	0.4 мг	8,8 мг
Калій	204.0 мг	810 мг
Кальцій	25.0 мг	45 мг
Магній	14.0 мг	592 мг
Натрій	4.0 мг	20 мг
Сірка	18.0 мг	-
Фосфор	25.0 мг	1233 мг
Хлор	19.0 мг	-
Йод	1.0 мкг	-
Кобальт	1.0 мкг	-
Марганець	40.0 мкг	4,5
Мідь	180.0 мкг	1,3
Фтор	86.0 мкг	-
Цинк	-	8 мг
Селен	-	9,4
Калорійність, кКал	21.4	550

Примітка: складено автором.

Жирні кислоти (9 г/100 г) – необхідні для зміцнення нервових волокон, тому допомагають при лікуванні неврологічних захворювань, а також остеопорозу та серцевих захворювань.

Амінокислоти (їх в гарбузі 20, 12 з них незамінні, які організм не синтезує самостійно). З них організм виробляє білкові структури – м'язи. 100 г сирого гарбузового насіння практично повністю задовольняють добову потребу організму в амінокислотах. Амінокислоти також беруть участь в обміні і засвоєнні речовин, відновлюють різні пошкодження (рани, переломи, м'язові тканини, інші пошкодження), підтримують імунітет і фізичний розвиток. [3]

Особливо корисне гарбузове насіння, споживання якого призводить до змін в організмі, в різних органах і системах [4]:

- покращуються обмінні процеси і засвоєння поживних речовин: при виснаженні і схудненні допомагають набрати вагу, а при діабеті рівень цукру в крові знижується;
- для травної системи – стимулюється виділення і рух жовчних соків, покращуються процеси травлення. Крім того, насіння гарбуза сприяє виведенню токсинів і очищає організм від важких металів;

- вони очищають судини від холестерину і покращують діяльність кровоносної системи і головного мозку;
- вітамін В₉ і ліолева кислота, які присутні в гарбузовому насінні, зміцнюють стінки артерій, знижують артеріальний тиск і зменшують болі в серці. Залізо підвищує рівень гемоглобіну. Калій і магній стабілізують діяльність серцевого м'яза. Фосфор і цинк стимулюють мозкову діяльність, тому мелене гарбузове насіння покращує пам'ять, знижує втому і дуже позитивно впливає на психічне напруження;
- завдяки здатності гарбузового насіння очищати судини і прискорювати кровотік, також зменшуються хронічні запалення, такі як артроз, дерматологічні запалення і висипання;
- гарбуз стабілізує нервову систему і корисний при депресіях і неврозах;
- насіння гарбуза можна використовувати в консервативному лікуванні онкологічних захворювань, оскільки вони мають протиракову дію. Вони покращують стан пухлин і уповільнюють їх ріст;
- воно чудово покращують стан кісткової тканини.

При приготуванні хлібобулочних і кондитерських виробів широко використовують нетрадиційну сировину: різні трави, овочі, плоди, насіння, коріння, відходи харчових виробництв для урізноманітнення асортименту, збагачення нутрієнтами.

М'якоть гарбуза і його насіння – не тільки корисна осіння добавка, але й надає виробам гарного золотавого кольору, горіхової нотки, збагачує вироби вітамінами, мікроелементами.

Розроблена рецептура кексу з додаванням сирого тертого гарбуза і подрібненого насіння (у тісто) та цілого насіння, як декору для посипки.

Таблиця 2

Технологічна карта кекс «Гарбузовий»

Сировина	Витрати сировини г на 10 шт виробів	
	Брутто	Нетто
Борошно пшеничне	220	220
Цукор	140	140
Гарбуз тертий	280	200
Олія	80	80
Розпушувач	5	5
Яйця	2 шт	80
Кориця мелена	25	25
Гарбузове насіння мелене – в тісто	30	50
Гарбузове насіння для декору		50
Маса напівфабрикату		800
Вихід		650

Примітка: складено автором.

Технологія приготування. Яйця збивають з цукром до побіління, додають натертий гарбуз та олію – перемішують. Потім додають борошно, розпушувач, корицю, мелене гарбузове насіння, вимішують до однорідності. **Важливо:** довго вимішувати не потрібно!

Готове тісто розкладають у змащені формочки для кексів по 80 грамів, посипають цілим гарбузовим насінням і відправляють в розігріту до 180°C духовку на 20–25 хвилин (го-

товність перевіряють дерев'яною паличкою, яка на виході має бути сухою). Готові кекси дістають з форми та повністю охолоджують.

Вимоги до якості. Форма конусоподібна з рифленою боковою стороною, поверхня опукла з легкою тріщиною, посипана гарбузовим насінням; виріб гарно пропечений, без закальцю, всі компоненти рівномірно розподілені по всьому об'єму кексу, м'якуш виробу дрібнопористий, м'який; гарного золотистого кольору, смак солодкий, запах приємний, з горіховою ноткою.

Список використаних джерел:

1. Церклевич В., Антошкова Н. Гарбуз, що захоує з першої ложки: про подільські традиції та три страви, які варто приготувати цієї осені. *Суспільство*. URL: <https://lnk.ua/efW5m1DOS> (дата звернення 12.03.2026).
2. Франко О. Ф. Практична кухня. Львів: Каменярь, 1991. 238 с.
3. Гарбуз: хімічний склад, калорійність, корисні властивості. URL: <https://dovidka.biz.ua/garbuz-himichniy-sklad-kaloriynist-korisni-vlastivosti/> (дата звернення 12.03.2026).
4. Насіння гарбуза – склад, користь і застосування. URL: <https://lnk.ua/8YchEzcre> (дата звернення 12.03.2026).

Отримано: 15.03.2026

Валерія УДАЧІНА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**
кандидат технічних наук, доцент

ТРАДИЦІЇ ПРИГОТУВАННЯ І СПОЖИВАННЯ САКРАЛЬНИХ ТА СВЯТКОВИХ ПОДІЛЬСЬКИХ СТРАВ

Висвітлено значення сакральних і святкових страв подільської кухні як важливої складової духовної культури та носія символічних традицій. Показано, що кулінарні звичаї, пов'язані з обрядами, сприяють збереженню родинних цінностей, культурної спадщини та національної ідентичності.

Ключові слова: *подільська кухня, сакральні страви, святкові традиції, кулінарна культура, символізм, культурна спадщина.*

Актуальність теми. Однією з найважливіших складових духовної культури Поділля є традиційна кухня, яка формувалася протягом багатьох століть. Вона поєднала в собі простоту, поживність і символізм. Особливе місце в подільській кухні займають сакральні та святкові страви, які готували не для щоденного споживання, а з нагоди великих релігійних свят, родинних урочистостей та обрядових подій. Такі страви вимагали особливої підготовки, чистоти в домі та дотримання традицій.

Мета публікації – висвітлити традиції приготування та споживання страв подільської кухні.

Виклад основного матеріалу. Сакральні й святкові страви мали не лише поживне, а й глибоке символічне значення. Вони були пов'язані з вірою людей, уявленнями про добро і зло, життя і смерть, родинну злагоду і достаток. Через приготування і споживання цих страв подоляни вшановували предків, дякували богам за врожай і просили благословення для своєї родини. Саме тому традиції подільської кухні є важливою частиною культурної спадщини українського народу та залишаються актуальними й сьогодні.

Найвідомішою сакральною стравою була кутя, яку варили на Різдво, Водохреща. Її готували з пшениці, маку, меду, іноді додавали горіхи чи сухофрукти. Вважалося, що кутя приносить в дім щастя, достаток і мир. Під час приготування сакральних страв господині дотримувалися тиші, не сварилися й думали про добре. Це мало особливе значення, адже люди вірили, що настрої під час готування впливає на долю родини.

У пісні дні готували борщ із грибами, вареники з капустою, квасоллю, каші. Такі страви вчили стриманості та духовного очищення. На поминальні дні варили коливо або прості каші, якими вшановували пам'ять померлих.

Святкові страви на Поділлі були ситними та різноманітними. На Великдень пекли паску – головний символ свята. Паску випікали з молитвою, прикрашали хрестами й візерунками з тіста. Разом з нею готували яйця, сир, ковбаси, м'ясні страви, які освячували в церкві.

Особливе місце займав коровай, який пекли на весілля. Його прикрашали колосками, квітами та пташками з тіста. Випікання короваю супроводжувалося піснями та добрими побажаннями молодим. Також до свят готували голубці, холодець, печеню, пироги, налисники та домашню випічку. Багатий стіл був знаком радості, гостинності та достатку.

Споживання святкових і сакральних страв відбувалося за певними правилами. За стіл сідали всією родиною, інколи запрошували гостей. Перед трапезою читали молитву й дякували за їжу. Їли повільно, з повагою, не дозволялося сваритися чи поспішати. Першу ложку куті або перший шматок паски вважали особливими, бо вірили, що вони приносять здоров'я й щастя. Їжу не викидали, а залишки намагалися використати або віддати тим, хто потребує.

Важливою традицією було ділитися святковими стравами з родичами, сусідами або самотніми людьми. Частину приготованої їжі могли віднести тим, хто потребував допомоги. Це вважалося доброю справою, знаком милосердя та людяності, а також способом принести радість іншим.

Особливу роль у подільській кухні відігравала піч. У ній готували більшість сакральних і святкових страв, випікали хліб, паску, короваї. Піч вважали серцем дому, символом тепла, затишку й родинного добробуту. Страви, приготовані у печі, вважалися не лише смачнішими, а й кориснішими, адже вони готувалися повільно й з любов'ю.

Висновки. Сьогодні багато кулінарних традицій збереглися й продовжують жити в сучасному побуті. Навіть у наш час у багатьох родинах намагаються готувати кутю, паску та інші традиційні святкові страви за старими рецептами. Це допомагає зберегти зв'язок із минулим, підтримувати родинну єдність і національну культуру. Спільне приготування їжі об'єднує різні покоління, вчить дітей поваги до традицій і праці старших. Крім того, подільські страви сьогодні стають частиною культурних фестивалів, свят, родинних зібрань, де люди мають змогу познайомитися з народною кухнею та історією свого краю. Такі традиції формують почуття гордості за рідну культуру й допомагають зберігати національну ідентичність навіть у сучасному швидкому світі.

Список використаних джерел:

1. Що традиційно готують на Святвечір? URL: <https://surl.li/mumbwf> (дата звернення: 24.02.2026).
2. Українські обрядові та святкові страви. URL: <https://vseosvita.ua/blogs/ukrainski-obriadovi-ta-sviatkovi-stravy-rehionalni-vidminnosti-68430.html> (дата звернення: 24.02.2026).
3. Українські святкові страви. URL: <https://cloud.google.com/recaptcha/docs/billing-information> (дата звернення: 24.02.2026).

Отримано: 26.02.2026

Діана ФАБУЛЯН

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа

Науковий керівник: Тетяна МАРУСЕЙ
кандидат економічних наук, доцент

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ

У статті обґрунтовано значення та перспективи цифровізації як чинника формування конкурентних переваг закладів гостинності. Розкрито сутність цифрової трансформації та її вплив на ефективність управління, якість обслуговування й клієнтоорієнтованість у готельно-ресторанному бізнесі. Аргументовано необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств гостинності для забезпечення їх стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, індустрія гостинності, цифрова трансформація, інновації, клієнтоорієнтований сервіс.

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрова трансформація стає вирішальним чинником успіху для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Глобальні тенденції демонструють, що рівень цифровізації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу, ефективність управління, якість обслуговування та лояльність клієнтів. Сьогодні більшість споживачів взаємодіє з брендом через цифрові канали – вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, сервіси онлайн-бронювання. Тому заклади, які впроваджують інноваційні технології (AI, CRM, big data, аналітику поведінки гостей), отримують стратегічну перевагу. В Україні процес цифровізації індустрії гостинності лише набирає обертів, але вже доводить свою ефективність у підвищенні рівня сервісу, зменшенні операційних витрат і зростанні прибутковості.

Мета дослідження – обґрунтувати цифровізацію як фактор формування конкурентних переваг закладів гостинності та розкрити її роль у підвищенні ефективності управління, клієнтоорієнтованості та стійкості бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація у сфері гостинності – це комплексне впровадження інформаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства: маркетинг, обслуговування гостей, бронювання, комунікацію, управління ресурсами, логістику та

аналітику. Сучасні готелі активно використовують системи управління власністю (PMS), які інтегрують бронювання, фінансовий облік і звітність, а також CRM-системи, що забезпечують персоналізацію обслуговування. Використання AI-технологій і Big Data дозволяє прогнозувати попит, автоматизувати ціноутворення, оптимізувати завантаження номерного фонду та підвищувати дохідність.

Цифрові інструменти маркетингу – сайти з адаптивним дизайном, SEO-оптимізація, реклама в Google, SMM, колаборації з блогерами, відеоконтент – стають засобом створення позитивного іміджу бренду та залучення нової аудиторії.

Важливим напрямом є мобільна цифровізація: гості очікують можливість здійснювати check-in і check-out онлайн, замовляти послуги через мобільний додаток, здійснювати безконтактні платежі. Такі рішення не лише спрощують процес обслуговування, але й зменшують потребу у фізичному контакті, що є актуальним у постпандемічний період та період воєнних дій [1].

Особливу увагу слід приділити аналітичним системам і digital-комунікаціям. Аналіз онлайн-відгуків і поведінки гостей дозволяє виявляти слабкі місця сервісу, формувати персональні пропозиції та ефективно працювати з клієнтським досвідом. Провідні мережі (Marriott, Hilton, Accor) уже впровадили екосистеми цифрового гостя, де об'єднані дані бронювань, програми лояльності, персональні рекомендації, історія замовлень і переваг клієнта. Це формує стабільний емоційний зв'язок із брендом і стимулює повторні візити.

Цифровізація створює переваги не лише для споживачів, але й для менеджменту: вона підвищує ефективність використання ресурсів, оптимізує управління персоналом, мінімізує людський фактор. Однак на шляху цифрової трансформації існують і проблеми: обмежене фінансування інновацій, недостатній рівень цифрової компетентності працівників, ризики кібератак і відсутність єдиної цифрової стратегії розвитку. Їх подолання потребує системного підходу, підтримки державних ініціатив і підготовки кваліфікованих фахівців у сфері цифрової економіки [3].

Висновки. Цифровізація є не просто інструментом модернізації, а стратегічним вектором розвитку закладів гостинності. Вона сприяє формуванню конкурентних переваг за рахунок підвищення ефективності, зручності для клієнтів, аналітичної прозорості й інноваційності сервісу. Заклади, які своєчасно впроваджують цифрові технології, отримують змогу не лише утримувати позиції на ринку, але й виходити на нові ринки, створюючи сучасну культуру гостинності, орієнтовану на потреби клієнта та цінність взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Марусей Т. В. Сучасні маркетингові інструменти туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/445> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Ситник Г. П., Ткаченко А. Цифрова трансформація у сфері гостинності: виклики та перспективи. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 2. С. 45–50.
4. Wezom. Digital-маркетинг для бізнесу: 6 переваг. 2022. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення: 24.03.2026).
5. Deloitte Insights. Hospitality Industry Outlook 2024: The Path to Digital Excellence. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 24.03.2026).

Отримано: 30.03.2026

Анастасія ХАРКАВА

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
I року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг

Науковий керівник: Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА

кандидат технічних наук, доцент

ВІРМЕНСЬКА КУХНЯ НА ПОДІЛЛІ: ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ В РЕГІОНІ

Розглянуто формування подільської кухні під впливом історичних процесів і міжкультурних контактів, зокрема запозичень зі східних та вірменських кулінарних традицій. Показано, що поєднання різних гастрономічних елементів сприяло створенню самобутньої кухні Поділля, яка є важливою частиною культурної спадщини регіону.

Ключові слова: подільська кухня, кулінарні традиції, культурний вплив, вірменська кухня, міжкультурні контакти, гастрономічна спадщина, національна культура.

Актуальність теми. В історії Подільського краю кожна з епох залишала свої кризи і цей спадок вплинув на формування і розвиток населення, якість життя подолян. Народ протягом століть і тисячоліть створював свою індивідуальну культуру побуту, яка базувалась й досі базується на багатьох факторах. Скрізь їжа має свої особливості: в наборі страв і напоїв, у переважних способах їх приготування, у святкових і повсякденних трапезах, у застільному етикеті, у звичаєвих харчових заборонах і обмеженнях, в уявленнях про смачне й неістівне, у проявах гостинності [1]. Запозичували українці деякі страви й зі східних країн, бо контакти з турками й кримськими татарами були дуже інтенсивні (хоч і не завжди мирні). Саме з цієї пори до нас дійшли відомості про те, що на українських ярмарках почали продавати «сорочинське пшоно». На формування кухні Поділля вплинули кулінарні традиції народів, які в той чи інший час проживали на даній території. Це стосується способів відбору сировини, технологічних прийомів.

Мета публікації – висвітлити історичні аспекти становлення вірменської кухні на Поділлі.

Виклад основного матеріалу. Вірменська кухня є однією з найбільш вражаючих складових подільської культури, оскільки вірменська община до другої половини XVII ст. мала відчутний вплив на Поділлі. Особливо впливовою була вірменська спільнота у Кам'янці, яка в XVI ст. складала мало не третину від десятитисячного населення міста. Кухня відображає історію і звичаї вірменського народу, а також включає в себе елементи, створені під впливом різних історичних подій і періодів, її унікальність полягає в тому, що в приготуванні практично будь-якої страви використовується досить велика кількість різноманітних спецій. Всі страви у приготуванні досить складні, процеси ці мудрі і вимагають виконання певної послідовності дій.

Особливою повагою користуються м'ясні страви – шашлик з великих шматків м'яса «хоровац» («Карс» – готується на мангалі, «Хазанов» – в каструлі), шашлик з яловичини і курдючного сала «ики-бір», м'ясні кульки з відбитого особливим чином і відвареного м'яса – «кюфта», круглі фрикадельки в бульйоні «коколік», знаменита «толма» і її пісний варіант – «пасуц толма», найтонші смужки відвареної яловичини «баскиртат», кашоподібна маса з курячого м'яса і пшениці «Аріса», відварна баранина з горохом і зеленню «бозбаш», «путук», «бастурма», смажене курча з баклажанами і мацюном «борани», м'ясний «суджух», абсолютно неймовірне асорті з ліверу і овочів «тісвжік», «кчуч» з баранини, «пастинери Аміче», рі-

зні плови – з гранатом («нров плав»), з копченою рибою («плав апхтац дзко») або сухофруктами («чров плав») і т. д.

Долма – смачні вірменські голубці з виноградного листа. Зазвичай її традиційно подають з мацуном і товченим часником. Як приправи до долма нерідко використовують також горіхово-грибний і вишневий соус. Для приготування долми використовується м'ясо трьох видів: свинина, яловичина і трохи баранини. Також обов'язкові пряні трави базилік, материнка (орегано), тархун (естрагон).

Аріса або харіса – є однією з найулюбленіших страв вірменського народу, а також є національною стравою. Вона виготовляється з пшениці і м'яса курки, баранини або яловичини. Вони готуються в воді і змішуються, поки не перетворяться на кашу – однорідну субстанцію.

Традиційний вірменський хліб – лаваш – це тонкий прісний хліб, який досі печуть за старовинною технологією в глиняних тандирах, де створюється ароматний, смачний, хрусткий або м'який лаваш [3].

Висновки. Подільська кухня – це традиційний національний кулінарний стиль жителів Поділля, який увібрав в себе найкращі страви і кулінарні прийоми тих народів, які проживали в той чи інший час на даній території. Страви подільської кухні є культурною спадщиною цього регіону завдяки своєму вишуканому смаку, нескладності приготування та довгій історії кулінарного мистецтва Поділля.

Список використаних джерел:

1. Артюх Л. Ф. Традиційна українська кухня в народному календарі. Київ: Балтія-друк, 2006.
2. Вірменська кухня. URL: <https://poshukach.com/search?fr=ps&gp=873300&q=%D0%B2%D1%96%D1> (дата звернення: 30.03.2026).

Отримано: 31.03.2026

Тетяна ЧЕРНЕЦЬКА

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
1 року навчання спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг*

Науковий керівник: **Таїсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

кандидат технічних наук, доцент

КУЛІНАРНА СПАДЩИНА І ТРАДИЦІЇ НІЖИНА

Кулінарна спадщина є однією з найважливіших складових культурної ідентичності міста. Через традиційні страви, способи їх приготування, особливості харчування та використання місцевих продуктів можна простежити історію життя людей, умови праці, культурні впливи та соціальні практики. Ніжин – одне з найдавніших міст Лівобережної України – має багату і самобутню гастрономічну культуру, що розвивалася століттями на перетині різних культур, економічних зв'язків і природних умов.

Їжа в Ніжині ніколи не була лише засобом задоволення фізіологічних потреб – вона була складовою ритуалів, свят, сімейної пам'яті та економічної активності. Одним із найяскравіших символів місцевої кулінарії став ніжинський огірок – продукт, який від початку XVIII ст. формував гастрономічну ідентичність міста й здобув міжнародне визнання.

Ніжин розташований у північній частині Чернігівської області на берегах річки Остер, серед родючих чорноземів, що сприяли розвитку землеробства й городництва. Саме природні умови визначили, які продукти стали базовими в місцевому харчуванні: злакові (жито, пшениця, гречка), овочі (капуста, буряк, огірки) та бобові.

З XVII століття Ніжин перетворився на значний торговельний центр, де проводилися великі ярмарки. Тут купці з різних регіонів України та Європи обмінювали не лише товари, а й рецепти, спеції та кулінарні технології. Проживання у місті різних етнічних груп – українців, греків, євреїв, поляків – сприяло взаємопроникненню гастрономічних традицій. Це культурне розмаїття формувало основу ніжинської кухні як синтезу місцевих традицій і зовнішніх впливів.

У повсякденному житті ніжинців XVIII–XIX ст. домінували прості, ситні та поживні страви. Основу раціону становили хліб, каші, супи, овочі та молочні продукти. Борщ, пташине або м'ясне рагу, вареники з різними начинками були звичними стравами. Каші готували з гречки, ячменю, пшона, що давало енергію для фізичної праці. М'ясо вживали зазвичай в святкові дні, а молочні продукти – сир, сметана були невід'ємною частиною місцевого столу. Люди переважно харчувалися двічі на день – оскільки робота в полі чи ремеслі вимагала великої витрати енергії, а ситна вечеря або обід виступали головними прийомами їжі.

Найвідомішою кулінарною «візитівкою» Ніжина є ніжинський огірок. Цей продукт формувався як бренд понад три століття. Якщо скуштувати ніжинські соління, можна відчутти не лише смак, а й історію традиційного українського харчування.

Огірок як культура вирощувався в Україні ще раніше, але асоціація саме з ніжинськими соліннями пішла з XVII століття, коли грецькі переселенці привезли насіння огірків і свої рецепти соління. Саме тоді ніжинські городники вперше почали вирощувати та засолювати огірки у великих обсягах. Згідно з архівними даними, ніжинські огірки згадуються в документах уже в 1763 році, а їх масове виробництво почалося близько 1850 року, коли підприємці почали цей гастрономічний бізнес [1]. Греки, що оселилися в Ніжині з XVII ст., мали великий вплив на культуру вирощування та консервування овочів. Їхні рецепти та техніки з часом стали локальною традицією, яку прийняли й удосконалили місцеві жителі. Практика великих партій соління, спільної торгівлі на ярмарках і створення першого консервного підприємства у місті розвивалася саме завдяки економічній активності грецьких родин [2].

У другій половині XIX століття ніжинські огірки стали важливим товаром на внутрішніх і зовнішніх ринках. Завдяки прокладенню залізниці у 1868 році та скасуванню акцизного податку на сіль у 1881 році виробництво продукту зросло в рази. Вже до кінця століття продукція ніжинського консервного заводу постачалася до багатьох країн Європи.

Соління огірків у Ніжині відбувалося за особливою технологією, що вимагала не лише рецептурних знань, а й практичних навичок. Діжки, особлива вода, підготовлений розсіл, прянощі, ретельний відбір сировини – усе це давало огіркам характерну хрумкість і смак. Соління супроводжувалося сімейними ритуалами: вибір «правильних» огірків, приготування розсолу за «своїм» рецептом, передача секретів від матері до доньки. Ці нематеріальні практики стали важливим елементом кулінарної пам'яті місцевої спільноти.

У 2005 році в Ніжині встановили пам'ятник ніжинському огірку, що став символом гастрономічної культури міста та її важливості для локальної ідентичності. Це перший пам'ятник овочу на території України, а сучасна скульптура відображає процес консервування огірків у бочках – один із ключових елементів місцевого ремесла [3].

Хоч огірок і є головним гастрономічним брендом, ніжинська кухня має значно ширший спектр страв. Серед них: борщі, зокрема з додаванням огіркового розсолу у холодні періоди; кабачкова ікра та інші овочеві заготовки; м'ясні страви (печеня, ковбаси, сало); борошняні

вироби: вареники, пироги, хліб. Кожна з цих страв має свою історію формування, сезонні особливості та локальні рецептурні відмінності.

У сучасному Ніжині гастрономічна культура має важливе значення для культурного життя. Організуються фестивалі ніжинського огірка, тематичні ярмарки, дегустації та кулінарні майстер-класи, що сприяють збереженню традицій і популяризації місцевої кухні серед туристів.

Кулінарна спадщина Ніжина – це не лише набір страв і рецептів, а культурний пласт, що пов’язує минуле і сучасність. Ніжинський огірок став символом міста, але вся кухня Ніжина – це результат природних умов, історичних обставин, впливів різних культур і творчої активності місцевих жителів. Збереження та популяризація цих традицій важливі не лише для міського іміджу, а й для підтримки культурної пам’яті й туристичного потенціалу регіону.

Список використаних джерел:

1. Згадка про ніжинські огірки в документах у 1763 році. URL: <https://nizhynrada.gov.ua/news/-novini/slavimo-nizhinskiy-ogirok> (дата звернення: 03.02.2026).
2. Історія створення Ніжинського консервного заводу. URL: <https://test.nezhin.ua/en/news/istoriya-stvorenniya-nizhinskogo-konservnogo-zavodu/> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Пам’ятник ніжинському огірку. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 03.02.2026).

Отримано: 06.02.2026

Марія ЯРОСТЮК

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
2 року навчання спеціальності 242 Готельно-ресторанна справа*

Науковий керівник: **Тетяна МАРУСЕЙ**
кандидат економічних наук, доцент

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено вплив сучасних інформаційних технологій на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розкрито сутність цифрових інновацій, їх роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, покращенні сервісу та оптимізації управлінських процесів. Розглянуто основні напрями впровадження IT-рішень, зокрема автоматизацію бронювання, управління персоналом, облік запасів, аналітику клієнтських даних, системи лояльності та цифровий маркетинг.

Ключові слова: *інформаційні технології, цифровізація, готельно-ресторанний бізнес, автоматизація, сервіс, інновації, управління.*

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інформаційні технології стали невід’ємною частиною розвитку будь-якої галузі, зокрема готельно-ресторанного бізнесу. Гості очікують швидкості, зручності, персоналізації та комфорту. Ці вимоги можливо задовольнити лише за допомогою IT рішень, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів і покращення якості послуг.

Мета публікації – проаналізувати роль інформаційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі, визначити основні напрямки їх впровадження та розкрити переваги цифрових інновацій для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність технічних, програмних та комунікаційних засобів, що забезпечують збір, зберігання, обробку і передачу даних. У готельно-ресторанному бізнесі ІТ виступають інструментом ефективного управління, оптимізації витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє готелям і ресторанам покращити координацію роботи персоналу, автоматизувати рутинні операції, а також отримувати аналітичну інформацію для ухвалення управлінських рішень. Наприклад, система Property Management System (PMS) забезпечує комплексне управління бронюваннями, оплатою, прибиранням номерів, а також взаємодією з гостями [2].

У ресторанах популярними є POS-системи (Point of Sale), які спрощують процеси замовлення, контролю кухні, ведення обліку товарів і формування звітності. Такі технології мінімізують помилки персоналу, прискорюють обслуговування та підвищують задоволення клієнтів. Автоматизація дозволяє підприємствам сфери гостинності працювати ефективніше. Наприклад, онлайн-системи бронювання з інтеграцією в глобальні платформи (Booking, Expedia, Airbnb) дають змогу керувати завантаженням номерного фонду в режимі реального часу. Менеджери можуть відстежувати попит, коригувати ціни, створювати спеціальні пропозиції та знижки. Управління персоналом також переходить у цифровий формат. Використання HRM-систем (Human Resource Management) спрощує планування графіків роботи, контроль за виконанням завдань і підвищення продуктивності працівників[1].

Окремо варто відзначити автоматизацію закупівель і обліку запасів, що особливо актуально для ресторанів. Завдяки спеціальним програмам можна контролювати залишки інгредієнтів, уникати перевитрат і своєчасно оновлювати запаси. Інформаційні технології відкривають широкі можливості для збору та аналізу даних про клієнтів. За допомогою CRM-систем (Customer Relationship Management) готелі й ресторани формують бази даних гостей, відстежують їхні уподобання, історію бронювань і покупки. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, знижки та бонуси, що стимулює повторні візити. Системи лояльності, інтегровані з мобільними додатками, підвищують рівень взаємодії клієнта з брендом. Наприклад, відвідувач може отримати бонуси за замовлення через додаток або за рекомендацію закладу друзям. Це створює емоційний зв'язок між клієнтом і компанією [1].

Попри численні переваги, підприємства готельно-ресторанного бізнесу стикаються з низкою труднощів при впровадженні ІТ. Основні з них – висока вартість обладнання та програмного забезпечення, брак кваліфікованих кадрів, ризики витоку даних і кіберзагроз. Також проблема полягає у відсутності системного підходу до цифрової трансформації. Деякі заклади впроваджують лише окремі елементи технологій, не поєднуючи їх у єдину інформаційну систему. Це знижує ефективність використання ресурсів і не дає очікуваного ефекту [2].

Водночас інформаційні технології трансформують маркетингову діяльність підприємств через активне використання цифрових каналів, таких як Instagram і Facebook, що дозволяє ефективно просувати послуги, формувати бренд і залучати цільову аудиторію. Сучасні інновації, включаючи штучний інтелект, технології «розумного готелю», безконтактні платежі та аналітику великих даних, забезпечують підвищення конкурентоспроможності та покращення клієнтського досвіду. Разом із цим зростає значення кібербезпеки, адже захист персональних даних і фінансової інформації стає необхідною умовою довіри клієнтів. Таким чином, цифровізація готельно-ресторанного бізнесу виступає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й стратегічним напрямом його сталого розвитку.

Висновки. Отже, інформаційні технології є невід’ємною складовою сучасного готельно-ресторанного бізнесу. Вони забезпечують автоматизацію процесів, покращують якість сервісу, підвищують ефективність управління й сприяють створенню конкурентних переваг. Успішне впровадження цифрових рішень вимагає від підприємств стратегічного підходу, інвестицій у навчання персоналу та захист інформації.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/view/5165?utm_source (дата звернення: 30.03.2026).
2. Парубець О. В. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/view/4226> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Хаустова І. Є. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в туристичній та готельній сфері. *Інтернаука*. 2018. № 11 (19). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/a6f47fbc-72f0-4eec-9934227a30a34381> (дата звернення: 28.03.2026).

Отримано: 01.04.2026

ЗМІСТ

Секція №1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ АСПЕКТИ

АУШЕВА Аня ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИЗМУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	3
БОЗ Марія ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	6
БРИЦЬКА Олеся, СЕМЕНЮК Іванна ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ «ЕКОЛОГІЧНА ГРАМОТНІСТЬ ТА ЗДОРОВЕ ЖИТТЯ» В УЧНІВ У ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ БІОЛОГІЇ У 10–11 КЛАСАХ».....	8
ВАНЗУРЯК Наталія ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ	11
ГАНЧУК Юлія ОПЛАТА ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	14
ЗВЄРЯКОВ Микола ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ СФЕРИ ТУРИЗМУ	16
КВЯТКІВСЬКА Анна СУЧАСНИЙ СТАН РУХУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	18
КОНДРАТЮК Олександра РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	21
КРАМАР Анна ГЕОЕКОЛОГІЧНА СИТУАЦІЯ В ДОЛИНІ РІЧКИ ДНІСТЕР НИЖЧЕ ЗА ТЕЧІЄЮ ВІД НОВОДНІСТРОВСЬКОЇ ГЕС (на матеріалах Чернівецької області).....	23
ЛЮБІНЕЦЬКИЙ Дмитро ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ.....	25
НЕСТЕЧУК Григорій ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	28

ОСТРОВСЬКА Світлана ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЛІСОВОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	30
ПЄХТЄРЄВА Кароліна ДЕКОРАТИВНІ КАМЕНІ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ. ОСОБЛИВОСТІ ПОШИРЕННЯ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ	33
РЮМШИНА Валерія ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС ЯК СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ.....	35
ФРАНКО Ярослав ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ РЕЙТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ	37
ФУРМАН Світлана ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З БІОЛОГІЇ НА ПРИШКІЛЬНІЙ ДІЛЯНЦІ	39
ЯКОВИНА Ростислав ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	41
ЯРОВА Олександра СТАЛІ ПРАКТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ	43

Секція №2. УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІКО-ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

БАБИН Юлія МАРКЕТИНГ У СФЕРІ РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ	46
ГОРЕНКО Анастасія ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ТА ВПЛИВ РЕКЛАМИ НА ПІДСВІДОМІСТЬ.....	48
КАЛІНІЧЕНКО Максим АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ.....	51
КОЛЕСНИКОВА Анастасія ЕКОКОНСЮМЕРИЗМ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	53
КУШНІР Дарія ВПЛИВ КРИЗОВИХ УМОВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	56

ЛЯШЕНКО Наталія	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	58
МАЛАЙ Марія	
МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ	60
РУДИЙ Іоан	
ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	63
САПИЛА Діана	
ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	66
ТОЦЬКА Уляна	
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	68
ХАБОВСЬКА Дарина	
GREENWASHING: ЯК КОМПАНІЇ МАНІПУЛЮЮТЬ ЕКОЛОГІЧНІСТЮ	71

Секція №3. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

БАБІНСЬКА Анастасія	
ПРОБЛЕМА МОБІНГУ ЯК ФОРМИ СУЧАСНОГО ПРЕСИНГУ ОФІСНИХ ПРАЦІВНИКІВ	74
БОРИС Ангеліна	
КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	77
ВЕСНА Христина	
УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ І ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.....	79
ВОЗОВИК Катерина	
ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА ТА ЇХ РОЛЬ У ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ.....	81
ГАНЧУК Юлія	
РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	84
ДАЧКОВСЬКА Марія	
МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ МОБІЛЬНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	87
КОНДРАТЮК Олександра	
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ	89

КОПИЦЯК Владислав	
РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	92
РЮМШИНА Валерія	
МОДЕЛІ КАР'ЄРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	94
САВІЦЬКА Аріна	
HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ.....	97
СОКОЛ Тетяна	
МОЛОДІЖНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	100
СТЕЛЬМАЩУК Іванна	
ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИК ЗАЛУЧЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	103
ХУДІКОВСЬКА Анастасія	
УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ.....	105
ЦІЛІЙОВСЬКА Ольга	
ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТИСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	108
ШЕВЧУК Марія	
МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ	110
ШЛЕЙМАН Єва	
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	113
ЯРЕМА Юлія	
ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОЛЕКТИВУ	115

Секція №4. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

АНДРУСЯК Надія	
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	118
БАБІНСЬКА Анастасія	
ВПЛИВ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ	120
БАСАРАБ Іван	
АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ	123

БОЗ Марія	
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ ПОБУДОВИ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ.....	125
ВОЗОВИК Катерина	
РОЗВИТОК SOFT SKILLS ЯК ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ НА РИНКУ ПРАЦІ	128
ЛЕБЕДЮК Ельвіра	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	130
ЛИЧКО Дарія	
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	133
ПЛАСТИНІНА Валерія	
УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	136
ПЛАСТИНІНА Валерія	
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОФІСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА РИЗИКИ.....	139
ПОНЬКІНА Поліна	
МОТИВАЦІЙНІ ЗАСОБИ МЕНЕДЖЕРА	141
САВІЦЬКА Аріна	
ПРОФЕСІЙНИЙ ПОРТРЕТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ.....	143
СТЕЛЬМАЩУК Іванна	
МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ ТА ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	146
ХУДІКОВСЬКА Анастасія	
ТЕХНОЛОГІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	148
ШАНДУЛЬ Аліна	
ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК НАСЛІДОК НЕЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ОФІСІ	151

Секція №5. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

АУШЕВА Аня	
СВЯТІ МІСЦЯ СВІТУ: ФЕНОМЕН РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ	153
БАБИН Юлія	
ЗАСТОСУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ЕКСКУРСІЙ В ТУРИЗМІ.....	155
БІЛІНСЬКА Анастасія	
ЕМОЦІЙНЕ ОЧИЩЕННЯ ПІД ЧАС ПАЛОМНИЦТВА	158
БУРЛАЙ Таміла	
ПАЛОМНИЦТВО У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ОНЛАЙН-ТУРИ ДО СВЯТИХ МІСЦЬ	160

ДМІТРІЄВА Віталіна МІСЦЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З ЖИТТЯМ БУДДИ: РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ПАЛОМНИЦЬКИХ МАРШРУТІВ	162
ЗВЄРЯКОВ Микола ЦИФРОВЕ ПАЛОМНИЦТВО: ОНЛАЙН-МАНДРІВКИ СВЯТИНЯМИ ТА ВІРТУАЛЬНІ МАРШРУТИ	165
ЗЕЛІНСЬКА Карина СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ	167
ІЛЬЧЕНКО Дмитро БУДДИЗМ ЯК ФІЛОСОФІЯ І РЕЛІГІЯ ПРОСВІТЛЕННЯ	169
КОМАРНИЦЬКА Ольга РОЛЬ СИНТОЇЗМУ У ФОРМУВАННІ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ ЯПОНІЇ	172
МОМОТ Андрій КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЯК ТУРИСТИЧНИЙ МАГНІТ ПОДІЛЛЯ	175
ПИСЛАР Кароліна ХАДЖ ЯК ФЕНОМЕН ІСЛАМСЬКОГО РЕЛІГІЙНОГО ТУРИЗМУ	177
СЛОБОДЯН Ерік ВПЛИВ ВІРТУАЛЬНИХ ЕКСКУРСІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ	180
СОБКО Анна ЯК ВІЙНИ ТА ПОЛІТИЧНІ КРИЗИ ТРАНСФОРМУЮТЬ РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ	182
ТАРАНУШЕНКО Анастасія БУДДІЙСЬКИЙ РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ: ГОЛОВНІ СВЯТИНІ, ТРАДИЦІЇ ПАЛОМНИЦТВА ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ДУХОВНИЙ РОЗВИТОК ЛЮДИНИ	185
ТІБЕКІНА Валерія ІСЛАМ ЯК ДУХОВНА І СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА У СУЧАСНОМУ СВІТІ.....	187
ТКАЧ Діана СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ	189
ТОМАШЕВСЬКА Юлія ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИЙ ТУРИЗМ».....	192
ФАБУЛЯН Діана ПАЛОМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ЯК УКРАЇНЦІ ШУКАЮТЬ ДУХОВНУ ПІДТРИМКУ ТА ВНУТРІШНІЙ СПОКІЙ	194
ЯРОСТЮК Марія РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ФАКТОР ДУХОВНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ.....	196

Секція №6. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

АНОШКІНА Олександра ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	199
БІЛІНСЬКА Анастасія АНИМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ В ГОТЕЛЯХ.....	201
БУРЛАЙ Таміла СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	204
ВДОВІЧЕНКО Дарія ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ ЯК ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНИХ КУХОНЬ ПОДІЛЛЯ.....	206
ДМІТРИЄВА Віталіна ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СЕРВІСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ ПРИ ГОТЕЛЯХ У СЛОВАЧЧИНІ.....	209
ЗЕЛЕНЮК Маріна РОЗВИТОК ПОЛЬСЬКОЇ КУХНІ НА ТЕРЕНАХ ПОДІЛЛЯ.....	211
ЗЕЛІНСЬКА Карина ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	213
ІЛЬЧЕНКО Дмитро ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	216
КАЛІНІЧЕНКО Максим ВИРОБИ З ПІСОЧНОГО ПІСТА В УКРАЇНСЬКІЙ КУХНІ.....	218
КОБЕВКО Микола ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ.....	220
КОМАРНІЦЬКА Ольга ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	222
МЕРЕНА Олена КУЛІНАРНІ ТРАДИЦІЇ ЧОРТКІВСЬКОГО ОПІЛЛЯ	225
НЕЧИПОРУК Анна УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ NORESA НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	227
ПАЛАДІЙЧУК Варвара ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛИТОВСЬКОЇ КУХНІ НА ПОДІЛЛІ.....	229
ПИСЛАР Кароліна ОСОБЛИВОСТІ АРХІТЕКТУРИ ТА ДИЗАЙНУ ІНТЕР'ЄРУ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ....	232
СОБКО Анна ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ.....	235

СУШМА Яна	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ГОСТИННІСТЬ»	237
ТАРАНУШЕНКО Анастасія	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРИ ГОТЕЛЯХ	240
ТИХА Аліна	
ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЦТВІ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕТРАДИЦІЙНОЇ СИРОВИНИ.....	242
УДАЧІНА Валерія	
ТРАДИЦІЇ ПРИГОТУВАННЯ І СПОЖИВАННЯ САКРАЛЬНИХ ТА СВЯТКОВИХ ПОДІЛЬСЬКИХ СТРАВ.....	246
ФАБУЛЯН Діана	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ.....	248
ХАРКАВА Анастасія	
ВІРМЕНСЬКА КУХНЯ НА ПОДІЛЛІ: ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ В РЕГІОНІ.....	250
ЧЕРНЕЦЬКА Тетяна	
КУЛІНАРНА СПАДЩИНА І ТРАДИЦІЇ НІЖИНА	251
ЯРОСТЮК Марія	
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	253

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ
ХІІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

**«СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ:
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ»**

Електронне видання

Підписано 12.06.2026. Гарнітура “Таймс”.
Об’єм даних 3,92 Мб. Обл.-вид. арк. 19,4. Зам. № 1261.

Кам’янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка,
вул. Огієнка, 61, м. Кам’янець-Подільський, 32300.

Свідоцтво серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.

Виготовлено в Кам’янець-Подільському національному
університеті імені Івана Огієнка,
вул. Огієнка, 61, м. Кам’янець-Подільський, 32300.