ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Тези доповідей
VII Міжнародної науково-практичної конференції
(24–25 квітня 2025 року, м. Львів)

За загальною редакцією Наталії ПАВЛЕНЧИК

Львів
ЛДУФК ім. Івана Боберського
2025

УДК 330.34:796.011
Е 45
DOI: HTTPS://DOI.ORG/10.69468/8135-31-7

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор
А. Касич
(Київський національний університет технології та дизайну);

кандидат економічних наук, професор
Р. Скриньковський
(Львівський університет бізнесу та права)

Рекомендувала до друку вчена рада
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського
(протокол № 8 від 29.04.2025 року)

Е 45 **Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування** : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. *(24–25 квітня 2025 року, м. Львів)* / за заг. ред. Н. Павленчик. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. – 392 с.

ISBN 978-617-8135-31-7

У збірнику тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції висвітлено результати досліджень пріоритетів і перспектив розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції; соціально-економічних засад менеджменту і маркетингу в галузі фізичної культури та спорту, рекреації і реабілітації; сучасних викликів, тенденцій та домінант інноваційного розвитку сфери обслуговування; актуальних проблем розвитку сфер фізичної культури, реабілітації та обслуговування в ринкових умовах; проблем і перспектив інноваційного розвитку галузі фізичної культури та сфери обслуговування, а також соціально-гуманітарних проблем сучасності.

Для студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників галузей економіки, фізичної культури та сфери обслуговування

УДК 330.34:796.011

Автори несуть повну відповідальність
за зміст своїх матеріалів.

ISBN 978-617-8135-31-7

© Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2025

Оргкомітет конференції

Керівник оргкомітету конференції

Наталія ПАВЛЕНЧИК — професор кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Члени оргкомітету:

Мар'ян ПІТИН — проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Володимир ХОЛЯВКА — доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Богдан ФЕРЕНС — засновник ГО «ПРОГРЕСИЛЬНІ», голова координаційної ради, кандидат політичних наук, викладач, громадський діяч та експерт з міжнародних питань

Людмила ГОРОХОВА — директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Університет «КРОК»

Dariusz SKALSKI — Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Sciences in Physical Culture Academy of Physical Education and Sports named after Jendze Sniadecki (Gdansk, Poland)

Yuliia PRUS — PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine), Mendel University in Brno (Czech Republic)

Вікторія ІЛЬЧЕНКО — доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів м.Дніпро

Оксана ЧУБ — начальник відділу сприяння працевлаштуванню «Перспективи студентів», Київського національного університету імені Вадима Гетьмана.

Ольга МАТЕРИНСЬКА — доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Світлана ЯЦІВ — доцент кафедри економіки Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

Ольга ШОЛУДЬКО — доцент Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

Марія ПАСКА — завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК імені Івана Боберського

Мирослава ДАНИЛЕВИЧ — в.о. завідувача кафедри туризму ЛДУФК імені Івана Боберського

Ольга РОМАНЧУК — професор кафедри української та іноземних мов Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ірина СВИСТЕЛЬНИК — директор бібліотеки, доцент кафедри інформатики, кінезіології та кіберспорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Іван ГУЛЬ — доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Лілія ІВАНОВА — доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Орислава ГРАФСЬКА — доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Анатолій ПАВЛЕНЧИК — доцент кафедри інформатики, кінезіології та кіберспорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Дмитро ПЕТРИШИН — викладач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Христина БАРАНІВСЬКА — викладач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ольга РАДЗІМОВСЬКА — викладач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Ольга ПАСТУХ — старший лаборант кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Координатор конференції

ГУЦУЛЯК В. Р.— доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

СЕКЦІЯ 1

Актуальні виклики та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції

УДК 336:35.072

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Олена Заїка

здобувач PhD

Державний біотехнологічний університет (Україна)

Зміни в соціально-економічному середовищі України протягом останніх років суттєво вплинули на систему управління публічними фінансами. Нині національний бюджет виконує не лише фіскальну, а й стабілізаційну функцію, вимагаючи від держави нових підходів до розподілу й використання фінансових ресурсів. У зв'язку із цим стає актуальним питання побудови нової моделі управління, яка відповідала б сучасним умовам функціонування державного сектору, та виникає потреба в перегляді фінансових пріоритетів, що формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Передусім варто зазначити, що за умов дії особливого правового режиму бюджетна політика зазнала істотних змін. Як вказує К. Бліщук [1], перегляд підходів до розподілу публічних фінансів зумовлений потребою оперативного реагування на зміну функцій держави, зокрема акцент було зміщено на потреби, пов'язані із забезпеченням роботи провідних державних установ та реалізацією заходів соціального спрямування, що теж, висунуло на перший план питання належного використання наявних бюджетних ресурсів.

Водночас, як зазначають О. В. Бражко й С. М. Верительник, [2] зміна структури видатків супроводжувалася активним залученням зовнішнього фінансування. З одного боку, це дало змогу зберегти виконання державних зобов'язань, а з другого — зумовило потребу упровадження механізмів, що підвищують вимоги до звітності й підтримують якість бюджетного планування та адміністрування.

Важливим складником сучасного фінансового управління є розвиток цифрових рішень. Зокрема, С. Криниця [4] наголошує на необхідності запровадження автоматизованих систем, які дозволяють не лише збирати та обробляти дані, а й забезпечувати їх аналітичну інтерпретацію. Упровадження таких технологій, на думку вченого, сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень й підвищує взаємодію між різними рівнями державної влади.

Особливої уваги потребує фінансова політика на рівні регіонів. Згідно з дослідженням Є. Чернова, О. Кузнєцова, А. Лужної [5], результативність

бюджетних рішень на місцях залежить від рівня взаємодії між центральними Й місцевими органами влади. Автори пропонують економіко-математичну модель, яка ДАЄ ЗМОГУ оцінити доцільність розподілу повноважень залежно від особливостей кожного регіону. Отже, з'являється змога запровадження механізмів, що забезпечують узгодженість бюджетної політики на різних рівнях.

У контексті зазначеного важливо враховувати досвід країн, які реалізували підходи, орієнтовані на досягнення конкретних цілей. Як представлено в дослідженні А. Бухтіарової, О. Пахненко та І. Бєлової [3], такі підходи забезпечують більшу злагодженість дій органів влади й створюють підґрунтя для системного аналізу ефективності державної політики, що в поєднанні з цифровими технологіями відкриває можливості для якісного моніторингу результатів діяльності бюджетних програм.

Тож поєднання децентралізованих механізмів, цифрових технологій і методів цільового управління формує підхід, який відповідає поточним вимогам до системи публічних фінансів. У результаті державна фінансова політика набуває нового змісту, в якому обґрунтованість і відкритість займають центральне місце.

Отже, формування нової моделі управління публічними фінансами в Україні має здійснюватися з урахуванням трансформацій в економіці і структурі державного управління. У цьому процесі важливу роль відіграють:

- удосконалення інструментів планування і аналізу бюджетних рішень;
- посилення взаємодії між рівнями влади на основі індикаторного підходу;
- упровадження цифрових технологій як засобу підвищення точності та прозорості фінансових процесів;
- забезпечення відповідальності у використанні зовнішніх джерел фінансування.

Системне впровадження зазначених напрямів роботи створює передумови для подальшого розвитку публічної фінансової системи з урахуванням умов, у яких відбуваються глибокі зміни у функціонуванні економіки й державного сектору.

Список використаних джерел:

1. Бліщук К. М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*. 2023. № 70/71. С. 62–67. https://doi.org/10.36930/507008.
2. Бражко О. В., Верительник С. М. Управління публічними фінансами та контроль за їх використанням в період воєнного стану.

Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 4. С. 35–39. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.6.

3. Бухтіарова А., Пахненко О., Бєлова І. Управління фінансами, орієнтоване на результат, як підхід до синергії інструментів державної політики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-15.
4. Криниця С. Стратегії цифровізації ц системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 307–321. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-307-321.
5. Чернов Є., Кузнєцов О., Лужна А. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності державного управління фінансами регіону. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). С. 32–49. https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.485.

УДК 339.3:314.7(477)

ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАСШТАБНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Ірина Височин

доктор економічних наук, професор

Державний торговельно-економічний університет (Україна)

Міграційні процеси займають важливе місце у формуванні економічної динаміки України, особливо в умовах глобалізаційних змін, інтеграції до європейського простору й соціально-економічних викликів, спричинених війною і фінансовою нестабільністю. Демографічні зрушення, зміни в соціальній структурі населення, рівень доходів і трансформація споживчих звичок значно впливають на функціонування внутрішнього ринку товарів і послуг. Як наслідок, ці процеси визначають напрям розвитку внутрішньої торгівлі.

Міграційні явища можна поділити на зовнішню й внутрішню міграцію. Зовнішня міграція передбачає виїзд громадян України за кордон для працевлаштування, здобуття освіти чи пошуку безпечних умов існування, а також їхнє повернення до країни. Натомість внутрішня міграція стосується переміщення населення в межах національної території, зокрема релокації з територій, які постраждали від воєнних дій, до більш безпечних регіонів.

Останні роки характеризуються значною міграцією населення України. За даними Агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), внаслідок війни свої домівки були змушені залишити 10,6 мільйона українців, що становить приблизно чверть довоєнного населення країни [1]. Із цієї кількості 6,9 мільйона осіб отримали статус біженців за кордоном, причому 6,3 мільйона перебувають у європейських країнах. Станом на початок грудня 2024 року, відповідно до даних Міністерства соціальної політики, в Україні зареєстровано 4,9 мільйона внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [2]. Із них 3,6 мільйона стали переселенцями після початку повномасштабного вторгнення. Суттєва частина ВПО оселилася в західних і центральних регіонах країни. Такі демографічні зміни створили значний тиск на локальні ринки товарів і послуг, а також вплинули на трансформацію споживчого попиту. У регіонах із високою концентрацією переміщених осіб зріс попит на товари першої потреби, медичні засоби, продукти харчування й орендне житло. Натомість у регіонах, звідки населення масово виїхало, суттєво скоротився роздрібний товарооборот. Це призвело до закриття торговельних об'єктів і зниження купівельної спроможності місцевих жителів.

Одним із ключових наслідків міграційних зрушень стає перерозподіл попиту між різними секторами внутрішньої торгівлі. У західних регіонах України, де значно збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб, відчутне зростання попиту на продукти харчування, побутову хімію й медикаменти. У той час східні та південні області, які зазнали найбільших руйнувань і втрат населення, стикаються зі зниженням споживчої активності, що створює труднощі для місцевої торгівлі. Зміни в споживчих звичках, викликані потребою адаптації до нових умов, також сприяють підвищенню попиту на товари тривалого вжитку й послуги, що підтримують дистанційну зайнятість.

Економічна ситуація в країні має прямий вплив на рівень доходів населення і його купівельну спроможність, визначаючи пріоритети в структурі витрат домогосподарств. Переселенці, які втратили роботу або змінили місце проживання, змушені переорієнтовуватися на базові потреби, скоротити витрати на другорядні товари. Це теж, тимчасово зменшує попит на непродовольчі товари й впливає на динаміку внутрішнього ринку. Проте поступове пристосування переселенців до нових економічних реалій створює сприятливі умови для розвитку малого й середнього бізнесу, який намагається для задовольнити змінені потреби споживачів.

Міграційні процеси в Україні суттєво впливають на функціонування внутрішньої торгівлі, створюючи і значні виклики, і перспективи для розвитку. Серед основних викликів можна виокремити потребу в адаптації логістичної та торговельної інфраструктури до змінених демографічних потоків, посилення нерівномірності розвитку регіональних ринків, зниження споживчого попиту в окремих областях, а також необхідність оновлення асортименту продукції відповідно до нових потреб. Разом із цим міграційні переміщення сприяють зростанню споживчого ринку в областях із високою концентрацією переселенців, що стимулює розвиток торгівлі, запровадження нових бізнес-моделей та активізацію малого підприємництва. Інноваційні стратегії, такі як розширення електронної комерції, удосконалення систем доставки товарів і підтримка локального виробництва, слугують вагомими засобами адаптації до трансформації структури попиту.

Державна політика у сфері внутрішньої торгівлі має бути зорієнтована на підтримку підприємств у регіонах, які зазнали найбільш істотних демографічних змін. Особливого значення набуває розвиток сучасних логістичних мереж, стимулювання малого й середнього бізнесу, а також створення потрібних умов для динамічного реагування на зміни в споживчих уподобаннях. Невід'ємним складником ефективної політики стає забезпечення систематичного моніторингу динаміки споживчих настроїв для прогнозування подальших тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі.

Отже, вплив міграційних процесів на внутрішню торгівлю України є багатогранним, з урахуванням змін у товарній структурі попиту, регіональному балансі ринку й фінансових можливостях споживачів. Для подолання викликів і використання вікна можливостей потрібна гнучка адаптація й з боку бізнесу й державних інституцій.

Список використаних джерел:

1. УВКБ ООН: після 3 років війни українці потребують миру та допомоги. 18 лютого 2025. URL: https://www.unhcr.org/ua/news/briefing-notes/unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid (дата звернення: 24.03.2025).
2. Внутрішньо переміщені особи. URL: https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html (дата звернення: 24.03.2025).

УДК 657.6:004.42

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ганна Сиротюк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького, (Україна)

Катерина Янковська

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького, (Україна)

Цифрова економіка вимагає нових підходів до забезпечення фінансової прозорості, управління ризиками й інформаційної безпеки підприємств, що створює нові виклики для аудиторської діяльності, а саме розвиток ІТ-аудиту. З огляду на стрімкий розвиток цифрових платформ, електронної комерції та фінансових технологій, дослідження перспектив розвитку ІТ-аудиту важливе для створення ефективних механізмів контролю й управління в умовах цифрової трансформації економіки.

Аудиторська перевірка із застосуванням цифрових технологій дасть змогу підвищити якість наданих послуг на підставі переходу від вибіркового дослідження до суцільного. Це змінить дискретний характер аудиту на неперервний, який означатиме постійне пряме спостереження за бізнес-процесами клієнта й зумовить формування онлайн-офісу аудиторської фірми [1, с. 193].

Основна мета ІТ-аудиту — оцінити ефективність, безпеку, відповідність нормативним вимогам і ризики інформаційних систем підприємства для забезпечення їхньої надійності й оптимального функціонування.

Розвиток ІТ-аудиту в умовах цифрової економіки зумовлений активною інтеграцією інформаційних технологій у бізнес-процеси й управлінські рішення. Зростання обсягів цифрових даних, використання штучного інтелекту, хмарних технологій і блокчейну спричиняє потребу посиленого контролю й аналізу інформаційних систем. Також ІТ-аудит стає ключовим інструментом забезпечення кібербезпеки, оцінювання ризиків й дотримання нормативних вимог, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та організацій.

Основні напрями розвитку IT-аудиту у нинішніх умовах ведення бізнесу:

Автоматизація аудиторських процесів — застосування штучного інтелекту, машинного навчання й аналітики великих даних для підвищення ефективності аудиту та виявлення ризиків.

Кібербезпека й управління ризикам — зосередження на оцінюванні рівня захисту інформаційних систем, управлінні ризиками кібератак й відповідності вимогам безпеки.

Упровадження блокчейн-технологій — аналіз прозорості, достовірності й безпеки фінансових і операційних транзакцій, що здійснюють завдяки блокчейн-технологіям.

Розвиток хмарних технологій — перевірка надійності, безпеки й відповідності законодавству хмарних сервісів, що використовують компанії.

Регулювання й стандартизація — аудит відповідності законодавчим вимогам, таким як GDPR, SOX, PCI DSS, що регулюють обробку та зберігання даних.

Провідні консалтингові компанії постійно інвестують у розроблення спеціального програмного забезпечення, щоб автоматизувати виконання рутинних завдань. Наприклад, у 2023 році консалтингова компанія «Deloitte» розробила внутрішній чат бот на основі GenAI, відомий як DARTbot, який дозволяє фахівцям з аудиту ставити складні питання й отримувати на них відповіді в розмовній формі. Одним із основних пріоритетів під час розробки було забезпечення безпеки йгарантування конфіденційності даних. «Deloitte» впровадила надійні заходи безпеки, зокрема найсучасніші протоколи шифрування й методи контролю доступу. Чатбот працює в спеціалізованому, безпечному й автономному середовищі, яке не використовує дані користувачів для навчання моделі [2].

Компанія «PricewaterhouseCoopers» застосовує методи машинного навчання, зокрема «Halo», яка допомагає виявляти різноманітні проблеми, такі як пошук записів у журналі з підозрілими ключовими словами, повідомлення з ненадійних джерел або аномально велику кількість записів, що перевищують затверджені обмеження. Консалтингова компанія практично демонструє, як аудитори можуть підвищити швидкість і якість тестування за допомогою розробки «Halo» [3].

Основними стандартами в галузі IT-аудиту, якими керуються аудиторські фірми, є ISACA, ISO/IEC 27001, ITILv3, COBIT 5, PRINCE2, PMBOK, NIST, PCI-DSS, SOC-2, SOX, HIPAA, OWASP та інші.

Подальший розвиток IT-аудиту буде пов'язаний із використанням аналітики великих даних для прогнозування ризиків і виявлення шахрайських схем; удосконаленням міжнародних стандартів аудиту в цифровій сфері; інтеграцією блокчейну для створення децентралізованих і надійних реєстрів перевірок.

Отже, IT-аудит є важливим напрямом забезпечення ефективності цифрової економіки. Подальший розвиток галузі залежить від упровадження новітніх технологій, адаптації регуляторної бази й підготовки фахівців, здатних працювати в умовах швидких технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Панасюк В. М. Цифровізація вітчизняного аудиту: тренди і перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 190–194.
2. Deloitte Launches Innovative 'DARTbot' Internal Chatbot. URL: ttps://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-launches-innovative-dartbot-internal-chatbot.html (date of application: 20.03.2025).
3. Chetanpal Singh, Rahul Thakkar, Rashikala Weerawarna and Vimal B Patel. Machine learning practices in accounting and auditing. *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. № . 10(01). P. 131–162. https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.1.0720

УДК 330.16:338.43

ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УХВАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Ольга Шолудько

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (Україна)

Тарас Богдашкін

студент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (Україна)

Сучасна наука дедалі більше звертає увагу на поведінку чинників, які впливають на ухвалення фінансових рішень у сільському господарстві, з ураховуванням складності й специфіки цієї галузі. Поведінкові фінанси, що інтегрують елементи психології та економіки, можуть краще зрозуміти, як емоції, когнітивні упередження та соціальні норми формують фінансову поведінку сільськогосподарських товаровиробників [1]. Дослідження в цій галузі показують, що раціональність рішень часто спричинена обмеженою інформацією, ризиками та впливом традицій. Розуміння цих механізмів є ключовим для розроблення стратегій, що забезпечують сталий розвиток сільського господарства в умовах глобальних викликів.

Під час дослідження акцентовано свою увагу на поведінкові чинники, що впливають на прийняття фінансових рішень у сільському господарстві (рис. 1), оскільки він передбачає процес, на який впливає безліч чинників, як раціональних і емоційних чинників. Застосування методів поведінкової економіки дає змогу створювати фінансові інструменти, які відповідають потребам і особливостям агровиробників, сприяють розвиткові сільського господарства йпідвищенню добробуту сільських громад.

Вважаємо, що ключовими особливостями фінансової поведінки сільськогосподарських виробників є високий ступінь ризику, сезонність, обмеженість доступу до фінансування, консерватизм, вплив соціальних норм, низький рівень фінансової грамотності. На їх фінансові рішення можуть впливати погодні умови, ціни на сільськогосподарську продукцію, доступність

кредитних ресурсів, державні програми підтримки сільського господарства, упровадження нових технологій.

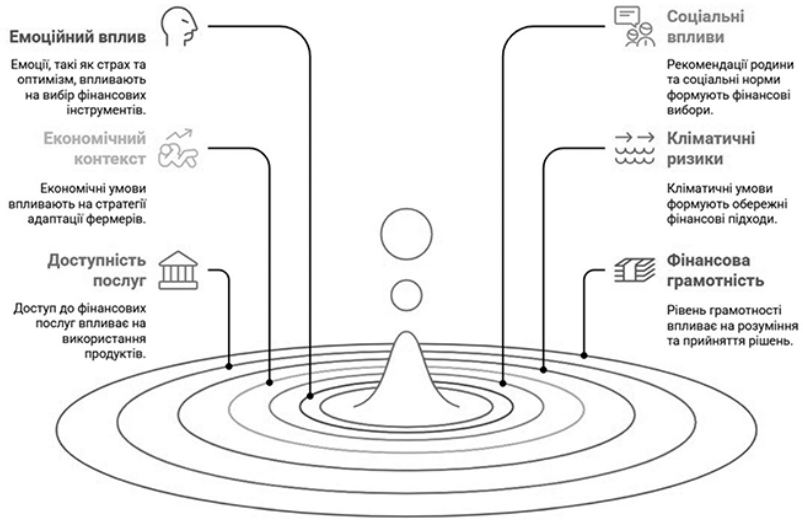

Рис. 1. Поведінкові чинники, що впливають на прийняття фінансових рішень у сільському господарстві

Джерело: Систематизували автори за результатами теоретичних узагальнень

Однією з ключових дилем у сфері поведінки чинників, що впливають на ухвалення фінансових рішень у сільському господарстві, є суперечність між раціональним підходом до інвестування й емоційною реакцією на невизначеність. Агровиробники часто стикаються із необхідністю вкладати кошти в інноваційні технології, які обіцяють довгострокові перспективи, але водночас викликають страх через високі початкові витрати та ризики. Ця дилема посилюється когнітивними упередженнями, які можуть призвести до консервативних рішень, що гальмують розвиток. Крім того, соціальний вплив та традиції сільських громад часто переважають індивідуальну оцінку ризиків і вигод. Її подолання вимагає інтеграції освітніх програм, фінансової підтримки та культурно-орієнтованих підходів для забезпечення сталого зростання галузі.

Дослідження поведінки чинників, що впливають на ухвалення фінансових рішень у сільському господарстві, підкреслює важливість інтеграції психологічних, соціальних й економічних аспектів для розуміння цієї складної динаміки [2]. Когнітивні упередження, такі як неприйняття втрат,

велика впевненість і вплив соціальних норм, значно обмежують раціональність фінансових рішень сільськогосподарських товаровиробників. Це відбувається до консерватизму в інвестуванні, що гальмує впровадження інновацій і обмежує потенціал для підвищення продуктивності. Крім того, обмеження доступності інформації та страх перед ризиками часто переважають довгострокові переваги, що залишає сільське господарство в циклі традиційних практик.

Урядовим структурам у співпраці з науковими установами, міжнародними організаціями й аграрними асоціаціями варто розробити комплексні стратегії, спрямовані на подолання цих бар'єрів, щоб забезпечити комплексний підхід до розв'язання проблем. По-перше, треба посилити освітні програми для сільськогосподарських товаровиробників, які б роз'яснювали переваги інновацій та методи управління ризиками. По-друге, варто забезпечити доступ до фінансової підтримки, яка компенсувала початкові витрати та зменшила страх перед невдачами. По-третє, слід виконати культурний контекст та соціальні норми, розробляючи підходи, що поступово інтегрують нові практики в наявні традиції. Нарешті, важливо сприяти розвиткові соціальної мережі й платформи для обміну досвідом, що допоможе аграріям переконатися в ефективності інновацій на прикладі своїх колег. Реалізація цих пропозицій може стати ключем до забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності й адаптації до сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Психологія і процес прийняття рішень взаємозв'язок та механізми впливу. URL: https://fact-news.com.ua/psixologiya-vplivae-na-protses-prijnyattya-rishen-yak-tse-vidbuvaetsya/. Дата звернення: 20.02.2025.
2. Lyutyy I., Knir M., Plieshakova N., Plieshakova O. Behavioral finance: theoretical background and empirical evidence. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 4, No 31. P. 385–393. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190955.

УДК 330.1:005.591.6

АНАЛІЗ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ: ХАРАКТЕРИСТИКИ Й ПРАКТИЧНІ ЗАСТОСУВАННЯ

Орислава Графська

доктор економічних наук доцентка кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Андрій Запісоцький

аспірант 3-го курсу

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У період інтенсивного розвитку суспільства й посиленого розвитку ринкової економіки процеси автоматизації та цифровізації провадження бізнесу набувають дедалі більшої популяризації. Автоматизація стала одним з домінантних інструментів для впорядкування й оптимізації в різних сферах бізнесу та й у фінансовій сфері фінансів зокрема. Управління фінансами — цілеспрямоване формування процесу для перерозподілу фінансових ресурсів між різними суб'єктами фінансової системи і всередині них.

Варто зазначити, що правильний та ефективний фінансовий облік — це основа для успішного функціонування будь-якого бізнесу. Маючи чітке розуміння фінансового стану компанії та надійно контролюючи грошові потоки, керівництво може успішно розвивати своє підприємство та бачити перспективи на майбутнє. Сьогодні класичний фінансовий облік уже застарів, тому на зміну йому приходить облік на основі автоматизації.

Автоматизація фінансового обліку — це процес упровадження програмного забезпечення, метою якого є модернізація фінансово-господарської діяльності бізнес-суб'єкта. Після його завершення більшість завдань, які раніше виконували в ручному режимі працівники чи відділи бізнесу, переходять у розпорядження комп'ютерної програми. Раціоналізація управління й налагодження ефективних функціональних зв'язків, усебічне обґрунтування управлінських рішень можуть бути досягнуті за автоматизації внутрішнього контролю управління підприємством. Вимоги щодо підвищення рівня організації виробництва й функціонування суб'єктів господарювання,

забезпечення координації діяльності всіх підрозділів можна виконати лише завдяки інтегруванню всіх функцій управління в єдину інтегровану автоматизовану систему (ВІАС). Її основною метою є підвищення ефективності управління всіма процесами — від організаційно-економічних і технологічних до проєктування виробів та технологій їх виготовлення. Завдяки цьому досягається комплексна автоматизація процесів управління. На рис. 1 представлено складники внутрішньої інтегрованої автоматизованої системи (ВІАС).

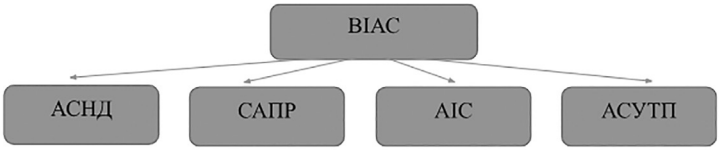

Рис. 1. Система ВІАС для автоматизації в управлінні фінансами

- **АСНД** — автоматизована система наукових і виробничих досліджень та випробувань.
- **САПР** — система автоматизованого проєктування конструкторського й технологічного призначення.
- **АІС** — автоматизована ІС загального фірмового управління, що охоплює основні функції управління підприємством.
- **АСУТП** — автоматизована система управління технологічними процесами виготовлення виробів [1].

Таблиця 1

Процеси, охоплені автоматизацією у ВІАС

Види процесів	**Тип автоматизованої системи**	**Рівень управління**
Дослідження	АСНД	Науково-дослідні та технічні розробки
Проєктування	САПР	Підготовка виробництва
Організаційно-економічні	АІС	Підприємство
Виробничі	АСУТП	Виробництво

Варто також зазначити, що автоматизовані системи в управлінні фінансами можна класифікувати так:

- системи управління фінансовими потоками (ERP, CRM, BPM-системи);
- автоматизовані банківські системи (Core Banking Systems, AI у фінансах, FinTech-рішення);
- системи прогнозування й аналітики (Big Data, AI та ML у фінансовому аналізі);
- блокчейн і децентралізовані фінансові системи (DeFi, смарт-контракти).

Отже, можемо виокремити порівняльну характеристику, яка наявна в автоматизованих фінансових системах. Зокрема, йдеться про наступне.

Технологічні особливості: рівень інтеграції; хмарні рішення; API.

Функціональні можливості: аналіз й управління ризиками; автоматизація звітності, прогнозування.

Безпека й відповідність стандартам: механізми захисту даних; відповідність міжнародним нормам (GDPR, ISO 27001).

Вартість та економічна ефективність: вплив на операційні витрати та продуктивність компаній [2].

Отже, можна стверджувати, що основні переваги впровадження автоматизованих фінансових систем — це перспективи розвитку й інтеграції новітніх технологій у фінансовому управлінні, тому в практичному застосуванні управління автоматизованими фінансовими системами є одним із перспективних рішень.

Список використаних джерел:

1. Теорія управління. URL: https://studfile.net
2. Шустер J. Автоматизація фінансових операцій: Ефективне управління обліком та звітністю. URL: https://freshtech.global/ua/blog/automation-of-financial-transactions-how-to-manage-accounting-and-reporting

УДК 620.9:334.78]:502.131.1(477)

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КООПЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сергій Семів

кандидат економічних наук, професор

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

За останні десятиліття світовий кооперативний сектор демонструє впевнений економічний розвиток, що проявляється через стабільне зростання учасників, розширення сфер економічної діяльності кооперативів й посилення їх значущості у розв'язанні сучасних глобальних викликів. Наразі до міжнародного кооперативного руху, який представив Міжнародний кооперативний альянс (МКА). Найбільш впливова глобальна кооперативна організація, входять 318 кооперативних установ із 112 країн, які об'єднують понад 1 млрд індивідуальних членів. Кооперативи обслуговують майже половину населення Землі та забезпечують робочі місця для понад 280 млн осіб, що перевищує зайнятість у транснаціональних корпораціях. Станом на сьогодні до кооперативного руху залучено більше ніж 12% світового населення.

В умовах повномасштабної військової агресії для України надзвичайно цінний є європейський досвід сталого розвитку кооперації, зокрема щодо діяльності енергетичних кооперативів, які працюють у сфері відновлювальної енергетики. Цей напрям функціонування європейської кооперації також видається цінним для післявоєнної відбудови України, оскільки внаслідок воєнних дій значну частину вітрової та сонячної вітрогенерації захопивабо ж зруйнував ворог.

У Європі енергетичні кооперативи забезпечують своїх членів екологічно чистими видами енергії, серед яких насамперед енергія вітру, сонця та біогаз. Значної популярності енергетичні кооперативи набули у Німеччині, Данії, Фінляндії, Нідерландах, Бельгії, Швеції та Великій Британії. Наприклад, у Німеччині енергетичні кооперативи відіграли значну роль у процесах німецького енергетичного переходу (Energiewende) і завдяки їх діяльності в альтернативну енергетику Німеччини залучено мільярди євро від німецьких громадян. Сьогодні в Німеччині нараховують понад 850 енергетичних кооперативів, які тісно співпрацюють з кредитно-банківською групою «Raiffeisen». У Великобританії 1,6 тис. громадян об'єдналися і отримують свою частку прибутку від діяльності енергетичного кооперативу «Westmill Solar Co-operative», у межах якого було збудовано найбільшу у Великої Британії потужну сонячну електростанцію на кордоні графства

Оксфордшир. У Данії енергетичні кооперативи відіграють визначальну роль у впровадженні систем використання НВДЕ. У галузі вітрогенерації кооперативи встановили понад 85% відсотків всіх турбін у країні, залучивши до цього понад 100 тисяч сімей. Звернемо увагу, що у країнах Європи діяльність енергетичних кооперативів має високий рівень державної підтримки і часткового фінансування державними й недержавними інституціями, зокрема фінансуються програми просвітницької діяльності.

Значну роль у поширенні зеленої енергетики відіграє один із найбільших кооперативних сільськогосподарських банків світу — «Рабобанк» (Нідерланди). Станом на сьогодні цей банком інвестував 3,8 млрд євро у проєкти відновлювальної енергетики, тобто 48% всіх інвестицій Нідерландів у дану сферу [5].

Отже, пріоритетними напрямами розвитку української кооперації у контексті відбудови України на засадах використання європейського досвіду у сфері відновлювальної енергетики визначимо:

- посилення енергетичної незалежності й безпеки держави за рахунок всебічного розвитку діяльності енергетичних кооперативів;
- державна фіскальна, юридична, організаційна, а також інституційна підтримка створення енергетичних кооперативів;
- допомога у виділенні земельних ділянок під електростанції (сонячні, вітрові), надання будівель, які простоюють або які не використовують, зокрема в сільській місцевості;
- залучення коштів урядів, фондів Євросоюзу й інших інституцій на популяризацію та реалізацію проєктів розвитку енергетичної кооперації;
- залучення місцевого населення до енергетичної кооперації;
- створення кооперативних АЗС, кооперативів із виробництва біодизелю й біоетанолу;
- розвиток кооперативної банківської системи як важливого елементу розвитку системи енергетичної кооперації;
- проведення широкої просвітницької діяльності щодо можливостей і переваг діяльності енергетичних кооперативів, особливо серед молоді.

Підсумовуючи зазначимо, що розбудова кооперативного сектору економіки України дасть змогу наблизити втілення мрії багатьох поколінь українців — розвиток суспільства й економіки, побудованих на принципах рівності, справедливості, демократії та солідарності.

Список використаних джерел:

1. International Co-operative Alliance. URL: www.ica.coop.
2. Fairbairn B. The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan, 1995. 59 p.

3. World Co-operative Monitor. Report 2023. Exploring the cooperative economy. ICA, 2023. 163 p.
4. EuroCoop. Annual Report 2023. URL: www.eurocoop.coop.
5. Rabobank Annual Report 2023. Rabobank, 2024. 269 p.

УДК 330.3:338.2(477)

ВИКЛИКИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДОБРОБУТУ

Богдан Семенович

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна)

Адаптація України до європейських стандартів добробуту є складним і багатогранним процесом, що містить, зокрема, потребу економічних змін. Ключовими складниками цього процесу є впровадження високого рівня соціального захисту, забезпечення стабільності фінансової системи й конкурентоспроможності ринку праці, а також реформування державного управління. Економічна інтеграція з ЄС вимагає значних реформ, що пов'язані із залученням інвестицій, модернізацією підприємств та розвитком малого і середнього бізнесу. Повномасштабна війна, яка триває від 2022 року, суттєво впливає на економічну ситуацію країни, створює додаткові виклики для євроінтеграції. Масштабні руйнування інфраструктури, значні втрати людського капіталу та вимушене переміщення мільйонів громадян ускладнюють процес реформ і потребують нових стратегій адаптації.

Європейські стандарти добробуту ґрунтуються на високій продуктивності економіки, що дає змогу забезпечити соціальні гарантії та гідний рівень життя громадян. В Україні рівень ВВП на душу населення суттєво відстає від європейських показників, а війна призвела до значного падіння економічної активності, руйнування виробничих потужностей та зниження інвестиційної привабливості. Відновлення економіки вимагає не лише внутрішніх реформ, а й залучення міжнародної допомоги та ефективного використання ресурсів. Структурні економічні проблеми, такі як низька продуктивність праці, високий рівень тіньової економіки та нестабільність фінансової системи, ускладнюють процес адаптації.

Перехід до європейських стандартів вимагає створення сприятливого бізнес-клімату, що містить дерегуляцію, боротьбу з корупцією та захист прав власності[1]. Війна негативно вплинула на можливості залучення інвестицій, оскільки іноземні компанії остерігаються ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією. Водночас, Україна має змогу залучати фінансування через міжнародні програми відновлення та відбудови.

Європейські стандарти передбачають високий рівень соціального захисту працівників й конкурентоспроможність ринку праці. В Україні, однак,

спостерігається висока трудова міграція через війну, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох секторах економіки[2]. Значна частина працездатного населення виїхала за кордон або була мобілізована, що створює дисбаланс на ринку праці. Для зменшення цих ризиків треба розробити програми реінтеграції та стимулювати повернення українських фахівців з-за кордону.

Стійкість фінансової системи критично важлива для забезпечення економічного добробуту. Високий рівень інфляції, воєнні витрати, значне збільшення державного боргу й коливання курсу гривні ускладнюють підтримання макроекономічної стабільності. Незважаючи на підтримку міжнародних фінансових організацій, Україна потребує довгострокових реформ для стабілізації економічної ситуації, зокрема розширення податкової бази й створення прозорої системи розподілу міжнародної допомоги.

Одним із найважливіших викликів для України є відбудова зруйнованих міст, підприємств та інфраструктури. Успішна адаптація до європейських стандартів добробуту потребує ефективного управління процесом реконструкції, боротьби з корупцією та залучення новітніх технологій для модернізації економіки. Державна політика повинна зосередитися на стимулюванні економічного зростання, підтримці підприємництва та забезпеченні соціального захисту найбільш уразливих категорій населення.

Отже, економічний розвиток є основою адаптації України до європейських стандартів добробуту. Війна суттєво ускладнила цей процес, однак вона також відкрила можливості для перебудови економіки на нових принципах із використанням передових європейських практик. Досягнення макроекономічної стабільності, залучення інвестицій та відновлення ринку праці є ключовими викликами, подолання яких допоможе Україні не лише запровадити європейські соціальні стандарти, а й забезпечити довгострокове економічне процвітання в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Гарасимів Т. До проблеми адаптації українського соціального законодавства до законодавства Європейського Союзу: теоретико-правовий дискурс. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки.* 2021. № 2(30). С. 43–50.
2. Смуш-Кулеша М., Федорова А., Мойса Б. Соціальні права в Україні під час війни. Звіт про оцінку потреб. Рада Європи, 2022. 64 с.

УДК 338.2:336.5

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ВИДАТКАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ

Олег Нагірняк

магістр з економіки

Володимир Ковалишин

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Управління державними видатками надзвичайно важливе для підтримання життєздатності будь-якої країни. Контролюючи й регулюючи видатки, держава впливає на суспільні процеси та забезпечує національні стратегічні інтереси. Ці питання особливо актуалізуються під час значних соціально-економічних та екологічних потрясінь, містять включають економічні та політичні, зокрема військові, загрози й конфлікти, екологічні та техногенні катастрофи тощо. Україна зіткнулась з такими викликами у вигляді збройної агресії Російської Федерації, енергетичної та екологічної загрози, та, відповідно, зросла роль та функції держави в регулюванні економічних процесів, та необхідність перегляду статей та обсягів державних видатків на ті чи інші цілі. Отже, для забезпечення позитивного економічного та соціального розвитку країни надзвичайно важливим залишається питання ефективного управління державними видатками.

В умовах розвиненої ринкової економіки роль держави в регулюванні економічних процесів зменшується. Така доктрина випливає з монетаристської теорії М. Фрідмана, в основі якої ідеї обмеження державного втручання в економіку та функціонування вільного ринку [1].

Водночас у кризові періоди, коли відчувається постійний дефіцит фінансових ресурсів, на перший план виходить фінансова політика держави. Бюджет, який є одним з основних інструментів фінансової та економічної політики, повинен збалансовувати доходи й видатки щоб ефективно виконувати основні функції держави. Згідно із Бюджетним кодексом України, під видатками державного бюджету розуміють кошти, спрямовані на здійснення програм і заходів, передбачених законом про державний бюджет на відповідний бюджетний період, за винятком коштів, запланованих, зокрема, на погашення основної суми боргу й повернення надміру

сплачених до бюджету сум [2]. Водночас в українській економічній науці можна побачити також інші визначення терміна «державні видатки». Наприклад, О. Г. Біла та І. Р. Чуй державні видатки трактують як систему грошових відносин, що формується під час розподілу та використанні централізованих та децентралізованих грошових коштів [3].

Ще в XIX столітті німецький економіст А. Вагнер зробив значний внесок в обґрунтування важливості державних видатків, а його теорія щодо ролі держави в економіці й принципи збільшення державних видатків стали основою для сучасного розуміння державного бюджету та соціальної політики. Одним з озвучених принципових підходів є те, що держава має стимулювати розвиток культури, науки і освіти, оскільки приватний сектор часто не здатен ефективно фінансувати ці сфери і, відповідно, матиме місце поступове зростання державних видатків [4]. Окрім того, Вагнер вважав, що держава повинна активно втручатися в економіку під час криз, забезпечуючи відповідний розподіл видатків та створюючи умови для захисту національних інтересів і подальшого стабільного економічного зростання. Ці питання особливо актуальними для України на сучасному етапі.

Отже, державні видатки є життєво важливими для забезпечення доступу до ключових послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та інфраструктура, а також для підтримки соціальної стабільності й економічного зростання. Для їх належного забезпечення Україні треба врегулювати свою фіскальну політику та погодити її зі стандартами ЄС.

Водночас Україна зіткнулася зі значними викликами, включено тривалий військовий конфлікт, який вимагає від неї пріоритетних витрат на оборону та забезпечення потреб у надзвичайних ситуаціях. Відповідно, потребує уваги поліпшити ефективності планування бюджету та перегляд пріоритетів видатків, що може допомогти забезпечити відповідність витрат довгостроковим національним цілям. Тож важливо збалансувати короткострокові потреби, зокрема військові витрати, з довгостроковими інвестиціями в такі сектори як освіта, інфраструктура та охорона здоров'я. Підвищення прозорості й підзвітності в бюджетному процесі може допомогти зміцнити довіру й забезпечити ефективне використання державних коштів. Окрім того, реформи, спрямовані на приведення управління бюджетом в Україні до європейської практики, сприятимуть її меті — інтеграції до ЄС.

Список використаних джерел:

1. Тарасевич Н. В., Васильків А. С. Новітні тенденції у розвитку монетаризму. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: сучасні виклики та інновації*: зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Одеса: ОНЕУ, 2022. 258 с.

2. Бюджетний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
3. Біла О. Г., Чуй І. Р. Фінанси: навч. посіб. Львів: Магнолія-2006, 2012. 390 с.
4. Коляда Т. А. Вплив бюджетних видатків на темпи соціально-економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 3. С. 997–1004.

УДК 336.71:339.923(477+4–6ЄС)

ВИКЛИКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Галина Марків

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (Україна)

Роман Марків

студент 2-го курсу факультету фізичної культури та спорту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Українська банківська система за майже три роки повномасштабного вторгнення адаптувалася до викликів війни. Водночас головною загрозою, як і на початку бойових дій, залишається невизначеність, спричинена військовою ситуацією. Для забезпечення стабільної роботи в умовах війни банки продовжують удосконалювати політику безперервної діяльності, посилюють фізичну безпеку, розширюють мережу відділень, здатних працювати під час блекаутів, а також зміцнюють захист від кіберзагроз.

Значним викликом для банківської системи стають негативні демографічні тенденції, що призводять до скорочення клієнтської бази й ускладнюють пошук персоналу. Конкуренція за клієнтів загострюється ще більше через активний вихід на ринок фінансових послуг небанківських гравців, зокрема поштових і мобільних операторів, необанків тощо.

Щоб утримати й залучити нових клієнтів, банки зосереджуються на вдосконаленні сервісів, особливо у сфері диджиталізації. Зокрема, минулого року деякі банки запровадили дистанційний онбординг для фізичних осіб й ФОПів, що дає змогу стати клієнтом без відвідування відділення.

Окрім того, для спрощення процесу рекрутингу банки поліпшують свій імідж як роботодавців, співпрацюють із ветеранськими організаціями, закладами вищої освіти й іншими інституціями.

Питання безпеки даних залишається надзвичайно актуальним. У сучасних умовах кіберзагрози постійно змінюються, тож банки змушені інвестувати в зміцнення своїх ІТ-систем для захисту клієнтської інформації та забезпечення стабільності фінансових операцій. Одним із ключових викликів найближчих років стане інтеграція систем та посилення

безпеки в мультиканальній екосистемі, зокрема в мобільних додатках і онлайн-сервісах.

Збільшувана конкуренція на фінансовому ринку стимулює українські банки активніше впроваджувати інновації для поліпшення клієнтського досвіду. Водночас стрімкий розвиток технологій, особливо штучного інтелекту, робить кібербезпеку й ідентифікацію пріоритетними. Зокрема, дедалі важливішими стають механізми управління згодою користувачів на обробку їхніх даних й змогу відкликання такої згоди.

Ще одним ключовим викликом для банківського сектору 2025 року стане впровадження відкритого банкінгу, як обов'язкова вимога. Проте для його успішної реалізації треба розробити бізнес-модель, яка буде вигідною для споживачів, і банків та фінтех-компаній, що прагнуть отримувати прибуток. У цьому контексті Sense Bank відкритий до співпраці з учасниками фінтех-ринку.

Окрім цього, у 2025 році банки продовжать упроваджувати інклюзивні стандарти, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для всіх клієнтів. Зокрема, команда «Sense Bank» розвиває цифрову інклюзію, адаптуючи сайт й мобільний застосунок «Sense SuperApp» для різних категорій користувачів.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція в європейські платіжні системи, зокрема SEPA, яка забезпечує швидкі та доступні електронні перекази в більшості країн ЄС. Доступ до таких систем сприятиме прискоренню фінансових розрахунків, зниженню витрат бізнесу й спрощенню валютного контролю. У ЄС валютний контроль майже відсутній, а його функції виконують комплаєнс і фінансовий моніторинг. Після завершення інтеграції український ринок також матиме мінімальні обмеження у сфері валютного регулювання.

Однак реалізація цих завдань значною мірою залежить від розроблених IT-рішень, які потребують щонайменше пів року на імплементацію, причому готових рішень на ринку поки що немає.

Окремим викликом, який у наступні роки стоятиме перед Україною, і Євросоюзом, стане управління ESG-ризиками й маркет-ризиками. Це вимагатиме суттєвих інвестицій і координації зусиль не лише банківського сектору, а й державних і міжнародних інституцій.

Війна й пов'язані з нею ризики й надалі негативно впливають на споживчий попит і кредитну активність. Попри високі показники минулого року, прогнозувати збереження такої ж динаміки у 2025 році складно через велику невизначеність. Усі сподіваються на завершення війни вже цього року, однак абсолютної впевненості в цьому немає.

Незважаючи на виклики, банківський сектор залишається стійким і готовий адаптуватися до поточних умов. Фінансові установи продовжуватимуть

працювати над реформами, щоб забезпечити відповідність європейському регулюванню й інтегруватися у фінансову систему ЄС.

Список використаних джерел:

1. Європейська інтеграція. Національний Банк України. 2021. URL: https://bank.gov.ua/en/about/international/euro-integration
2. Мудрий В. Виклики перед банківським сектором на шляху до євроінтеграції. Інтерфакс-Україна. 2023. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/947267.html
3. Які виклики чекають на банки в 2025 році: бліц-опитування. URL:https://fintechinsider.com.ua/yaki-vyklyky-chekayut-na-banky-v-2025-roczi-blicz-opytuvannya/

УДК 330.341.1:334.722:352

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДАХ: ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Андрій Линдюк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет природокористування (Україна)

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації України, посиленої війною й євроінтеграційним курсом, територіальні громади набувають стратегічної ролі в забезпеченні сталого інноваційного розвитку. Формування ефективної інноваційної інфраструктури на місцевому рівні вважається однією з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності малого й середнього бізнесу, стимулювання ділової активності, модернізації виробничих процесів та інтеграції в європейський економічний простір.

Державна політика України у сфері підтримки підприємництва закріплена в законодавчих і стратегічних документів, зокрема, Конституції України, законах «Про інноваційну діяльність», «Про місцеве самоврядування», «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» тощо, які визначають пріоритет розвитку інновацій як інструменту економічного зростання. Водночас, незважаючи на позитивні зміни, реалізація задекларованих стратегічних напрямів на практиці стикається з рядом бар'єрів, що обмежують ефективність функціонування інноваційної інфраструктури в громадах.

Серед основних інституційних бар'єрів варто виокремити такі:

- слабку координацію між державними й місцевими органами влади;
- недостатній рівень фінансування;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів;
- відсутність стабільної нормативно-правової підтримки інноваційних ініціатив;
- низький рівень взаємодії між бізнесом, наукою та освітою.

Результати проведеного експертного аналізу на основі врахування думки експертів із середовища працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу й науки підтверджують, що саме кадрова та фінансова неспроможність є ключовими стримувальними чинниками впровадження інновацій у громадах.

Попри наявні бар'єри, стратегічні точки зростання залишаються вагомим резервом для активізації місцевої економіки. До таких точок належать:

- створення й розвиток бізнес-інкубаторів, технопарків, центрів підтримки стартапів;
- залучення ресурсів міжнародних донорів і участь у грантових програмах ЄС.

Варто відзначити, що інституціоналізація міжсекторальної взаємодії — завдяки механізмам державно-приватного партнерства, платформу «чотирикутника знань» (Quadruple Helix) [1] та інструментом стратегічного планування — дає змогу ефективніше адаптувати політику до реальних потреб громад.

У контексті євроінтеграції інноваційна інфраструктура громади має не лише враховувати загальноєвропейські підходи до сталого розвитку, цифровізації та «зеленої» економіки, але й орієнтуватися на локальні переваги та спеціалізацію. Територіальні громади з аграрним потенціалом можуть реалізовувати точне землеробство, а промислові — формувати кластери навколо переробної галузі [2]. Важливою умовою є забезпечення доступу до знань, ІТ-рішень і кадрових ресурсів завдяки співпраці з університетами, науковими центрами, міжнародними організаціями.

Отже, розвиток інноваційної інфраструктури підприємництва в громадах потребує стратегічно орієнтованої, інституційно забезпеченої та фінансово підкріпленої державної політики, яка враховує внутрішній потенціал територій і виклики глобального й регіонального рівня. Інтеграція таких підходів забезпечує перехід до нової парадигми економічного зростання, орієнтованої на знання, технології та міжрегіональну кооперацію.

Список використаних джерел:

1. Rebernik M. Quadruple helix of entrepreneurship and management education. *Revista de Management Comparat Internațional*. 2009. Vol. 10(5). P. 910–921.
2. Vaskivska K., Lyndyuk A., Danyliuk O., Kucher A., Vaskivskyy Y. Management of business activity of territorial communities: case of Ukraine. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 2023. Vol. 14(3). P. 657–669. https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3(67).05

УДК 33.012.8–045.45(477)

УКРАЇНА В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Світлана Лібрук-Ліпкевич

кандидат історичних наук,старший науковий співробітник

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Визначаючи сутність інтеграційних процесів, варто відмітити, що основну роль у них відіграють національні держави, транснаціональний капітал (транснаціональні корпорації і банки), а також блоки країн, міжнародні організації, офшори, а провідними тенденціями є інтернаціоналізація виробництва й інтеграція капіталу. Розгортання інтернаціоналізації є ключовим змістом вимог сучасного етапу розвитку продуктивних сил. Саме еволюція останніх зумовила появу величезної кількості нових виробництв і ускладнення продукції, яку випускається, у результаті чого навіть у високорозвинених промислових країнах виявилося економічно неефективним виготовляти всі види продукції.

Найважливішим чинником прогресу виступає міжнародний розподіл праці, який набуває внутрішньогалузевого характеру і сполучається з підвищенням ролі спеціалізації та кооперації виробництва. Велике значення для інтернаціоналізації має прорив в інформаційно-комунікаційній сфері. Розвиток високих технологій, а зокрема їх інформатизація, призводить, з одного боку, до появи пов'язаного з цією сферою нового ринку товарів і послуг, а з другого — зменшити сферу управлінського апарату.

Щодо України, то перед розвитком інтеграційних процесів вона опинилася у винятково складному становищі. У результаті проведення радикальних реформи країна була відкинута на кілька десятиліть назад, тоді як більшість інших країн світу в умовах позитивної економічної кон'юнктури швидко просувалися вперед.

Отримати статус високорозвиненої держави неможливо без серйозних змін у структурі української економіки, основою якої повинні стати великі інтегровані корпоративні структури, їхня поява функціонування має сенс, насамперед, у разі одержання реального синертичного ефекту від об'єднання.

Однією з потрібних умов ефективного проєктування таких організаційних систем в українській економіці є вивчення теоретичних аспектів інтеграції як процесу і його різновидів, а також закордонного досвіду. Інтеграцію, розуміють об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їхньої взаємодії, розвиток зав'язків між ними. Економічна інтеграція здійснюється на рівні

національних господарств і між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями.

Сутність інтеграції можна визначити як процес, що проявляється в основних напрямах реалізації інтеграційної тенденції, як основи підтримки стабільності розвитку виробництва й посилення контролю над ринковою ситуацією, до якої можна віднести той факт, що постачальники однакової продукції реагують на посилення конкуренції завдяки розвитку горизонтальної інтеграції з іншими підприємствами. Це дає змогу знизити виробничі витрати завдяки збільшенню серійності виробництва і покращенню спеціалізації учасників об'єднання. Крім того, підприємства, пов'язані послідовністю стадій виробництва і підвищенням конкурентоспроможності постачання сировини і комплектуючих мають більше шансів на отримання прибутку.

Особливістю інтеграції є створення об'єднань типу конгломератів, які знижують ризики шляхів диверсифікованості діяльності. Також у процесі інтеграції виникають цільові об'єднання середніх і малих фірм для загальних функцій (маркетинг, закупівлі, реклама).

Важливою рисою є також збільшення кількості стратегічних альянсів найбільших компаній для відстоювання інтересів на ринку у зв'язку з особливо гострою конкуренцією.

Практика й досвід свідчать, що процес інтеграції підприємств розвивається в першу чергу там, де існують найбільш вигідні умови для централізації й інтеграції науково-технічного, промислового і фінансового капіталу. Особливої уваги заслуговує аналіз особливого виду інтеграції — інтеграції капіталу.

Інтеграційний процес проходить у своєму розвитку певних основних етапів, Щодо рівнів інтеграції, то вони визначаються таким чином:

- Взаємодія на *рівні приватного підприємства та організації*. Міжнародна інтеграційна практика свідчить; саме на їхню долю припадає значний тягар забезпечення інтеграційного процесу.
- *Взаємодія на рівні держав*. На цьому рівні забезпечують інтегрування основних ланок національних економік, а також створення юридично-правових норм та умов інтеграційного процесу.
- *Соціально-політичний рівень* розвитку інтеграційного процесу. На цьому рівні створюють політичні, культурні, релігійні, чисто людські передумови успішного розвитку інтеграційного процесу.
- *Рівень власне інтеграційного об'єднання чи угруповання* Це рівень міжнародної економічної спільності з притаманними їй економічними інтересами, з властивими їй характерними рисами та особливостями. Саме на цьому рівні інтеграційне об'єднання виступає як суб'єкт міжнародних економічних відносин [7].

Етапи міжнародної економічної інтеграції: зона вільної торгівлі, митний союз.

Міждержавне узгодження на цих двох початкових етапах охоплює насамперед зовнішньо-торговельну політику і меншою мірою — інші сфери взаємодії.

Із цього починають практично всі сучасні інтеграційні угрупування, які ставлять перед собою мету спільно розв'язувати проблеми економічного співробітництва на нових засадах.

Спільний ринок як більш вищий етап економічної інтеграції передбачає вільне пересування в межах інтеграційного об'єднання чинників виробництва — капіталу, робочої сили та технологій, а також товарів і послуг.

Економічний союз виникає у зв'язку з об'єктивною потребою гармонізувати різні аспекти національних зовнішньоекономічних політик і проводити Єдину (спільну) економічну політику в межах світового господарства щодо «третіх країн» та інших інтеграційних об'єднань інтеграційних запроваджується наднаціональна спільна розрахункова грошова одиниця (ЕС 1993; Бенілюкс 1948; СНД 1992).

Валютний союз тісно пов'язаний з попереднім етапом, доповнює його формуванням єдиної валютно-фінансової системи в повному й обсязі і введенням єдиної валюти, що виконує всі функції грошей в межах інтеграційного об'єднання. Саме на такому етапі перебуває Європейський Союз.

Повна інтеграція, передумови для здійснення якої створюються впродовж останніх двох етапів, очевидно, буде означати перехід інтеграційного об'єднання до єдиної економічної, як внутрішньої так і зовнішньої політики, що ґрунтуватиметься на єдиній валютній, фіскальній, кредитній політиці тощо.

На практиці в розвитку міжнародних економічних інтеграційних угрупувань поєднуються особливості та окремі елементи різних етапів. Це містить розробку та впровадження спільних стандартів і процедур, встановлення єдиної інформаційної платформи для обміну даними та аналізу потреб, а також формування спільних стратегічних напрямків діяльності.

Заходи у сфері інституційної реформи і розвитку, зосереджуються на адаптації інституційної структури, яка сприяє розвитку суспільства на базі демократичних принципів та ринкової економіки [2].

Суть таких заходів полягає в наступному:

- сприяння адаптації українського законодавства до вимог світового ринку;
- забезпечення підтримки процесу реформ за допомогою підготовки державних службовців на центральному і місцевому рівнях;

- сприяння розробці всебічної політики зайнятості і розв'язання питань безпеки праці, а також перепідготовки та перекваліфікації працівників;
- забезпечення підтримки в посиленні соціального захисту населення;
- сприяння розвитку системи кваліфікаційного навчання менеджменту для підтримки підприємництва в Україні.
- активна участь і залучення до постраждалих спільнот у процеси планування та впровадження гуманітарних програм та проектів [2, с. 334].

Інтеграційні процеси, особливо в контексті України, яка протистоїть російській агресії, вимагають комплексного підходу, що охоплює розробку та удосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення міжнародної та міжорганізаційної координації, а також застосування інновацій та технологічних рішень.

Отже, інтеграційні процеси в Україні відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності та ефективності відповіді на гуманітарні виклики, сприяючи стабілізації ситуації в постраждалих регіонах та поліпшенню умов життя населення.

Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами, зокрема з ООН, ЄС, міжнародними гуманітарними організаціями та іноземними урядами, для координації зусиль у відповідь на гуманітарні потреби, викликані конфліктом. Така співпраця дає змогу оптимізувати ресурси, уникнути дублювання зусиль і забезпечити комплексний підхід до розв'язання проблем.

Механізми міжнародної гуманітарної координації містять [4, с. 33]:

- установлення чітких процедур для міжнародної координації з питань гуманітарної допомоги, включаючи роботу з міжнародними організаціями та іноземними урядами;
- створення юридичної бази для взаємодії з міжнародними гуманітарними місіями та фондами;
- впровадження міжнародних стандартів у плануванні, оцінюванні потреб і моніторингу надання гуманітарної допомоги;
- запровадження механізмів звітності та аудиту для забезпечення прозорості використання ресурсів;
- впровадження технологічних рішень для збору, аналізу даних й оперативного прийняття рішень;
- встановлення гарантій безпеки та захисту прав волонтерів і працівників, залучених до гуманітарної діяльності;
- регулювання відносин між волонтерськими організаціями та державними установами для забезпечення ефективної взаємодії;

— запровадження страхування життя й здоров'я для осіб, які безпосередньо беруть участь у наданні гуманітарної допомоги. Ці ініціативи мають на меті створення надійної та ефективної системи надання гуманітарної допомоги, здатної відповідно реагувати на виклики воєнного часу й гуманітарні кризи, забезпечуючи водночас високий рівень прозорості й відповідальності у використанні ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Волков С. В. Гуманітарна допомога в Україні: сучасні виклики. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8. С. 332–334. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-8/77.
2. Сайт Управління ООН з координації гуманітарних справ. URL: https://www.unocha.org/
3. Данилишин Б. В. Навіщо Україні СОТ, або що змінилося за 5 років. URL: https://naub.oa.edu.ua/ukrajina-v-intehratsijnyh-protsesah-suchasnyj-stan-ta-perspektyvy-rozvytku-2/
4. Madzigon N. V. Міжнародне гуманітарне право як частина національного права. *Scientific papers of the legislation institute of the verkhovna rada of Ukraine*. 2012. № 5. С. 32–36. https://doi.org/10.32886/instzak.2017.05.06.
5. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: http://mfa.gov.ua/ua

УДК 631.11:332.1:338.43

ФІНАНСОВО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Андрій Колодій

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (Україна)

В умовах ринкових перетворень в Україні питання фінансового та ресурсного забезпечення поточної діяльності й стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств набуває особливої гостроти. Нестабільність економічної активності безпосередньо відображається на їхніх виробничих результатах. Сучасна ситуація у світі й в Україні — непроста з огляду на економічні, політичні та безпекові виклики, що супроводжуються високим рівнем нестабільності. У таких умовах дедалі важливішою стає потреба зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрного сектору країни.

Забезпечення стійкості аграрного виробництва потребує системного підходу до управління ризиками й ефективного використання наявних фінансових ресурсів. Особливої уваги заслуговує впровадження інноваційних фінансових інструментів, здатних підвищити адаптивність сільськогосподарських підприємств до зовнішніх викликів.

У запровадження ринкових механізмів в Україні спричинило суттєві зміни в ресурсному забезпеченні агросектору, часто з негативними наслідками. Економічні реформи відбувалися одночасно з демонтажем централізованої системи, що ускладнювало адаптацію. Передчасні рішення не враховували реального стану галузі, а відсутність компенсаторних механізмів посилила негативний вплив змін.

Найсерйозніших втрат зазнала фінансова підсистема агровиробництва: щорічна нестача оборотного капіталу у рослинництві сягає 60 млрд грн, а в тваринництві — 45 млрд грн. Це призводить до хронічного недофінансування галузі та ускладнює впровадження сучасних агротехнологій. У таких умовах актуальним є пошук ефективних фінансових моделей, здатних забезпечити стабільне функціонування й розвиток аграрного сектору.

Для розширення доступу аграріїв до кредитних ресурсів в Україні впроваджують державні програми підтримки, що набувають особливої значущості в умовах воєнного стану. За даними Міністерства аграрної політики, у 2024

році 951 агропідприємство залучило 5 млрд грн кредитів, із них 549 скористалися програмою «Доступні кредити 5–7–9%» на 2,3 млрд грн. Майже 89,4% цих господарств зареєстровані в Державному аграрному реєстрі (ДАР), одержали 2 млрд грн. З 2025 року пролонгація кредитів можлива лише для зареєстрованих у ДАР сільгоспвиробників.

За цією програмою кредитування в регіональному розрізі отримали підтримку: Київська область — 48 господарств (243,1 млн грн), Одеська — 41 (208,8 млн грн), Кіровоградська — 55 (181,1 млн грн), Чернігівська — 35 (175,5 млн грн), Сумська — 17 (164,4 млн грн), Вінницька — 47 (153,9 млн грн), Дніпропетровська — 36 (144,2 млн грн), Харківська — 26 (120,5 млн грн) [6].

Динаміка зростання участі аграріїв у державних програмах свідчить про їхню ефективність і затребуваність у сучасних умовах. У перспективі розширення фінансових інструментів та удосконалення умов доступу до них сприятиме зміцненню економічної стійкості сільського господарства. За оцінками фахівців, для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору треба щорічно інвестувати від 5 до 7 млрд дол. США протягом мінімум п'ятирічного періоду. Одним із ключових шляхів залучення таких обсягів фінансування є поліпшення доступу сільськогосподарських виробників до банківського кредитування.

Бойові дії на території України завдали серйозної шкоди сільськогосподарській інфраструктурі, спричинивши значні економічні втрати. За прогнозами Київської школи економіки (KSE), сукупні непрямі збитки аграрного сектору можуть сягнути 83 млрд дол. США до кінця 2025 р., що переважно зумовлено скороченням обсягів виробництва. Зокрема, у сфері рослинництва втрати оцінюються як 46,5 млрд дол. США, що пояснюється зменшенням посівних площ і потребою адаптації технологічних процесів, що впливають на продуктивність. Окрім цього, через мінування територій економіка України у ВВП щороку втрачає понад 11 млрд дол. США. Небезпечні ділянки, утворені внаслідок мінування, обмежують можливості експорту та зменшують податкові надходження. На вересень 2024 р. майже 139,3 тис. км² території залишаються замінованими, що перевищує загальну площу Англії. У цього орієнтовно 2,5% орних земель втрачено для аграрного використання, що негативно позначається на можливостях експорту. Загальні збитки українського аграрного сектору, включено руйнування технічного обладнання, складських приміщень, елеваторів та інших інфраструктурних об'єктів, оцінюються як 10,3 млрд дол. США [5].

Для забезпечення аграрних виробників потрібними фінансовими та ресурсними інструментами треба розробити комплексну стратегію, яка міститиме спрощення механізмів доступу до кредитування, модернізацію виробничої та логістичної інфраструктури, впровадження ефективних

програм державної підтримки, підготовку кваліфікованих фахівців, а також підвищення статусу та рівня оплати праці в аграрній сфері.

Список використаних джерел:

1. Васильєв А. А. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63.
2. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/ua/ (дата звернення: 16.03.2025).
3. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258445.html (дата звернення: 12.03.2025).

УДК 338.242.2

ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС, ЩО ПРАЦЮЄ НА КОРИСТЬ СУСПІЛЬСТВА: СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Вікторія Ільченко

кандидат економічних наук, доцент

Університет митної справи та фінансів (Україна)

У сучасних умовах соціальне підприємництво позиціонує себе як форма бізнесу, що поліпшує життя й допомагає особам з інвалідністю, вимушеним переселенцям, соціально вразливим верствам населення; піклується про навколишнє середовище; збереження природи й раціональне розподілення ресурсів. Попри те, що соціальне підприємництво не виключає прибутку від своєї діяльності, головна його мета все-таки соціальна.

Соціальне підприємництво відіграє важливу роль в поліпшенні якості суспільного життя. Воно впливає на рівень соціального розвитку країни, зниження рівня безробіття. Соціальні проєкти це важливий складник кожної країни для її успішного й постійного розвитку.

Загалом, соціальне підприємство можна визначити як юридично зареєстроване підприємство, яке здійснює підприємницьку діяльність і в основі своєї роботи має соціальну мету. Такий вид підприємства: прибуток інвестує в реалізацію соціальної мети, надає робочі місця вразливим категоріям суспільства, здійснює соціальні зміни завдяки використанню підприємництва й інновацій, а також створює соціально важливі товари або послуги [1].

Варто зазначити головні позитивні риси соціального підприємництва, а саме [2]:

- розв'язання соціальних проблем для близьких, громади, країни;
- лояльність споживачів до продукції соціального бізнесу;
- залученість до створення інноваційних продуктів;
- змога зайняти нішу з низькою або взагалі з відсутністю конкуренції;
- наявність потенційних матеріальних та нематеріальних ресурсів і працівників, не залучених до традиційного бізнесу;
- можливості співпраці з різними міжнародними спільнотами;
- змога вибору оптимальної організаційно-правової форми;
- наявність різних фінансових програм для започаткування й підтримки соціального підприємства;
- можливість формування свідомої спільноти.

Вказуючи таку позитивну рису, як залученість до створення інноваційних продуктів, варто зазначити, що місія соціального підприємництва

полягає в можливості створювати різного роду інновації, які на краще можуть змінювати життя населення. Але в підприємницькому суспільстві склалася думка, що такий вид діяльності спрямований спочатку на розв'язання соціальних проблем, а лише потім на отримання прибутку та його розподілення. Проте серед науковців та експертів тривають дискусії щодо пріоритетності мотивів соціального підприємництва.

Проблем з відсутністю ідей не має бути, кількість людей, яким потрібна підтримка, висока, доступ до інформації та можливість навчання в цій сфері наявні, однак не все так добре із законодавчою базою, адже питання соціального підприємництва недостатньо врегульоване на законодавчому рівні. А також виникає питання фінансування — де шукати джерела інвестицій [3].

Якщо дивитися детальніше, то можна виокремити такі джерела фінансування соціальних підприємств:

- благодійні фонди;
- філантропи;
- гранти;
- краудфандинг;
- фандрайзинг;
- кредитні ресурси;
- фінансування державою.

Особливо слід звернути увагу на фандрайзинг і гранти, оскільки в сучасних умовах ці варіанти продовжують набувати актуальності.

Соціальне підприємництво неабияк важливе й потрібне для Україні. Через повномасштабну війну багато людей потребують соціальної допомоги й підтримки, саме тому такий вид підприємницької діяльності має бути в пріоритеті. Соціальне підприємництво може знизити рівень безробіття й підвищити рівень соціального життя громадян [4]. Проте для здійснення потенційних соціальних проєктів потрібно фінансування, варіантів дійсно безліч, але населенню не вистачає обізнаності й заохочення до приєднання до цих процесів. Тож важливо підвищувати рівень свідомості людей і їх можливого впливу за участі в соціальних проєктах.

Список використаних джерел:

1. Соціальне підприємництво. Портал Дія Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship
2. Переваги соціального підприємництва. Портал Дія Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/advantages-of-social-entrepreneurship
3. Теслюк С., Демчук І.. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2022. Розд. 4. С. 116–125.

4. Ільченко В. М. Соціальне підприємництво як інструмент для досягнення цілей сталого розвитку. *Ринкова економіка. Сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3(52). С. 117–129.

УДК 330.46

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА»

Наталія Гавловська

доктор економічних наук, професор

Хмельницький національний університет (Україна)

Наталія Захарчук

аспірант

Хмельницький національний університет (Україна)

В умовах динамічних змін, спричинених глобальними викликами йкризовими явищами в Україні, забезпечення економічної безпеки підприємств набуває пріоритетного значення. Економічна безпека як основна ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання що дає змогу протистояти загрозам і ризикам, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також забезпечувати його конкурентоспроможність. Тож, забезпечення економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на формуванні динамічної, адаптивної системи, що здатна реагувати на зміни, а також передбачати можливі негативні впливи й формувати механізми забезпечення стійкості та розвитку. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Сутність поняття «економічна безпека підприємства»

Рік, автор, джерело		Визначення
1		2
1998	Ковальов Д., Сухорукова Т. [4, с. 48]	«захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до наявних умов, які не позначаються негативно на його діяльності»

1		2
2003	Ареф'єва О. [1, с. 50]	«стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому»
2005	Камлик М. [3, с. 39]	«характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективність нейтралізації негативних факторів і протидією їх впливу на всіх стадіях його розвитку»
2019	Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [5, с. 25]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
2022	Босса І. [2, с. 304]	«здатність передбачати розвиток негативних тенденцій внутрішнього й зовнішнього характеру та вживати заходів щодо необхідного змінення параметрів економічного розвитку, які можуть погасити негативні тенденції»

Наведені визначення у табл. 1 та інші, представлені в науковій літературі, допомагають визначити підходи, що трансформувалися протягом аналізованого періоду, тобто від 1990 р до теперішнього часу (рис. 1).

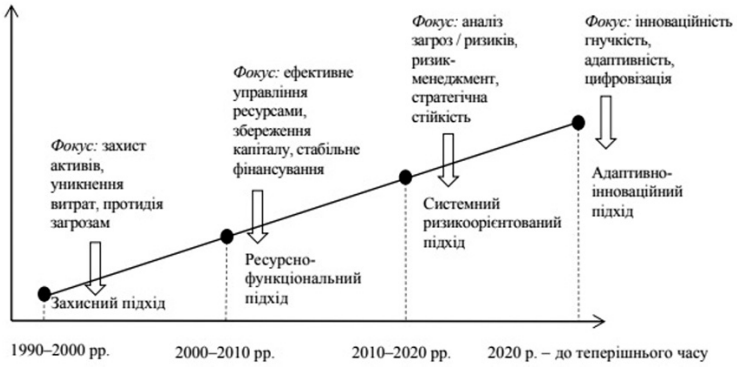

Рис. 1. Еволюція підходів до поняття «економічна безпека підприємства»

На початковому етапі (1990–2000 рр.) автори під поняттям «економічна безпека» мали на увазі захист підприємства від загроз / негативних ринкових процесів тощо, тобто домінував захисний підхід. Від 2000 р. до 2010 р. переважав ресурсно-функціональний підхід, в межах якого поняття «економічна безпека підприємства» трактували, як стабільність (стабільний стан) у капіталі, ресурсах, персоналі тощо. Протягом 2010–2020 рр. при дослідження поняття «економічна безпека» автори концентрували увагу на комплексному управлінні ризиками з урахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування. Від 2020 р. до теперішнього періоду акцент зміщено на здатність підприємства гнучко реагувати на зміни та за потреби, адаптуватися до них, упроваджувати інноваційні підходи та діяти проактивно в нестабільних умовах функціонування. Цей момент розвитку економічної системи є вихідною точкою нової ери трансформації управлінських підходів, оскільки штучний інтелект (ШІ) відіграватиме провідну роль у майбутньому. Впровадження ШІ стає не просто інновацією для підприємств, а потрібною умовою для виживання, збереження конкурентоспроможності й наявності перспектив розвитку. Інтеграція ШІ в систему економічної безпеки підприємства (СЕБП) відкриє нові можливості для підприємств щодо аналізу ризиків, формування сценаріїв, моделювання, реалізації проактивного управління, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень тощо. У такому контексті економічна безпека та її забезпечення набуває нових якостей, й потребує врахування сучасної парадигми управління та цифрової трансформації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Босса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 6(2). С. 300–308.
2. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки.* 2004. № 7(37). С. 143–153.
3. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
4. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України.* 1998. № 10. С. 48–51.
5. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 23–30.

УДК 330(477)

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Дмитро Донець

старший викладач

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Повоєнне відродження України визначатиметься не таким вже великим набором параметрів, і переважна їх більшість, відповідно до свого розвитку, характеризує або нові ключові можливості, або, навпаки, виклики, ризики й загрози майбутньому. Отже, кінцевим результатом попереднього аналізу має бути не просто визначення імовірних напрямів розвитку визначених параметрів, а й відокремлення позитивних впливів від негативних.

Геополітичне становище України значною мірою визначатиметься кінцевими результатами воєнних дій, післявоєнними мирними угодами (якщо вони будуть укладені), баченням ключових держав щодо майбутнього світоустрою, судовими рішеннями щодо країн агресорів. З великою ймовірністю можна очікувати, що Україна потрапить в орбіту західних союзників, максимально тяжітиме до економічної й політичної співпраці з країнами Східної та Центральної Європи, які наразі вже є членами ЄС. Натомість контакти з пострадянськими країнами будуть суттєво обмежені. У повоєнний час для України важливо знайти не лише місце на глобальному ринку товарів і послуг, й визначити власне геополітичне становище, цілі й цінності. Ураховуючи географічне положення, історичний контекст та потенціал людського розвитку, Україна має змогу стати регіональним політичним й економічним лідером[3].

Від початку воєнних дій і масових руйнувань застаріла структура української економіки парадоксальним чином одержала змогу швидкого й кардинального оновлення. Старі підприємства радянського періоду навряд чи відбудовуватимуться; неефективні або малоефективні підприємства не витримають викликів та обмежень військового часу і теж припинять існування. Відновлюватимуться лише найбільш конкурентні види економічної діяльності й сектори промисловості. Водночас відновлення відбуватиметься не відтворенням старого виробництва, а упровадженням новітніх технологій та енергоефективного обладнання — тобто, по суті, створюватимуться нові підприємства, фундаментом яких має бути науково обґрунтоване проєктування інновацій. Отже, ключовим завданням системи управління є визначення найбільш перспективних і конкурентних сфер економіки

й напрямів їх підтримки із застосуванням усього доступного комплексу фінансово-економічних та організаційних інструментів[1].

Екологічні загрози й виклики в Україні такі масштабні, що вирішення пов'язаних із цим проблем потребуватиме надзусиль усієї світової спільноти. За силою руйнівного для довкілля впливу російсько-українська війна перевищила навіть небезпеку глобальних кліматичних змін. Особливо катастрофічними є втрати лісів, біорізноманіття, наслідки забруднення водних об'єктів і ґрунтів. З огляду на тотальність руйнування довкілля на територіях, де ведуться бойові дії, втраченими для людства і майбутніх поколінь виявляються цілі екосистеми. Їхнє відновлення є надзвичайно тривалим, коштовним й трудомістким завданням. Тож відновлення довкілля потребуватиме нестандартних рішень в екологічному, технологічному, економічному, правовому полі. Мають застосовуватися новітні наукові підходи до організації відновлення довкілля (на екосистемних засадах), впроваджуватися інноваційні технології очищення води та ґрунтів, програми відновлення довкілля на місцевому рівні, стягуватися компенсація з країни-агресора за завдану довкіллю шкоду та збитки державі[2].

Серед найважливіших напрямів об'єктивних змін, що визначатимуть умови реконструкції економіки України, можна виокремити розвиток інформаційно-мережевої економіки, що містить поширення інформаційно-цифрових і нейромережевих технологій. Вони зумовлюють суттєві зміни у відносинах власності, формах праці й розподілу результатів виробництва (зміни у формах реалізації інтелектуальної власності, розвиток спільного користування, кластерно-окружний тип організації життєвого простору, дистанційну роботу, безумовний і рентно-преміальний види доходів тощо); орієнтацію на енергоефективність, екологічно чисті виробництва, зелену економіку[3].

Максимальна концентрація ресурсів на пріоритетних напрямах економічного відновлення України вимагає обґрунтування переліку проєктів, які дають змогу успішно реалізувати основні завдання Програми відновлення економіки. Зазначений перелік має слугувати базою для наступного відбору проєктів, які можуть бути профінансувати Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), з якими Україна тісно співпрацює, хоча не є його членом[3].

Такий підхід упорядкує проєктне фінансування національних потреб країни й спростить її взаємодію із зовнішніми донорами за умови, що на той час уже будуть розв'язані доктринальні питання щодо формування та трансформації системи державного управління й участі в ній координаційних управлінь, створених на багатосторонній основі, завданням яких у сукупній діяльності буде забезпечення розроблення та реалізація програми післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього URL: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war reconstruction-UA.pdf
2. Енергосистема України стала частиною єдиної енергосистеми Європи ENTSO-E. URL: https://forbes.ua/news/ukraina-stala-chastinoyu-energetichnoi-sistemi-es-16032022–4721
3. Повоєнне відродження України. URL: https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/Візія_ВЕ_НАНУ.pdf

УДК 330.2:355.01(477)

АНАЛІЗ ФАКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Маркіян Цімура

аспірант

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Кризові виклики для малого і середнього бізнесу почалися з початком всесвітньої пандемії COVID-19, яка датується березнем 2020 року, а згодом ускладнилися з початком повномасштабної війни в лютому 2022 року. Варто зазначити, що малий і середній бізнес України переважно зосереджений на торговельній діяльності. Саме торговельна діяльність зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, які мали значний вплив на економічний стан країни та на її підприємницьку діяльність. Аналізуючи оцінки експертів, спостерігаємо, що українська економіка від початку повномасштабної війни зазнала величезних збитків: було знищено або пошкоджено значну кількість підприємств різних розмірів, а також критичних ушкоджень зазнала інфраструктура, що сприяла їхньому функціонуванню. Під час аналізу статистичної інформації та проведення опитування серед підприємців було виявлено, що головними проблемами для малого і середнього бізнесу в період війни залишаються низька купівельна спроможність населення й обмежений доступ до фінансування та кредитів.

Варто зазначити, що повномасштабна війна й запровадження воєнного стану призвели до значних обмежень на економічної діяльності, зумовили цілий спектр проблем, що охопили логістичні затримки, пошкодження інфраструктури, втрату ринків збуту, нестабільність попиту, а також психологічні й соціальні наслідки для персоналу. У цей критичний час суб'єкти господарювання зіштовхуються з потребою швидкої адаптації до змінених умов, розроблення й упровадження нових стратегій провадження бізнесу, що містять пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів і поліпшення взаємодії з клієнтами [1].

Аналізуючи ситуацію, у якій перебуває бізнес під час війни, розуміємо, що вивчення цього аспекту є критично потребою для осмислення впливу воєнних конфліктів на економічне життя та підприємництво в країні зокрема.

У табл. 1 представлено можливі способи розв'язання проблем підприємств України в умовах війни [2].

Таблиця 1

Класифікація шляхів та методів розв'язання проблем в умовах війни

Ситуація	Опис ситуації	Способи і методи її розв'язання
Фінансові проблеми	Зниження обсягів продажу, витрати на відновлення пошкодженого майна	Отримання фінансової підтримки від уряду та міжнародних організацій, перегляд бізнес-моделі підприємства для оптимізації витрат, запровадження онлайн-торгівлі
Особиста фізична безпека персоналу та майна	Ризик пошкодження майна й загроза життю і здоров'ю персоналу внаслідок військових дій	Упровадження заходів безпеки, укріплення приміщень, навчання персоналу активним діям в умовах надзвичайних ситуацій, страхування майна та життя працівників
Втрата робочої сили	Мобілізація, виїзд працівників за кордон	Створення умов для роботи в дистанційному форматі, наймання тимчасових працівників, програми залучення та утримання персоналу
Зміна попиту на ринку товарів та послуг	Зміщення попиту на товари першої потреби, зниження попиту на інші товари	Аналіз ринку та зміна асортименту товарів згідно з актуальними потребами споживачів; акції та знижки на менш популярні товари для стимулювання продажу
Логістичні проблеми	Перебої в постачанні товарів через пошкодження інфраструктури й транспортних шляхів	Розроблення альтернативних маршрутів постачання, використання локальних постачальників, налагодження співпраці з логістичними компаніями, які спеціалізуються на роботі в умовах конфлікту

Отже, можемо стверджувати таке: провадження бізнесу в період війни є дуже непростим і потребує максимальної уваги та постійного контролю. Усім відомі способи розв'язання проблем для підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в період війни, а саме вони вимагають комплексного підходу, що містить логістичну підтримку, фінансову стабільність, захист і безпеку, а також адаптацію бізнесу до нових умов. Домінантним фактом для досягнення успіху є гнучкість, інновації та співпраця між підприємствами, державна підтримка й гарантування на урядовому та міжнародному рівнях потрібних умов для забезпечення подальшого функціонування малого й середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875.
2. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79

УДК 330.33(477)

РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Володимир Холявка

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Радзімовська

викладач кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні набуває дедалі більшого значення, особливо на тлі війни, економічних викликів і зростання очікувань суспільства.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності активно досліджують українські та закордонні науковці. Теоретико-методологічні аспекти формування соціальної відповідальності на підприємстві відображено в працях українських науковців, зокрема Л. Денисюка, В. Євтушенко, Т. Зосименко, О. Іваницької, Н. Кусик та ін. [2].

Мета дослідження є розглянути та проаналізувати ключові аспекти соціальної та корпоративної відповідальності бізнесу в Україні.

Основні напрямки корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні:

- підтримка армії та гуманітарна допомога. Багато компаній (наприклад, «Монобанк», «ПриватБанк», «Nova Poshta») активно фінансують ЗСУ, закуповують обладнання, організовують волонтерські ініціативи;
- екологічна відповідальність. Зменшення викидів, перехід на відновлювальні джерела енергії, переробка відходів (проєкти від « LvivKozha», «Кока-Кола» Україна);
- розвиток місцевих громад. Освітні програми, підтримка малого бізнесу, інфраструктурні проєкти (наприклад, АТБ, «Epicentr K»).
- справедливі умови праці. Дотримання трудових прав, інклюзія, програми для працівників (як у «Метінвест», «Київстар»).

Основними чинниками, що впливають на корпоративну соціальну відповідальність бізнесу в Україні є війна та криза, законодавство, очікування суспільства та ін.

Бізнес змушений балансувати між виживанням і соціальними ініціативами. В Україні немає єдиного закону про корпоративну відповідальність бізнесу, але є окремі вимоги, наприклад, щодо екології або розкриття інформації. Українці дедалі частіше обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність.

Попри досить повільне зростання практики соціальної відповідальності в нашій країні, керівники підприємств визнають нагальність соціально-відповідального підходу до ведення бізнесу.

Успішним прикладом у цьому є компанії: «Rozetka»: Програма підтримки військових та їх родин; «Фокстрот» (допомога лікарням, поставки генераторів під час вимкнень світла); «Kernel» (інвестиції в відновлення сільських громад) [3].

Серйозними викликами є короткострокова економічна вигода та довгострокова соціальна користь, а також корупція та недостатня прозорість деяких ініціатив. Уповільнює реалізацію практики соціальної відповідальності в нашій країні дефіцит ресурсів у малого та середнього бізнесу для масштабних проєктів.

Перспективою реалізації соціальної відповідальності є те, що щораз більше компаній інтегрують екологічні, соціальні та управлінські принципи (наприклад, ДТЕК, «Укрзалізниця»). Європейські та американські інвестори стимулюють український бізнес до відповідальних практик.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, екологічна відповідальність, інвестиції, інвестори.

Список використаних джерел:

1. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес інформ.* 2020. № 11. С. 177–185.
2. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування в україні. *Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Економічні науки.* 2023. № 48.
3. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni

УДК 330.1

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ПРОЦЕДУРА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ

Любомир-Роман Камінський

аспірант

Львівський університету бізнесу та права (Україна)

У сучасний період, зокрема на етапі економічного розвитку, й цілісній системі аналізу прогресу й ефективності роботи суб'єктів господарювання рентабельності належить провідне місце завдяки комплексність та інформативність цієї економічної категорії. Варто зазначити, що підприємства, які демонструють динаміку розвитку та ефективно функціонують, створюють сприятливу атмосферу для підвищення загального рівня економічного розвитку бізнесу зокрема та держави загалом.

Рентабельність (від нім. rentabel — прибутковий) — показник економічної ефективності виробництва на підприємствах, який комплексно відображає використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів [1].

Вважаю, що рентабельність — це відносний економічний показник, що характеризує ефективність виробництва його розраховують як відношення прибутку до витрат, тобто, він є нормою прибутку. Показники рентабельності — це основні показники, які характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Вони визначають прибутковість підприємства з різних позицій і формуються в групи відповідно до інтересів усіх учасників фінансово-економічного процесу й ринкового обміну. Представимо основні види рентабельності (див. рис. 1).

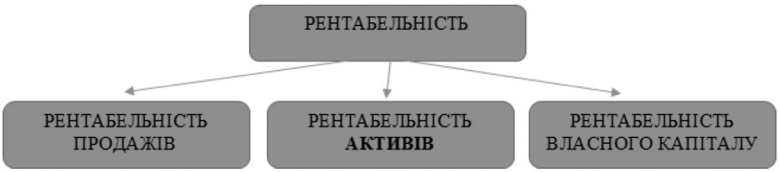

Рис. 1. Класифікація видів рентабельності

Для оцінювання рентабельності використовують такі формули:

- рентабельність продажів (ROS) = (чистий прибуток / вирторг) × 100%;
- рентабельність активів (ROA) = (чистий прибуток / загальні активи) × 100%;

- рентабельність власного капіталу (ROE) = (чистий прибуток / власний
- капітал) × 100%.
- Ці коефіцієнти дають змогу аналізувати ефективність роботи підприємства та ухвалювати стратегічні рішення щодо його розвитку.
- Чинники, що впливають на економічну рентабельність:
- витрати на виробництво — чим вони нижчі, тим вища рентабельність;
- цінова політика — правильне ціноутворення дозволяє підвищити маржинальність;
- продуктивність праці — ефективне використання робочої сили позитивно впливає на прибутковість;
- конкуренція на ринку — чим вищий рівень конкуренції, тим складніше утримувати високий рівень рентабельності.

Зазначимо, що застосування економічної рентабельності використовують для:

- оцінювання ефективності роботи підприємства та його підрозділів;
- ухвалення інвестиційних рішень;
- визначення стратегії розвитку компанії;
- порівняння фінансового стану підприємств у галузі.

Процедура визначення рентабельності передбачає способи підвищення економічної рентабельності, яку очікують на підприємстві, а саме:

- оптимізація витрат і підвищення ефективності виробничих процесів;
- використання інноваційних технології та автоматизації;
- розширення ринків збуту й поліпшення маркетингових стратегій;
- підвищення кваліфікації персоналу й мотивації працівників [2].

Отже, проаналізувавши зазначене, можна стверджувати, що економічна рентабельність є важливим індикатором фінансової стабільності підприємства. Вона дає змогу оцінювати ефективність бізнесу, ухвалювати обґрунтовані рішення й стратегічно планувати розвиток. Підприємства, що прагнуть підвищити рівень рентабельності, повинні працювати над зниженням витрат, оптимізацією ресурсів і впровадженням інновацій.

Список використаних джерел:

1. Амельченко Т., Чайлякова Д. Прибутковість як один із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства. *Экономика Крыма*. 2010. № 2 (31). С. 158–160.
2. Васильєв В. В. Шляхи підвищення результативності українських підприємств. *Фондовий ринок*. 2009. № 12. С. 11–14.

УДК 330.1

УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Орислава Графська

доктор економічних наук, доцентка кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У період інтенсивного розвитку впровадження нових інноваційних технологій є передумовою успіху. Зазвичай економічну природу громади науковці досліджують через феномени спроможності й самодостатності як відповідне ресурсне забезпечення її функціонування. Зміни, які відбулися в Україні під час реформування місцевого самоврядування (починаючи від 2015 р.), суттєво зміцнили економічну базу розвитку територіальних громад. Водночас відбувся перерозподіл повноважень між базовим, регіональним і державним рівнями в системі надання публічних послуг. Тобто, територіальні громади в сучасних умовах несуть значно вищу відповідають за економічний розвиток власних територій, ефективне використання людського, економічного й природо-ресурсного потенціалу, перетворення громад на активних гравців національної економічної системи, а інколи — навіть глобальної. Вагомий внесок у дослідження передумов розвитку територіальних громад у контексті управління ресурсами зробила американська економістка на ім'я Еліонор Остром, яка 2009 року отримала Нобелівську премію з економіки «За дослідження в галузі економічної організації», вона досліджувала, як можуть територіальні спільноти, а не уряди чи приватні компанії, успішно управляти спільними ресурсами [1]. Своїми емпіричними дослідженнями використання суспільних ресурсів у різних кутках планети вона довела ефективність місцевих громад в управлінні суспільними ресурсами. Особливість методологічного підходу Е. Остром полягає в тому, що, на противагу теоріям державного й приватного управління, найкращий стан суспільних ресурсів забезпечують користувачі спільних ресурсів, які мають довготермінову зацікавленість у їхньому збереженні й примноженні, інвестують у моніторинг і встановлення довіри. У проєкції концепції ресурсних переваг та асиметрій на розвиток територіальної громади важливим є винайдення ресурсів, яких немає у жодних конкурентів, тобто так званих асиметрій. Джерелами асиметрій є такі переваги-активи, якими конкуренти

не володіють і які не можуть швидко скопіювати чи придбати на ринку. Такі ресурси-активи повинні мати стратегічний для територіальної громади характер. Отже, сучасні концепції ресурсної теорії для територіальних громад фокусуються на здатності пошуку унікальних ресурсів і можливості громади та перетворення їх у активи.

Основним стратегічним ресурсом територіальної громади є людський потенціал. Саме його розвиненість має визначальний вплив на ефективність використання фінансового й економічного потенціалів громади, а також визначає можливості соціально-економічного розвитку громади в поточному періоді і, що особливо важливо, стратегічній перспективі.

Формування людського потенціалу територіальної громади забезпечує населення, яке (рис. 1): постійно проживає в межах громади, незалежно від місця працевлаштування (навчання); регулярно перебуває поза межами громади, однак періодично повертається, здійснює різні інвестування в місцеву економіку (допомога рідним, закупівлі, вкладення в місцевий бізнес тощо); тимчасово перебуває на території громади, працевлаштоване (навчається) тут і може залишитись надалі.

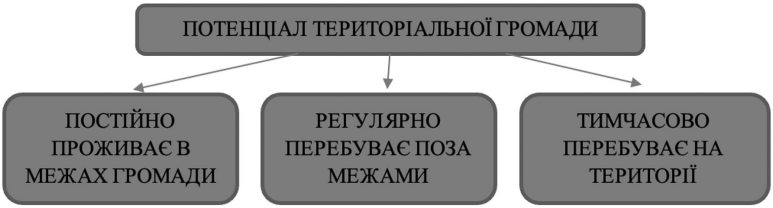

Рис. 1. Класифікація людського потенціалу територіальної громади

Варто зазначити, що структуру людського потенціалу територіальної громади формують соціально-демографічний, інтелектуально-трудовий, освітній, соціально-політичний, а також соціально-інфраструктурний потенціали.

Людський потенціал є потужною детермінантою спроможності територіальної громади.

В умовах високої міграційної активності населення України людський потенціал є особливим стратегічним ресурсом подальшого розвитку громад.

Наявність кадрів в апараті управлінських структур, ініціації бізнесу й самозайнятості є рушіями розвитку громад.

Реалізація і використання зазначених складових потенціалу забезпечує динаміку соціально-економічних процесів у громаді. Водночас слід звернути увагу на таку специфічну характеристику потенціалу,

як капіталізація, що відображає трансформацію потенціалу в актив територіальної громади. Саме ця властивість потенціалу лежить в основі застосування актив-орієнтованого управління розвитком (англ. «asset-based community development») територіальної громади. Його суть полягає у зростанні потенціалу громади для створення, посилення й капіталізації її активів. На відміну від концентрації уваги на проблемах і потребах, цей підхід зосереджено на сильних сторонах і наявних активах громади. До таких активів належать людські, фізичні, фінансові, культурні, політичні, які нерозривно пов'язані між собою та однаково потрібні для підтримки розвитку територіальних громад [2].

Отже, зазначимо, що впровадження сучасних підходів до управління, згідно з концепцією актив-орієнтованого управління, активи територіальної громади можуть бути розподілені на п'ять груп:

- активи фізичних осіб. Мешканці громади й домогосподарства володіють матеріальними активами, а також, набутим суспільним капіталом (здоров'я, освіта, навички, уміння, досвід, підприємницькі, креативні, управлінські здібності тощо);
- активи формальних і неформальних асоціацій. Ідеться про активи громадських організацій (матеріальні й нематеріальні), а також неформальних колективів, команд (футбольна команда, парафіяни однієї церкви, хор, колектив школи тощо). Такі структури асоціативного типу не контролюють вплив, але можуть мати вирішальний вплив на ухвалення колективних рішень, рівень мобілізованості та згуртованості громади;
- активи установ і підприємницьких структур містять матеріальні активи, розташовані в межах громади підприємств, бюджетних установ, місцевих органів виконавчої влади. Як правило, у них працюють кваліфіковані фахівці. Матеріальні й нематеріальні активи цих установ можуть бути цінними для громади;
- територіально локалізовані в межах громади активи. Земля, природні ресурси, будівлі, об'єкти історико-культурної спадщини, громадські зони — важливі складники активів громади. Ці активи визначають рівень привабливості території для наявних, зокрема, потенційних мешканців громади;
- конкурентоспроможність громади може бути обумовлена територіальною концентрацією природних ресурсів, підприємницької діяльності, транзитним сполученням тощо;
- зв'язки та взаємодії. Розвиток громади на основі активів визнає, що налагоджені взаємозв'язки та взаємодії є життєво важливим надбанням для громади. Соціальні відносини й мережі, довіра утворюють

соціальний капітал громади, який є визначальним для імплементації актив-орієнтованого управління [3].

Список використаних джерел:

1. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. Одеса: ОНЕУ, 2016. 232 с.
2. The Role of Assets in Community-Based Development. URL: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/39151
3. Storonyanska I., Benovska L. Risks of administrative and financial decentralisation: theoretical hypotheses and empirical assessment. *Economic Annals*-XXI. 2017. Vol. 166(7–8). P. 76–79.

УДК 343.37(477)

НАЦІОНАЛІЗАЦІЯ АКТИВІВ ЯК БУСТЕР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Володимир Семцов

доктор економічних наук, професор

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Варто відзначити, що в 90-х роках XX ст. приватизація державних активів України соціуму сприймав як потрібний єдино правильний варіант побудови цивілізованих ринкових відносин у контексті ефективного розвитку народного господарства, проте на практиці вона призвела до діаметрально протилежних результатів.

Цілком очевидно, що приватизація державних активів спричинила невпорядкованість соціально-економічних інститутів практично в усіх сферах життя українського суспільства. Варто нагадати, що декларована мета приватизації державних активів полягала в підвищенні соціально-економічної ефективності виробництва й залученні додаткових ресурсів для здійснення структурних і якісних трансформацій в українській економіці. Тим часом, засвідчив дещо інше: приватизація не лише не забезпечила на належному рівні оптимізації та раціоналізації використання обмежених ресурсів, а й суттєво поглибила соціальні проблеми. До того ж, роздержавлення власності призвело до знищення тисяч унікальних вітчизняних підприємств в Україні з одночасним збагаченням так званої номенклатурної еліти й інсайдерів.

Отже, практика довела, що неправильні управлінські рішення в контексті помилкового аналізу реальних економічних можливостей і процедурний дисбаланс досить часто зумовляють хибні уявлення й очікування щодо механізмів забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави. Звідси випливає, що стійкою соціально-економічну систему можна вважати лише тоді, коли вона відповідає прийнятним ризикам щодо оптимальних обсягів витрачання обмежених ресурсів.

В умовах воєнного стану, коли відбуваються катастрофічні руйнування територіальної та соціальної інфраструктури, надзвичайно загострюються саме проблеми, пов'язані зі спадом виробництва. Цілком зрозуміло і те, що розв'язати наявні соціально-економічні дисфункції та подолати зубожіння левової частки населення можливо лише шляхом створення нових конкурентоспроможних виробництв, стійких до зовнішньоекономічного тиску.

І тут одне з двох: або залучати зовнішніх інвесторів, або обходитися власними силами й шукати приховані резерви. У першому випадку, залучаючи

зовнішніх інвесторів, складно досягнути стійкого розвитку виробництва. Це пов'язано з тим, що зовнішні іноземні інвестори потенційно більш небезпечні, оскільки під прикриттям («камуфляжем») доброзичливості вони можуть свідомо завдавати шкоду українському соціуму.

Не варто бути наївними і не можна сліпо вірити обіцянкам представників бізнесу, а надто іноземного. Треба проводити політику економічного вичавлювання інвестицій, в основі якої повинно бути примушення інвесторів-нерезидентів, які виявили бажання провадити економічну діяльність в Україні, реєструватися на території нашої держави. Це мінімізує ризики соціально-економічних нападів на інтереси нашої держави, водночас ще раз підкреслимо, що в концептуальному плані ці заходи не гарантують нам економічної безпеки в контексті стійкого розвитку виробництва. Варто пам'ятати, що іноземні інвестори, так чи інакше завжди будуть приналежні до іншого інституційного середовища, а тому їхні норми економічної поведінки (аксесуар держави-іноземця) можуть виступати експресією поневолення інтересів українського суспільства. І це цілком природно!

Отже, використання стратегії залучення іноземних інвесторів як стратегічних товаровиробників є примітивним механізмом управління, до того ж ненадійний з позицій економічної безпеки.

Звідси лише другий варіант — пошук прихованих резервів в середині держави, здатний забезпечити справжню модернізацію економіки на основі розвитку стійкої системи виробництва. Безумовно, що це непросто з огляду те, що бойові дії завдали серйозних втрат. Водночас, очевидно, що бустером розвитку економіки України може бути націоналізація активів!

Як це не парадоксально, але тривіальність викладених тверджень є схоластичною лише на перший погляд. Наголошуємо, що причини сучасних соціально-економічних проблем в Україні значно пов'язані з приватизацією, а якщо бути точнішим, то вони полягають в абсурдності чинного законодавства щодо контролю за результатами приватизаційних процесів. Органам державної влади варто терміново розробити й упровадити відповідну нормативно-правову базу, яка б нарешті давала змогу проводити якісні ревізії та перевірки агентів ринку, які утворилися у результаті приватизації, і в разі виявлення та відповідного підтвердження порушень, повертати активи державі за допомогою націоналізації. Лише так можна зберегти залишки активів колишніх державних підприємств і відродити виробництво з доданою вартістю.

Як бачимо, рецепт відновлення виробництв нескладний і, як вважаємо, логічний. Час діяти!

Список використаних джерел:

1. Семцов В. М. Інституціоналізація організаційно-поведінкових змін у діяльності підприємств аграрної сфери України: концепт неспостережуваних економічних процесів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2018. 480 с.

УДК 330.34:004.9:355.01

ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ВІЙНИ

Віталій Любка

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Андрій Аришаєв

аспірант

Державний вищий навчальний заклад«Ужгородський національний університет» (Україна)

У період війни Індустрія 5.0 стає інструментом для підвищення стійкості й конкурентоспроможності територіальних громад України, забезпечуючи їм можливість адаптуватися до нових умов та відновлювати економіку навіть у такий невизначений час. Вона стимулює використання інструментів для підвищення стійкості й адаптації підприємств до військових умов, серед яких автоматизація і штучний інтелект, що допоможуть компенсувати дефіцит робочої сили й підвищити ефективність виробничих процесів. Крім того, кластери й кооперація можуть об'єднувати підприємства для спільної діяльності, підвищуючи їх стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

Індустрія 5.0 також сприяє інноваціям і цифровізації територіальних громад. Науковці Ю. О. Шульжик, З. В. Квасній, О.-А. П. Мельник, Ю. Б. Строгуш з цього приводу доводять, що цифровізація стала рушієм для підтримки економічної діяльності, зміцнення обороноспроможності й створення умов для відновлення країни [4]. Технології, такі як 3D-друк, можуть бути використані для швидкого розроблення та виробництва потрібної продукції, наприклад, військової техніки або медичного обладнання. Крім того, створення цифрових інноваційних хабів може стимулювати розвиток нових технологій й підтримувати інноваційний розвиток територіальних громад [3]. Загалом, інновації можуть допомогти громадам швидко адаптуватися до нових умов й знайти рішення щодо актуальних проблем. Такий підхід сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності за допомогою інтеграції у світову економіку та залучення інвестицій [1].

Упровадження напрямів Індустрії 5.0 для територіальних громад також має логістичні й економічні переваги під час війни, оскільки оптимізація логістичних процесів може забезпечити швидке надання гуманітарної

допомоги та підтримку підприємств у тилових регіонах. Крім того, Індустрія 5.0 може підвищити економічну стабільність територіальних громад завдяки оптимізації ресурсів і зниженню витрат. Це також сприяє створенню нових робочих місць у сфері технологій та інновацій, підвищуючи регіональну конкурентоспроможність і залучення інвестицій.

Отже, Індустрія 5.0 може стати інструментом відновлення економіки після війни й забезпечення довгострокового розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Асоціація міст України. Київ, 2015. 256 с.
2. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942/1869. (дата звернення: 22.02.2025).
3. Нечипорук, Л., Кочергіна, О. Вплив індустрії 5.0 на сталий розвиток економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 27–32. https://doi.org/10.32782/dees.14–4.
4. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699 (дата звернення: 22.02.2025).

УДК 339.3:004(477)

АНАЛІЗУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Юлія Булак

аспірантка

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Тарас Лісович

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Сучасне життя важко уявити без стабільного й швидкого інтернету. В Україні ситуація з доступом до широкосмугового інтернету поліпшується щороку. Станом на 2024 рік, майже 85% українських домогосподарств мають доступ до фіксованого інтернету. Якщо говорити про міста, то там інтернет є практично в кожному будинку — покриття перевищує 90%. У сільській місцевості справи трохи гірші — приблизно 70% осель мають доступ до стабільного інтернету [3]

Основна технологія, яка тепер використовується — оптоволоконні мережі. Вони забезпечують найвищу швидкість і надійність. Саме ними користується понад половина підключених сімей. Інші варіанти — це xDSL (через телефонні кабелі) і кабельне підключення (типу як у провайдерів, що надають і телебачення). [3]

Держава не стоїть осторонь. У 2023 році було вкладено понад 1 млрд грн щоби підключити до інтернету більше ніж 1500 сіл і селищ. Такі програми мають на меті вирівняти доступ до цифрових послуг між містами та селом.

Інтернет через мобільний зв'язок — це те, що завжди під рукою. В Україні оператори активно розвивали мережі 3G і 4G, і сьогодні мережі 4G покривають близько 92% населення. У великих містах зв'язок швидкий і стабільний, а в сільських районах ситуація поступово поліпшується.

Щодо технології 5G, то в Україні вона тільки починає з'являтися. У 2023 році перші вежі 5G з'явилися в Києві, Львові та Харкові. Наразі покриття ще дуже обмежене — лише 5% населення мають доступ до 5G, але до 2025 року планують збільшити цю цифру до 30%. [6]

Цікаво, що середній українець щомісяця використовує дедалі більше мобільного трафіку — близько 8 гігабайтів 2024 року, тоді як 2022-го було лише 5. Це означає, що все більше людей дивляться відео, працюють онлайн і спілкуються через мобільні додатки. [4]

Дата-центри та хмарні сервіси

Поки ми користуємось інтернетом, десь в іншому місті працюють величезні сервери — дата-центри, які зберігають інформацію та забезпечують роботу сайтів, застосунків, банкінгу тощо. В Україні зараз є понад 30 таких комерційних центрів, більшість — у Києві, Львові й Дніпрі.

Багато українських компаній переходять на хмарні сервіси. Це дає змогу зекономити на техніці, бо не треба мати власні сервери — усе можна зберігати в хмарі. Найпопулярніші серед бізнесу міжнародні платформи типу Google Cloud, Amazon AWS, Microsoft Azure, але і в Україні є хороші провайдери: GigaCloud, De Novo та інші. [7]

Згідно з опитуванням, понад 60% українських компаній вже користуються хмарними рішеннями. Ринок росте швидко — лише за 2023 рік обсяги зросли на 25%, а загальна сума послуг перевищила 150 млн дол. [5]

Але з хмарами пов'язане й інше важливе питання — захист даних. Тому держава зараз активно впроваджує нові правила з кібербезпеки, щоб уся ця інфраструктура була не лише зручною, але й безпечною.

Не менш важливою частиною розвитку цифрової інфраструктури є активна участь держави в процесі цифрової трансформації. За останні роки Україна впевнено просувається до статусу цифрової держави. Завдяки ініціативам, як-от Дія, дедалі більше державних послуг стають доступними онлайн.

У 2024 році через портал та застосунок «Дія» українці могли отримати понад 70 адміністративних послуг — від реєстрації бізнесу до запису на вакцинацію або подачі заяви до РАЦСу. Це стало можливим саме завдяки тому, що інтернет-доступ розширюється, а цифрові сервіси стають пріоритетом на державному рівні [2]

Окрім цього, розвивається освітня та цифрова грамотність населення. Існує цілий портал «Дія. Цифрова освіта», де вже пройшли навчання мільйони українців. Такий розвиток підвищує попит на якісний інтернет, швидкий мобільний зв'язок і безпечне зберігання даних.

Хоч українська цифрова інфраструктура має свої виклики, все ж за деякими показниками ми виглядаємо досить добре в порівнянні з сусідніми країнами. Наприклад, у рейтингу «Digital Quality of Life Index 2023» Україна посіла 54 місце серед 121 країни, обійшовши багато держав Східної Європи та навіть деякі країни ЄС. [1]

За середньою вартістю мобільного інтернету ми стабільно входимо в топ-10 найдешевших країн світу (менше ніж $1 за 1 ГБ).

Усе це свідчить про те, що інфраструктура хоч і потребує подальшого розвитку, вже є серйозною конкурентною перевагою. Особливо це важливо для IT-сектора, який становить понад 5% ВВП країни й росте і далі навіть в умовах кризи.

У найближчі роки цифрова інфраструктура України має всі шанси стати одним із рушіїв економічного зростання. Акцент буде на розширення мережі 5G, будівництво регіональних дата-центрів, залученні інвестицій у цифрові сервіси та стимулювання розвитку локальних IT-компаній. Очікуються, що хмарні рішення стануть ще доступнішими для малого бізнесу, освіти та медицини, а інтернет речей (IoT) та штучний інтелект активніше впроваджуватимуть в побут і виробництво. З урахуванням підтримки з боку держави, міжнародних партнерів і внутрішнього попиту, Україна має реальний потенціал бути серед цифрових лідерів Східної Європи вже в найближче десятиліття.

Список використаних джерел:

1. Рейтинг Digital Quality of Life Index 2023. URL: //www.digital-quality-of-life-index.com
2. Дія: цифрові послуги для громадян. URL://diia.gov.ua
3. Лісова Н. Цифрова інфраструктура України: стан і перспективи. *Український науковий журнал*. 2023. № 15(3). С. 102–115.
4. Мельник О. Мобільні мережі в Україні: від 3G до 5G. *Журнал інформаційних технологій*. 2022. № 28(7). С. 56–63.
5. Руденко Т. Ринок хмарних послуг в Україні. IT-бізнес в Україні. URL: https://itbusiness.com.ua
6. Технології 5G та їх застосування в Україні. Київ, 2023.
7. Інтернет-платформа GigaCloud. URL: https://gigacloud.ua

УДК 330.33:355.01(477)

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ Й ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Дмитро Петришин

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Вікторія Гуцуляк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Післявоєнне відновлення України вимагає глибоких структурних реформ, серед яких ключове місце займають диверсифікація економіки (зменшення залежності від сировинного сектору), розвиток малого й середнього бізнесу (МСБ) як драйвера інновацій і зайнятості та інтеграція принципів сталого розвитку у відбудову.

Ці напрями критично важливі для створення стійкої, конкурентноспроможної та соціально орієнтованої економіки.

Диверсифікація економіки: основні напрями:

а) зменшення залежності від традиційних галузей: поступовий відхід від монокультурної моделі (металургія, хімія, сільське господарство), розвиток високотехнологічних виробництв (IT, електроніка, відновлювана енергетика), інвестиції в логістику та переробну промисловість;

б) регіональний розвиток: створення промислових кластерів (наприклад, аграрно-технологічних у центральних областях), підтримка креативних індустрій (дизайн, кіно, музика) у великих містах.

Важливість МСБ для України:

Чому МСБ важливий для України:

— створює 60% ВВП у розвинених країнах (в Україні — лише ~30%)
— забезпечує зайнятість (до 70% робочих місць у ЄС)
— гнучкіший до криз, як порівняти з великими підприємствами;

основні заходи підтримки: (фінансова допомога, мікрокредити під 0–3% (за зразком Європи), компенсація частини витрат на стартапи);

податкові пільги: «Вікна можливостей» — податкові канікули на 2–3 роки, спрощена система оподаткування для МСБ;

інфраструктурна підтримка: бізнес-інкубатори, коворкінги, державні закупівлі з квотою для МСБ.

міжнародна допомога: програми USAID, ЄБРР, ЄС для українських підприємств.

Сталий розвиток як основа реформ, поділяється на декілька основних складників:

- екологічний складник: Зелені інвестиції (сонячні електростанції, енергоефективність), рециклінг та відходи — нові галузі для бізнесу;
- соціальна відповідальність: підтримка жінок-підприємиць, ветеранів, переселенців, розвиток соціальних підприємств;
- диджиталізація: онлайн-освіта для підприємців, електронні держпослуги (реєстрація бізнесу за 1 день).

Шляхи реалізації:

— створити Національну стратегію диверсифікації (з урахуванням регіональних особливостей);
— запровадити цільові програми підтримки МСБ (фінанси, освіта, інфраструктура);
— активно залучати міжнародні інвестиції (ЄС, США, Японія);
— розвивати зелену економіку як конкурентну перевагу України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Показники розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у 2023 році. Київ, 2024.
2. Петренко В. І. Диверсифікація економіки як чинник сталого розвитку: світовий досвід для України. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 56–72.
3. Ковальчук О. М. Інституційні засади підтримки малого підприємництва в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 123–130.
4. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2022. Paris: OECD Publishing, 2022.
5. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2023. Geneva, 2023.

UDC 339.9:004.9

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND PROFESSIONAL STANDARDS FOR THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Oleh Kovalchuk

State University of Life Safety, Doctor of Philosophy

Lecturer at the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection, Lviv

Andriy Sam

State University of Life Safety, Associate Professor

Head of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection, Lviv

Every year, economic activity related to the service sector is constantly developing and becoming a key sector in the economy. Human intellectual activity is developing particularly well, as a result of which new professions appear. The development of professional standards that take into account the needs of the labor market plays an important role in the development of the economy, the training of human capital and talents. The development of professional standards for human capital and talent development are key factors in creating a competitive economy in Ukraine. Professional standards contribute to the harmonization of labor force skills with market needs, which helps to eliminate the gap between education and the real requirements of modern industries. They also define clear criteria for training, assessment, and development of employees, contributing to the improvement of their qualifications and productivity.

Cooperation with international organizations, the introduction of modern educational methodologies and the adaptation of best European practices (for example, the GreenComp and EntreComp frameworks) play an important role in this process. An effective human capital management policy helps attract investment, expand employment opportunities, and create added value in various sectors of the economy. In the context of globalization and rapid technological progress, highly qualified personnel are the driving force behind the development of Ukraine's economy and ensure its integration into global economic processes.

European integration is an important process for the development of competences aimed at supporting sustainability and entrepreneurship in a modern economy. The European GreenComp (Green Competence Framework) and EntreComp (Entrepreneurship Competence Framework) frameworks reflect these aspirations, creating standards for sustainable development and entrepreneurial thinking. GreenComp focuses on building environmental awareness and sustainable practices among citizens and organizations. It supports the skills needed to implement changes towards sustainable development, climate change adaptation and natural resource management. This approach helps to harmonize economic initiatives with environmental values. EntreComp, for its part, supports the development of entrepreneurial competencies such as initiative, innovation, risk management and teamwork. This framework enables individuals to apply an entrepreneurial approach not only in business, but also in any field of activity, contributing to economic growth and competitiveness in the European market. In the context of outsourcing, the integration of these competencies helps companies and professionals adapt to the demands of the European market, increasing productivity and ensuring sustainable development. It also contributes to improved interaction between countries and the growth of economies within the European Union. The tertiary sector of the economy is associated with economic activity in the service sector. In economically developed countries, the service sector accounts for more than 50% of the total and includes all types of commercial services, the rest is industry and agriculture.

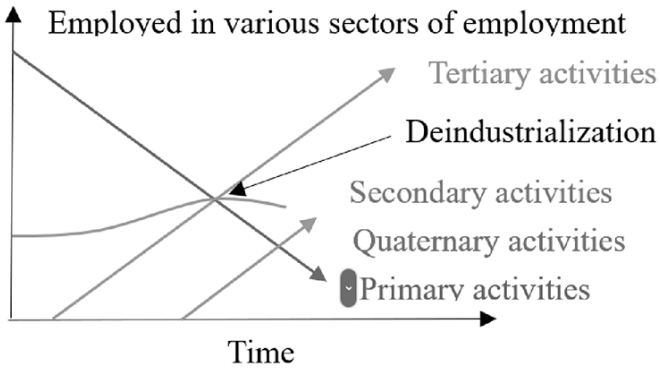

Figure 1 Distribution of employees by economic sectors

The quaternary sector of the economy includes industries that are commonly called the knowledge economy. The economic activity of the quaternary sector of the economy is based on information related to intellectual activity and information technologies.

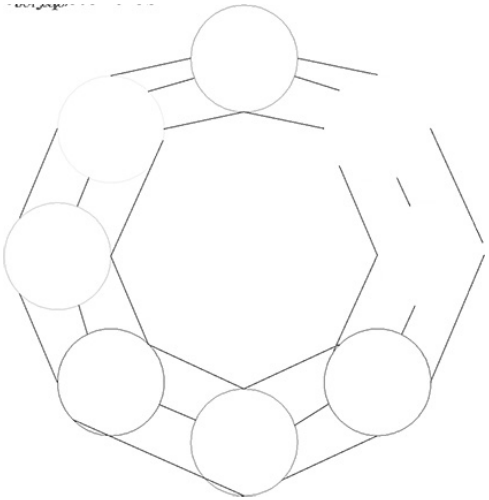

Figure 2 Model of key competences for lifelong learning

In conclusion, information technologies and professional standards serve as critical drivers for the modernization and integration of Ukraine's economy into the European framework. By embracing advanced digital solutions, Ukraine can accelerate economic growth, enhance productivity, and foster innovation across various sectors. Professional standards, in turn, align the workforce's competencies with the demands of the European market, ensuring competitiveness and sustainability. Together, these elements not only contribute to strengthening the nation's economic resilience but also solidify its path towards successful European integration, reflecting a commitment to shared values and progressive development.

Reference:

1. Kovalchuk O., Kobylkin D., Pavuk I., Balash L., Sodoma R., Samilo A. Decision support system in the risk management of logistics infrastructure projects. *IEEE 19th International Conference on Computer Science and Information Technologies. International Workshop on Project Management*, 2024. P. 1–4.
2. Kovalchuk O., Samilo A., Demchyna V. Training of logisticians in higher education institutions of the State Emergency Service of Ukraine. *Current problems of the activities of the components of the security and defense sector of Ukraine in conditions of special legal regimes: current status and solutions*: theses of the International Scientific and Practical Conference (March 28, 2024). Kharkiv: Publishing House of NANGU,2024. 760 p.

СЕКЦІЯ 2
Сучасні тенденції та інноваційні підходи в менеджменті та маркетингу

УДК 65.012.4:65.011.56

УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ Й УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: ДОСВІД КАТОЛИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЛЬОВЕНА

Ірина Нєнно

доктор економічних наук, професор

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна)

Католицький університет Льовена (Бельгія)

Академічне дослідження управлінських інновацій як важливий напрям сучасної наукової діяльності охоплює різноманітні аспекти, включно з вивченням ключових процесів, чинників впливу, а також методів і підходів до впровадження інновацій. Можна виокремити кілька основних напрямів і теоретичних підходів, що характеризують сучасний стан вивчення управлінських інновацій.

Одним із напрямів є визначення управлінської інновації. Згідно з Біркіншоу, Хемелом та Молом (2008) [1], управлінська інновація — це винахід і впровадження нових управлінських практик, процесів, структур або технік, які спрямовані на досягнення організаційних цілей. Це визначення акцентує увагу на новаторському характері змін, які відрізняються від попередніх практик, і підкреслює їхній зв'язок із цілями організації. Управлінські інновації трактують як форму організаційних змін, що передбачає розвиток нових підходів до управління.

Іншим напрямом є формування основних теоретичних перспектив, що характеризують сучасні дослідження у сфері управлінських інновацій. Інституційну перспективу зосереджено на соціально-економічних умовах, які визначають появу й упровадження управлінських інновацій. Наприклад, Гіл'єн М.Ф. [2] та Коул Р. Е. [3] досліджували вплив інституційних чинників на впровадження нових управлінських ідей у різних країнах. Модна перспектива розглядає динаміку створення й поширення нових управлінських ідей, акцентуючи увагу на ролі «законодавців моди» в управлінні [4;5]. Культурна перспектива вивчає, як управлінські інновації взаємодіють із культурою організації та впливають на її адаптацію до змін [6;7]. Раціональна перспектива фокусується на аналізі ефективності управлінських інновацій з погляду досягнення організаційних цілей [8;9].

Наприклад, дослідження Геман Дж. та інших [10] підкреслює важливість відповідності між теорією та методом у якісних дослідженнях, а також роль

науковців у розроблені нових управлінських підходів. Але якими б корисними не були ці масиви літератури, вони напрочуд замало говорять про генеративні механізми, за допомогою яких нові управлінські ідеї спочатку створюються та втілюються в життя. Сформулюємо думку трохи інакше, наше розуміння процесів формування управлінських інновацій дуже обмежене й грунтується переважно на кількох добре відомих прикладах, наприклад розробках Чандлера А. Д. [11] (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади визначення управлінських інновацій

Приклад	Як це відповідає визначенню управлінських інновацій
1	2
Сучасна дослідницька лабораторія (наприклад, А.Харгадон) [12]	Нова структура для управління процесом технологічних інновацій; призначений для вдосконалення технологічних і продуктових інновацій
Дивізійна (М-) форма (наприклад, А.Чандлер) [11]	Нова організаційна структура для роботи зі складними фірмами, які виробляють кілька продуктів і працюють на кількох ринках
Виробнича система Toyota (наприклад, Т.Оно) [13]	Новий набір практик і процесів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та зменшення відходів
Загальне управління якістю (наприклад, М.Збарацкий) [14]	Новий набір практик і процесів, спрямованих на зменшення дефектів якості та підвищення рівня задоволеності клієнтів
Дисконтований грошовий потік (наприклад, А.Пезет) [15]	Нова техніка, спрямована на поліпшення інвестиційних і бюджетних рішень за допомогою додавання тимчасового виміру
Организация спагетти (наприклад, Н.Фосс) [16]	Нова організаційна структура для підвищення ініціативи співробітників і подолання проблем ієрархії
Стільникове виробництво (наприклад, К.Берггрен) [17]	Новий процес управління завданнями всередині виробничого підрозділу, спрямований на підвищення рівня задоволеності працівників і продуктивності

1	2
Нова організація NASA (наприклад, Т.Керролл, Т.Гормлі, В.Білардо, Р.Бертон і К.Вудман) [18]	Нова структура й практика для команд, щоб виконувати складне моделювання та аналіз без спільного розташування
Калькуляція на основі діяльності (наприклад, Р.Каплан) [19]	Нова практика й техніка призначення витрат, спрямована на надання більш реалістичної оцінки витрат
Сучасна складальна лінія (наприклад, Д.Хауншелл) [20]	Новий набір практик і процесів для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат
Збалансована система показників (наприклад, Р.Каплан) [19]	Нова техніка й практика інтеграції різних типів інформації для ухвалення більш обґрунтованих рішень
Якість трудового життя (наприклад, Л.Йоркс и Д.Уитсетт) [21]	Новий набір практик і процесів, пов'язаних із проєктуванням робочих місць співробітників для підвищення рівня їхнього щастя на роботі

Джерело: [1, с. 830]

Основні висновки, отримані в результаті цього дослідження такі:

1. Визначення чотирьох етапів інноваційного процесу. Визначення етапів — мотивація, винахід, упровадження, теоретизація та маркування — допомагає систематизувати підходи до управлінських інновацій. Ця структура дає змогу зрозуміти, як внутрішні й зовнішні агенти змін взаємодіють на кожному із цих етапів, що, теж сприяє ефективному управлінню інноваціями.
2. Важлива роль агентів змін. Внутрішні агенти змін, такі як працівники організації зовнішні агенти, консультанти й науковці, відіграють важливу роль у процесі управлінських інновацій. Їхні дії можуть суттєво впливати на успішність упровадження нових практик, тому важливо враховувати їхню взаємодію та вплив на організаційний контекст.
3. Потреба підтримки з боку науки. Підтримка науковців у процесі управлінських інновацій може суттєво підвищити ймовірність успішного впровадження нових ідей. Науковці можуть виступати не лише як джерела нових знань, а й як активні учасники процесу впровадження інновацій.

Отже, управлінські інновації є складним і багатогранним процесом, що вимагає систематичного підходу, активної участі різних агентів змін і наукової підтримки для досягнення успіху в організаціях.

Список використаних джерел:

1. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. Management Innovation. Academy of Management Review. 2008. Vol. 33(4). P. 825–845. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969.
2. Guillé n M. F. Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
3. Cole R. E. The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of the spread of small-group activities. *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. P. 560–585.
4. Abrahamson E. Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*. 1992. N 16. P. 586–612.
5. Kieser A. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*. 1997. N 4. P. 49–74.
6. Knights D., McCabe D. Ain't misbehavin»? Opportunities for resistance under new forms of «quality» management. *Sociology*. 2020. Vol. 34. P. 421–436.
7. Stjernberg T., Philips Å. Organizational innovations in a long-term perspective: Legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability. *Human Relations*. 1993. Vol. 46. P. 1193–1219.
8. Burgelman R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 223–244.
9. Howell J. M., Higgins C. A. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. P. 317–341.
10. Gehman J., Glaser V. L., Eisenhardt K. M., Gioia D., Langley A., Corley K. G. Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*. 2018. Vol. 27(3). P. 284–300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029.
11. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
12. Hargadon A. How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
13. Ohno T. Toyota production system: Beyond large-scale production. Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.
14. Zbaracki M. J. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*. 1998. Vol. 43. P. 602–638.
15. Pezet A. The development of discounted cash flow and profitability of investment in France in the 1960s. *Accounting, Business & Financial History*. 1997. Vol. 7. P. 367–380.

16. Foss N. J. Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*. 2003. Vol. 14. P. 331–349.
17. Berggren C. The Volvo experience: Alternatives to lean production in the Swedish auto industry. London: Macmillan, 1992.
18. Carroll T. N., Gormley T. J., Bilardo V. J., Burton R. M., Woodman K. L. Designing a new organization at NASA: An organization design process using simulation. *Organization Science*. 2006. Vol. 17. P. 202–214.
19. Kaplan R. S. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*. 1998. Vol. 10. P. 89–118.
20. Hounshell D. A. From the American system to mass production, 1800–1932: The development of manufacturing technology in the United States. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984.
21. Yorks L., Whitsett D. A. Hawthorne, Topeka, and the issue of science versus advocacy in organizational behavior. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. P. 21–30.

УДК 339.138

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В МАРКЕТИНГУ: РЕКЛАМА ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Михайло Живко

кандидат юридичних наук

Науковий центр інноваційних досліджень (Пюссі, Естонія)

Анастасія Шегинська

Науковий центр інноваційних досліджень (Пюссі, Естонія)

Юрій Живко

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Коротко розглянемо сутність понять «тренд», «реклама» й «маркетинг» для визначення видів трендів і реклами, функцій. Тренд — це стійка тенденція або напрямок розвитку в певній сфері, що формується під впливом суспільних, економічних, технологічних чи культурних змін. У маркетингу тренди визначають споживчі вподобання, зміну рекламних підходів та популярність нових стратегій просування товарів і послуг. Види трендів: 1) короткострокові (флеш-тренди) — швидко з'являються і зникають (наприклад, вірусні челенджі в соцмережах); 2) довгострокові (мегатренди) — визначають розвиток галузі на роки (наприклад, сталий розвиток, цифровізація).

Реклама — це форма маркетингової комунікації, спрямована на привернення уваги споживачів до товарів, послуг, брендів або ідей за допомогою різних каналів (медіа, соцмереж, зовнішньої реклами тощо). Основні функції реклами: 1) інформування — знайомство споживачів із новим продуктом або послугою; 2) переконання — формування попиту, зміна поведінки споживачів; 3) нагадування — підтримка впізнаваності бренду на ринку.

Відомі такі види реклами: 1) традиційна (телебачення, радіо, друковані медіа, білборди); 2) цифрова (таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг, соцмережі); 3) нативна (реклама, що органічно інтегрується в контент). Таргетингова реклама — це вид онлайн-реклами, спрямованої на конкретну аудиторію завдяки використанню різних параметрів налаштування, таких як демографічні, географічні й часові характеристики. На відміну від тизерної реклами, таргетингову рекламу переважно розміщують у соціальних мережах, зокрема на платформах «Фейсбук» й «Інстаграм», що дозволяє максимально точно охоплювати зацікавлених користувачів [2].

Маркетинг — це система стратегій та інструментів, спрямованих на вивчення потреб споживачів, створення ціннісної пропозиції та її ефективне просування на ринку. Ключові аспекти маркетингу є: 1) дослідження ринку — аналіз потреб та поведінки споживачів; 2) створення продукту — адаптація товарів чи послуг до ринкового попиту; 3) просування — реклама, НК, диджитал-інструменти; 4) збут — вибір каналів продажу та взаємодія з клієнтами.

Отже, тренд задає напрям розвитку ринку, реклама є інструментом маркетингового впливу, а маркетинг — це стратегічний процес формування попиту та ефективного просування продукту.

Нові тренди в рекламі й маркетингових комунікаціях: а) диджиталізація маркетингу — зростання впливу соціальних мереж, відеоконтенту та стрімінгових платформ; б) персоналізація реклами — використання (великих даних) й штучного інтелекту для створення індивідуальних маркетингових пропозицій; в) інфлюенсер-маркетинг — роль блогерів та лідерів думок у формуванні попиту та довіри до бренду; г) емоційний та сторітеллінг-маркетинг — використання історій та соціальних тем у рекламних кампаніях; д) імерсивна реклама — інтеграція AR/VR-технологій для створення інтерактивного досвіду.

Правові аспекти рекламної діяльності: а) захист персональних даних — відповідність реклами вимогам GDPR та інших міжнародних стандартів; б) регулювання контенту: боротьба з фейковою рекламою, етичні норми у використанні маніпулятивних технік; в) авторське право та реклама — дотримання прав інтелектуальної власності при створенні контенту; г) обмеження реклами в окремих сферах — контроль реклами алкоголю, тютюнових виробів, фінансових послуг тощо.

Виклики й перспективи маркетингу в цифрову епоху характеризуються наявним балансом між таргетованою рекламою та приватністю користувачів; боротьбою з рекламним шумом і блокуванням реклами (AdBlock, VPN); сталим маркетингом щодо зростання популярності соціально відповідальної та екологічної реклами. Юридичні виклики для міжнародного маркетингу полягають в тому, що наявні різні правові норми в різних країнах. Сучасний маркетинг вимагає інноваційних підходів, дотримання етичних стандартів та адаптації до змін у законодавстві, що регулює рекламну діяльність.

Сучасний маркетинг переживає значні трансформації під впливом цифрових технологій, змін у споживчих уподобаннях і законодавчих регуляцій. Диджиталізація стала ключовою тенденцією, що визначає ефективність рекламних кампаній, сприяє персоналізації контенту й дає змогу компаніям використовувати великі дані для точного таргетування аудиторії. Зростає роль соціальних мереж, відеоконтенту йінфлюенсер-маркетингу,

які забезпечують більш гнучкі та інтерактивні форми взаємодії з клієнтами. Реклама стає не лише інструментом просування, а й способом створення емоційного зв'язку зі споживачем, що підвищує її ефективність.

Водночас зростає значення правових аспектів рекламної діяльності, оскільки регулювання реклами стає жорсткішим, особливо у сфері захисту персональних даних і боротьби з маніпулятивними технологіями. Вимоги до прозорості рекламного контенту, дотримання авторських прав й обмеження щодо реклами певних категорій товарів вимагають від бізнесу ретельного підходу до комунікаційних стратегій. Питання етики, достовірності й соціальної відповідальності набувають дедалі більшого значення.

Таким чином, сучасні тенденції в маркетингу вимагають від компаній адаптивності та відповідності законодавчим нормам. Поєднання інноваційних технологій із правовою грамотністю дає змогу бізнесу створювати ефективні, відповідальні й конкурентоспроможні рекламні стратегії.

Список використаних джерел:

1. Пряхіна К. А. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Ефективна економіка.* DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.111
2. Примак Т. Ю., Луценко М. О. Ефективні інструменти інтернет-маркетингу в туристичному менеджменті. *Молодий вчений.* 2017. № 11. С. 758–763.

УДК 005

ВПЛИВ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Назар Жук

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна)

Сучасний менеджмент переживає значні зміни, що зумовлені трансформацією глобального економічного середовища. Вплив соціальних та економічних чинників на управління компаніями визначає нові тенденції в організації праці, ухваленні рішень та побудові корпоративної культури. Ця робота досліджує ключові соціоекономічні чинники, які впливають на розвиток менеджменту, та аналізує їхні наслідки для організаційного розвитку.

Глобалізація та її вплив на менеджмент. Глобалізація змінила традиційні підходи до управління, спричинивши потребу адаптації до мультикультурного середовища, гнучких бізнес-моделей і транснаціональної конкуренції. Важливий внесок у дослідження впливу глобалізації на економіку зробили такі вчені, як Джозеф Стігліц та Пол Кругман.

Глобалізація кардинально змінила підходи до управління компаніями, зробивши їх більш відкритими, адаптивними та технологічно розвиненими.

Менеджерам нового покоління важливо мати міжнародне бачення, бути відкритими до інновацій і вміти працювати в мультикультурному середовищі.

Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів і їх вплив на створення сучасної парадигми менеджменту. Розвиток технологій суттєво змінив підходи до управління підприємствами. Сучасний бізнес переживає глибоку трансформацію під впливом цифровізації та автоматизації. Ці зміни суттєво впливають на управлінські підходи, змушуючи компанії переглядати свої бізнес-моделі й організаційні структури.

Автоматизація змінює вимоги до працівників, збільшуючи попит на цифрові навички. Менеджери зосереджуються на розвиткові талантів, креативності й стратегічного мислення замість виконання рутинних операцій.

Цифрові рішення, такі як чатботи, персоналізовані рекомендації та штучний інтелект, допомагають ліпше розуміти потреби клієнтів і будувати з ними довготривалі відносини.

Отже, цифровізація не лише полегшує управлінські процеси, а й кардинально змінює роль менеджера — від адміністратора до стратегічного лідера, яку впроваджує інновації та керує змінами.

Соціальна відповідальність бізнесу. Сучасний менеджмент усе більше орієнтується на концепцію сталого розвитку. Згідно з ідеями Пітера Друкера, компанії повинні брати на себе соціальну відповідальність, адже довгострокова успішність бізнесу залежить від його впливу на суспільство.

Менеджери повинні інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-стратегію: екологічні ініціативи, етичні принципи ведення бізнесу, благодійність та підтримку громадських проєктів. Компанії, що підтримують соціальні ініціативи, приваблюють талановитих працівників. Менеджери повинні розвивати етичне лідерство, сприяти командній роботі й залучати співробітників до волонтерських програм.

Тож, соціальна відповідальність бізнесу значно розширює роль менеджера, перетворюючи його на лідера, який формує позитивний імідж компанії та створює довготривалу цінність для суспільства.

Сучасний менеджмент зазнає значних змін під впливом соціоекономічних чинників, які формують нові тенденції в управлінні організаціями. Глобалізація змушує компанії адаптуватися до мультикультурного середовища, упроваджувати гнучкі бізнес-моделі й використовувати новітні технології для підвищення конкурентоспроможності.

Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів сприяють оптимізації управлінських рішень, зміні вимог до персоналу й трансформації ролі менеджера — від адміністратора до стратегічного лідера. Збільшувана значущість соціальної відповідальності бізнесу впливає на корпоративну культуру, змушуючи менеджерів не лише забезпечувати фінансову ефективність, а й брати активну участь у соціальних ініціативах, формувати довготривалу цінність для суспільства.

Список використаних джерел:

1. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1(65). С. 26–32. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3.
2. Залознова Ю. С. Соціоекономіка як інноваційна модель управління суспільними системами. Зб. наук. пр. Миколаїв. нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 4. С. 136–142.

УДК 331.101.3

ІННОВАЦІЇ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Світлана Яців

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (Україна)

Мотивація персоналу є важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства завдяки забезпеченню лояльності й відповідальності його працівників. Зазначена дефініція окреслює практичну діяльність, що передбачає вироблення й застосування методів, засобів впливу на поведінку працівника підприємства задля досягнення особистісних цілей цього працівника та завдають цілей суб'єкта господарювання [1].

Застосування інструментарію мотивації персоналу актуальние для підприємств України. Про це, зокрема, свідчать високі темпи зростання заробітної плати. У 2024 році, як порівняти з 2021 роком, середньомісячна заробітна плата штатних працівників в Україні зросла більш ніж у півтора рази, як порівняти з 2023 роком — на 23,1% [3], що перевищує темпи інфляції, а отже, свідчить про зростання реальної заробітної плати в країні навіть у складних умовах воєнного стану.

Процеси, які відбуваються на ринку праці в Україні, змушують менеджерів підприємств розширювати інструментарій мотивації їхніх працівників. Найчастіше вони орієнтуються на підвищення рівня матеріальної винагороди. Та просте підвищення заробітної плати не враховує повною мірою актуальні потреби працівників і можливості підприємства. Це зумовлює доцільність застосування інновацій в мотивації персоналу.

Такі інновації в діяльності підприємства належать до категорії організаційних. Мінімальним рівнем новизни для зарахування нововведення до категорії «інновація» вважаються «нове для підприємства» [2]. Тобто інструмент мотивації персоналу вже може застосовуватися на інших підприємствах, але якщо він є новим чи істотно удосконаленим для певного суб'єкта господарювання, він вважають для нього інновацією.

Українські підприємства можуть орієнтуватися на доволі великий перелік інноваційних для них інструментів мотивації персоналу, що вже позитивно зарекомендовані в закордонній та українській практиці. Підходи до класифікації цих інструментів наведено в табл. Їх доцільно поділити на методи прямої економічної мотивації (виплати, пов'язані з результатами праці, професійними досягненнями працівника), непрямої економічної мотивації

(збільшують доходи чи зменшують витрати працівника, але безпосередньо не прив'язані до результатів праці), неекономічної мотивації (містять переважно інструменти нематеріального стимулювання).

Таблиця 1

Основні методи мотивації працівників

Вид мотивації	Метод мотивації
Економічна пряма	Доплати за роботу в складних умовах, особисті досягнення працівника, лояльність фірмі, компенсаційні виплати та ін. Гнучка система преміювання за результати праці з використанням грейдингу (об'єднання посад і робіт у групи згідно з їхньою цінністю для підприємства [1]), виплати відсоткових, комісійних винагород тощо. Виплати за програмами участі персоналу в прибутку. Оплата здобуття професійної освіти
Економічна непряма	Пільгове харчування. Компенсація транспортних витрат. Медичне обслуговування й страхування, страхування життя. Позики на пільгових умовах. Продаж продукції (послуг) за собівартістю. Подарунки (разові виплати) до свят і подій в особистому житті. Оплата тренінгів, мовних курсів. Створення комфортних умов праці. Корпоративні заходи в позаробочий час
Неекономічна	Збагачення праці (надання змістовнішої роботи з урахуванням інтересів працівника, встановлення гнучкого робочого графіку, можливість працювати дистанційно, вибір партнерів по праці тощо). Просування за службою. Демонстрування суспільного визнання працівника. Участь в управлінні

Вибір раціональних для конкретного підприємства методів мотивування персоналу повинен ґрунтуватися на вивченні потреб окремих працівників, узагальнених у запитах трудового колективу загалом, окремих підрозділів. Для цього рекомендовано застосовувати метод опитування, зокрема анонімного. Результати відповідного дослідження забезпечуватимуть дотримання принципів конкретності й дієвості у впровадженні інновацій мотивування персоналу.

Принцип дієвості повинен доповнюватися принципом ефективності. Визначення останньої передбачає порівняння очікуваного ефекту з витратами на його впровадження. Оцінюють здатність підприємства реалізувати взяті на себе зобов'язання. Варто брати до уваги різні види ефективності, не всі з яких можна відобразити у вартісній формі.

Визначення ефективності мотивації персоналу передбачає постійний моніторинг застосування окремих його методів, за результатами якого вносять за потреби корективи у відповідний процес. Зміни в процесі мотивування не повинні відміняти зобов'язання, які взяті раніше адміністрацією підприємства. Відмова від таких можлива, але повинна мати винятковий характер, супроводжуватися прийнятним для персоналу поясненням її причин.

Отже, застосування обґрунтованого для підприємства комплексу методів економічної та неекономічної мотивації персоналу з постійним моніторингом його результатів дасть змогу досягти очікуваних цілей — підвищити ефективність праці, відповідальність і лояльність працівників.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Наука, технології та інновації. Методологічні пояснення. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/ind_met.html.
3. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

УДК 658

ІННОВАЦІЇ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ ПРАВИЛА ГРИ: НОВІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГУ

Зінаїда Живко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності

Українська державна льотна академія (м. Кропивницький, Україна)

Марина Артеменко, Софія Макієва

Українська державна льотна академія (м. Кропивницький, Україна)

Інновації — це процес створення, упровадження та поширення нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій чи бізнес-моделей, які стають ціннішими для споживачів, компаній або суспільства загалом. Інновації можуть бути технологічними й організаційними, маркетинговими чи соціальними. Інновації, які змінюють правила гри (disruptive innovations), — це такі зміни, що докорінно трансформують ринок або створюють нові ринкові можливості, витісняючи традиційні підходи. У маркетингу вони можуть проявлятися через основні аспекти (табл. 1):

Таблиця 1

Основні аспекти змін, що трансформують нові підходи

№ з/п	Підходи	Сутність
1	2	3
1	Персоналізація та великі дані	використання штучного інтелекту й аналітики даних для створення індивідуалізованих маркетингових кампаній
2	Емоційний маркетинг	акцент на глибокому зв'язку зі споживачем через сторителінг й ціннісний контент
3	Маркетинг впливу (influencer marketing)	залучення лідерів думок й блогерів для просування брендів

1	2	3
4	Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)	створення інтерактивного досвіду для клієнтів
5	Штучний інтелект та чат-боти	автоматизація комунікацій і підвищення рівня клієнтського сервісу
6	NFT та блокчейн у маркетингу	створення унікальних цифрових активів і нових форматів залучення аудиторії

Такі підходи дають змогу брендам адаптуватися до змінних умов ринку й залишатися конкурентоспроможними.

Персоналізація понад усе характеризується використанням штучного інтелекту (ШІ), аналіз великих даних допомогає компаніям створювати кампанії, що відповідають конкретним потребам і інтересам кожного споживача. Наприклад, на основі даних про поведінку користувачів в інтернеті можна розробити пропозиції та рекламні оголошення, що відображаються саме тоді, коли людина шукає такий продукт. Це створює відчуття турботи з боку бренду і підвищує довіру.

Інтерактивність як рушій завдяки інтерактивним технологіям, як-от доповнена реальність (AR) чи віртуальна реальність (VR), бренди можуть створювати унікальний користувацький досвід. Наприклад, меблеві магазини надають можливість показувати меблі у своєму просторі за допомогою AR, або авіакомпанії можуть запропонувати VR-тури по літаках. Це приваблює широку аудиторію і робить взаємодію з брендом більш захопливою.

Гейміфікація — додання елементів ігрової механіки до маркетингових кампаній допомагає підвищити залученість, що спричиняє щоденні виклики, віртуальні винагороди, змагання або квізи, які мотивують користувачів взаємодіяти з брендом. Наприклад, платформи для здорового способу життя можуть містити систему «онусів за виконання завдань (ходьба, правильне харчування) і обмін цих бонусів на знижки.

Сталий маркетинг показує, що в сучасному світі екологічність стає дедалі більш значущою для споживачів. Бренди, які інтегрують сталі практики (зокрема, використання перероблених матеріалів або зменшення вуглецевого сліду), мають більшу довіру. Приклади містять рекламні кампанії, що розповідають про екологічну місію чи партнерство з організаціями, які займаються захистом природи.

Емоції в центрі уваги підтверджує факт, що емоційний контент є ключем до створення зв'язку між брендом й аудиторією. Це може бути історія успіху

клієнтів, які завдяки продукту досягли своєї мети, або відео, яке викликає сміх чи зворушує до сліз. Контент, що апелює до емоцій, частіше запам'ятовують і поширюють у соціальних мережах, забезпечуючи вірусний ефект.

Дослідник П. П. Микитюк та інші в своєму посібнику окреслюють механізми впровадження інновацій у бізнес-середовище, аналізовано сучасні моделі управління інноваційними процесами та стратегії інноваційного розвитку підприємств у конкурентному середовищі [1]. У монографії за редакцією Л. З. Ребухи проаналізовано інноваційні освітні технології в контексті реформування сучасної освіти. Вивчено методи активного навчання, цифрові технології та інтерактивні підходи, що сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу. Значну увагу приділено практичним аспектам упровадження інновацій у навчальних закладах [2]. У монографії за редакцією П. Ю. Сауха досліджено інновації у вищій освіті, виклики модернізації навчальних закладів та адаптація до глобальних змін. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку освіти, упровадження нових методик навчання, цифровізацію освітнього процесу й перспективи реформування системи вищої освіти [3].

Як завжди впровадження нових підходів супроводжується певним опором, виникають проблеми упровадження нових, тому можемо запровадити можливі способи розв'язання (табл. 2):

Таблиця 2

Проблеми та способи їх розвязання у нових підходах до маркетингу

№ з/п	Проблема	Шляхи вирішення
1	Опір змінам серед співробітників	
	Команда може боятися невдач або відчувати небажання відходити від усталених методів роботи	Проводити навчальні програми, що пояснюють переваги нових підходів. Упроваджувати мотиваційні схеми, наприклад, бонуси за успішну адаптацію до нових стратегій. Залучати працівників до ухвалення рішень для створення відчуття причетності

2	Висока вартість інновацій	
	Деякі нові технології, такі як ШІ, AR/VR або великий аналіз даних, можуть бути дорогими у впровадженні	Почати з невеликих тестових проєктів, аби мінімізувати ризики. Розглянути партнерства з технологічними компаніями для спільного впровадження рішень. Використовувати доступні інструменти і платформи із відкритим кодом.
3	Невизначеність щодо ефективності	
	Компанії можуть не бути впевненими в тому, що нові стратегії матимуть результати	Застосувати A/B тестування для оцінки ефективності нових підходів перед масштабним впровадженням. Постійно моніторити ключові показники ефективності (KPIs) для оцінювання результатів.
4	Відсутність експертизи в команді	
	Працівники можуть не володіти потрібними навичками для роботи з новими технологіями	Наймати фахівців із досвідом роботи в інноваційних сферах. Інвестувати в навчання й розвиток внутрішніх кадрів
5	Негативна реакція споживачів	
	Аудиторія може не розуміти чи не сприймати нові формати взаємодії	Проводити опитування та фокус-груп перед впровадженням нових підходів. Постійно комунікувати з клієнтами, роз'яснювати переваг інновацій. Адаптовувати інновації до конкретних потреб цільової аудиторії

Інноваційні підходи в маркетингу дають змогу компаніям виходити за межі традиційних стратегій, адаптуватися до швидких змін на ринку та потреб споживачів. Персоналізація, інтерактивність, сталий розвиток і емоційний контент стають ключовими елементами сучасних маркетингових

стратегій. Залучення технологій, таких як штучний інтелект і VR, забезпечує конкурентну перевагу та збільшує залученість аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
2. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 143 с.
3. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи: монографія / за ред. П. Ю. Сауха. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. 444 с.

УДК 330.33

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ SAAS-БІЗНЕСУ В МЕЖАХ ЛІЙКИ ПРОДАЖІВ НА ОСНОВІБЕЗКОШТОВНОГО ПЕРІОДУ

Юлія Шипуліна

доктор економічних наук, професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна)

Артем Коломієць

аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна)

З кожним роком з'являється дедалі більше SaaS-бізнесів, які поліпшують життя в різних секторах. Програма як послуга (SaaS) — модель поширення програм споживачам, за якої постачальник розробляє вебпрограму, розміщує її й керує нею, щоб використовували її замовники через інтернет. Замовники платять не за володіння програмами як такими, а за їх використання [1]. Найпопулярніші приклади SaaS: Netflix, Spotify, Zoom. Очікується, що протягом наступних кількох років зростатимуть такі ніші SaaS: нішеві рішення для конкретних галузей, штучний інтелект як послуга (AI SaaS), попит на колаборативне програмне забезпечення, особливо для віддалених команд, SaaS для кібербезпеки [2].

Поведінка споживачів для цього бізнесу має певні особливості. Це було досліджено в процесі роботи з рекламними кампаніями для SaaS-проєкту, пов'язаного з домашніми тваринами. Лійка продажів цього бізнесу має такий вигляд: відвідування сайту, реєстрація на платформі, натискання на кнопку отримання безкоштовного 5-денного періоду, додавання платіжних даних, активація безкоштовного періоду підписки, автоматична сплата повного місяця сервісу після закінчення безкоштовного терміну. Безкоштовний період є ключовим чинником ефективності цієї лійки. Оскільки це найбільш м'який крок для входу в лійку продажів для користувача, а також безпечний шлях спробувати продукт і зрозуміти всю його цінність.

Під час тестування цієї лійки продажів одержано такі показники конверсії: з відвідування сайту в реєстрацію — 6,65%; з реєстрації в активацію

безкоштовного періоду — 30,73%; з безкоштовного періоду у сплату місячної підписки — 80%.

Високий відсоток продовження підписки на платній основі підкреслює факт того, що продукт потрібний для цільової аудиторії і 5-денного періоду достатньо для розуміння цього. У процесі проходження воронки продажів були особливості у поведінці користувачів, які створювали проблеми для досягнення результату:

— після реєстрації люди не розуміли як активувати безкоштовний період підписки та покидали платформу;
— значна частина користувачів активувала безкоштовну підписку тільки через одну або декілька діб. Це створювало проблеми для аналітики результатів.

Ці виклики розвя'зали завдяки таким рішенням:

1) головна сторінка сайту надає повну інформацію про продукт, а всі кнопки мали заклик до дії «Одержати 5-денний безкоштовний період»;
2) в процесі реєстрації та після її завершення користувач бачить підказки як отримати безкоштовний період сервісу;
3) відправлення електронного листа з нагадуванням для користувачів, котрі не активували безкоштовний період.

Важливим чинником успішного розвитку проєкту є якісний продукт, бо користувач може видалити платіжний засіб у період безкоштовного періоду. Саме постійна робота над поліпшенням платформи підтримує задоволення підписників та LTV клієнта. Інші чинники та рішення які пояснюють позитивний ROI рекламної кампанії в перші три місяці роботи:

1) продукт є унікальним в ніші домашніх тварин. Якщо немає якісних сервісів від конкурентів і наявності попиту, то просувати продукт легше;
2) у період первинних тестів було знайдено результативне рекламне оголошення, яке генерувало реєстрації та підписки за бажаною ціною;
3) серед аудиторій у Фейсбуці, найкраще спрацював сегмент користувачів без обмеження певними інтересами. Рекламний інструмент поступово підбирає релевантну аудиторію відповідно до результативності;
4) показ реклами був значно дешевший через те, що майже 95% конверсій отримано із соціальної мережі «Фейсбук», де менша конкуренція за глядача реклами. Виняткова ефективність рекламних плейсментів цієї соціальної мережі пов'язана з тим, що цільова аудиторія сервісу є учасниками тематичних ком'юніті у Фейсбуці.

Споживачі кожної ніші бізнесу мають певні особливості, і SaaS не є винятком. На прикладі SaaS-бізнесу для домашніх тварин досліджено,

як пристосування до поведінки користувачів може з перших місяців мати позитивні результати для стартапу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення LTV клієнта й поліпшення показників конверсії.

Список використаних джерел:

1. Програмне забезпечення як послуга. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/% (дата звернення 12.02.2025).
2. Які вертикалі або галузі SaaS, ймовірно, зростатимуть найшвидше в найближчі роки? І чому?. *Paypro Global*. URL: https://payproglobal.com/uk (дата звернення: 14.02.2024).

УДК 336.64:005

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Оксана Рубай

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна)

Сучасні економічні зміни й вплив численних дестабілізувальних чинників як внутрішнього і зовнішнього характеру, зокрема пандемії COVID-19 та війни Росії проти України, створюють безпрецедентні виклики для фінансового менеджменту підприємств. Це змушує бізнес адаптуватися до умов економічної нестабільності, макроекономічних дисбалансів, розриву ланцюгів постачання, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і збільшуваних ризиків. У таких умовах фінансові менеджери стикаються з потребою пошуку стратегічних рішень, які згодом забезпечать стабільність, ліквідність та ефективне використання фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент — однин із найважливіших складників системи управління підприємством. Він забезпечує оптимальне використання його фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Фінансовий менеджмент у воєнний час вимагає високої адаптивності, ефективного управління ризиками й постійного моніторингу економічної ситуації. Використання антикризових стратегій та гнучких фінансових рішень сприяє підвищенню стійкості підприємств та фінансової системи загалом.

Воєнна турбулентність створила безпрецедентні виклики для фінансового менеджменту підприємств, оскільки супроводжується високим рівнем невизначеності, економічними потрясіннями й зміною ринкових умов. Основні ризики, що впливають на фінансову стабільність бізнесу проявляються в посиленні інфляційних процесів, девальвації національної валюти, стагнації економіки через зростання цін на сировину, енергоносії, логістику й інші складники виробничого процесу, що підвищує витрати підприємств і знижує їхню рентабельність, погіршення фінансового стану імпортозалежних компаній та збільшення вартості обслуговування валютних зобов'язань, зниження ділової активності й купівельної спроможності населення, яке зменшує попит на продукцію та послуги підприємств.

Як зазначає Н. Захарова, особливо критичним для багатьох стало питання щодо залучення фінансових ресурсів, оскільки власних для подальшої діяльності недостатньо. Тож актуальною є потреба адаптації фінансового

менеджменту підприємства до умов підвищеного ризику та забезпечення швидкої реакції на їх зміну в разі ухвалення управлінських рішень [4, с. 40].

Ефективне управління фінансами сьогодні вимагає гнучких іпроактивних підходів. Стратегічний фінансовий менеджмент має бути спрямований на зниження ризиків, забезпечення ліквідності, оптимізацію витрат та пошук альтернативних джерел фінансування. Попри екстремальні виклики воєнного стану, українські підприємства змушені адаптуватися до нових реалій і забезпечувати безперервність своєї діяльності, використовуючи нестандартні підходи. Серед яких можна виокремити: перепрофілювання або релокацію бізнесу, оптимізацію кадрового складу, посилення заходів безпеки, перебудову логістичних ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції, активне впровадження цифрових технологій, а також перегляд і посилення соціальної відповідальності та фінансової мотивації підприємств.

Не варто забувати про роль держави в фінансовому менеджменті в сучасних умовах. Основні тенденції, що сприяли посиленню фінансової стійкості підприємств в умовах війни, спрямовані на сприяння у сферах фінансування й інвестування, підтримку в напрямі валютної лібералізації. Щоб поліпшити умови ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, а також підтримати відновлення економіки та сприяти припливу нових інвестицій у країну, НБУ впроваджує найбільший пакет пом'якшення валютних обмежень від початку повномасштабної війни [2].

Пріоритетом державної політики є підтримка українського підприємництва завдяки удосконаленню кредитно-фінансових механізмів і впровадження широкої валютної лібералізації, окрім того, держава докладає зусиль для створення сприятливих умов для інвестування в економіку України завдяки реалізації інструментів страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів [5].

Отже, в умовах економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризами, війнами, інфляційними процесами й технологічними змінами, фінансовий менеджмент повинен зосередитися на таких аспектах: оптимізації фінансових ресурсів, забезпеченні стійкості бізнесу та підвищенні його конкурентоспроможності, управлінні ризиками.

Список використаних джерел:

1. Валютна лібералізація триває: НБУ впроваджує найбільший пакет пом'якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. *НБУ*. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/valyutna-liberalizatsiya-trivaye-nbu-vp (дата звернення: 18.03.2025).

2. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226 (дата звернення: 24.03.2025).
3. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. 2024. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-traven-2024-roku (дата звернення: 25.03.2025).

УДК 005:334:338.4

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Галина Поченчук

доктор економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Основні внутрішні характеристики глобальної сервісної економіки формуються під впливом кардинальних структурних змін у світовій економіці. Вони зумовлені загальною тенденцією до уповільнення розвитку індустріального сектору, одночасною диверсифікацією сфери послуг, її стрімким зростанням у національному доході й споживанні, а також глибокими змінами у структурі людських потреб, фінансовій системі й рівні зайнятості. До економіки послуг (або сервісної економіки) належать сектори, продукти праці яких виступають у вигляді послуг — побутове обслуговування, надання торговельних, ремонтних та інших послуг, охорона здоров'я, освіта, фінанси, транспорт і зв'язок. В економічно розвинених країнах у цьому секторі зайнято найбільше працівників, в ньому формується більша частина валового продукту (понад 50%), і він зростає найшвидшими темпами, а за перевищення його частки у 70% ВВП вважають, що економіка такої країни є постіндустріальною [1].

Важливість сектору послуг разом із його величезними можливостями свідчить про те, що країни на всіх рівнях розвитку можуть використовувати його для створення якісних робочих місць і зростання продуктивності. Саме в цій сфері зосереджено основну частку малого бізнесу. Це пов'язано із тим, що більшість людей, які починають бізнес, є фахівцями в певній галузі, а не розробниками бізнесу. Великі механіки створюють автомагазини, талановиті продавці відкривають дилерські центри, чудові лікарі засновують власні практики. Здібні архітектори, юристи та будівельники відкривають власні фірми. Але всі вони, як правило, не бізнесмени і переважно не мають розвинених підприємницьких здібностей. Вони знають, як робити те, що вони роблять, і люблять те, що роблять, а продуктом вважають якість своєї роботи.

Зазначену тенденцію розвитку малого бізнесу в сервісній економіці також можна пояснити об'єктивними чинниками, які впливають на менеджмент (рис. 1).

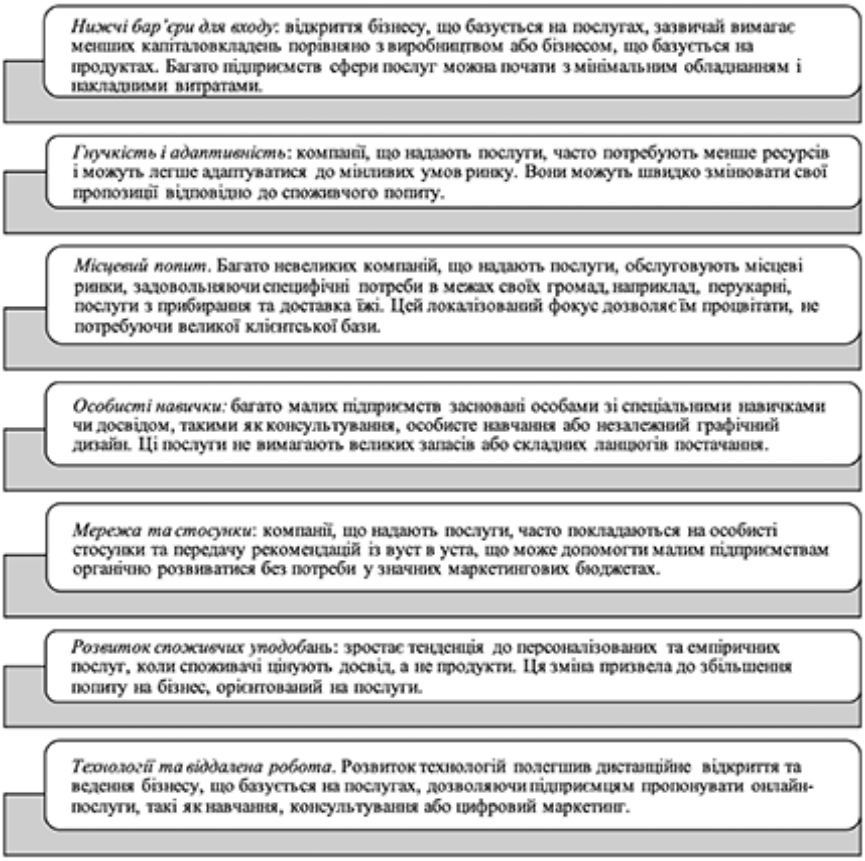

Рис. 1 Об'єктивні чинники впливу на менеджмент

Аналіз сучасних тенденцій в управлінні бізнесом, які сприяють ефективності ухвалення рішень і забезпеченню економічної ефективності й стійкості бізнесу, показує такі тенденції: розширення застосування актуарної науки, управлінського консультування, сучасних цифрових технологій; ризик-менеджмент (ERM), аналітика й управління даними, візуалізація даних, поширеність пласких організаційних структур, цифрові робочі місця, зростання важливості м'яких навичок. Швидкі зміни в технологіях і культурі робочого місця підкреслили цінність пласких організаційних структур у тенденціях управління, особливо для малого бізнесу, через невеликий розмір і відсутність потреби в ієрархічному адмініструванні, що збільшує відповідальність менеджменту. Цей гнучкий організаційний підхід передбачає кілька рівнів

управління або повну відсутність і надає більше відповідальності всім співробітникам. Крім того, з появою гібридних і віддалених робочих середовищ та швидким розвитком технологій дедалі більше компаній малого бізнесу покладаються на цифрові інструменти. Серед ключових технологій — хмарні рішення, великі дані / аналітика, інтернет речей, роботизована автоматизація процесів, платформи для маркетплейсів, штучний інтелект і машинне навчання, зелені технології (Green tech), блокчейн, доповнена / віртуальна реальність, метавсесвіт, квантові обчислення. Багато із цих цифрових інструментів є доступними для малого бізнесу, вони особливо сприятимуть розвиткові у сервісній економіці.

Зазначені сучасні тенденції та чинники в управлінні малим бізнесом у сервісній економіці, орієнтовані на впровадження цифрових технологій, аналітики й ризик-менеджменту, сприяють підвищенню ефективності ухвалення рішень і стійкості компаній, і загалом — економічному зростанню та адаптації бізнесу до сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Йохна В., Михальчук І., Шатровський С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позицій теорії цінності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3232.
2. America's small businesses: Time to think big. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/americas-small-businesses-time-to-think-big
3. 11 management trends to plan for in 2024. URL: https://www.walkme.com/blog/management-trends/.

УДК 338.24:005

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОСТІ: КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Наталія Павленчик

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Радзімовська

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Успіх розвитку підприємства вирішальною мірою залежить від упровадження в його діяльність нововведень. Розвиток креативного менеджменту є надзвичайно актуальним для сучасного розвитку суспільства. Креативна організація по-особливому впливає на менеджмент, його структуру, функції та методи. Успішний креативний менеджмент дає змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Мета — проаналізувати сутність поняття «креативний менеджмент» як сучасне управління підприємством.

У науковій літературі відомо безліч різноманітних підходів до трактування поняття «креативний менеджмент» [2].

Креативний менеджмент — одна з функцій менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації. Креативний менеджмент — підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми технологічної інформації [3].

Креативний потенціал компанії можна побачити у здатності компанії ухвалити й реалізовувати креативні управлінські рішення, що сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формуванню, конкурентних переваг.

Першочерговим проголошенням креативності, на думку Т. С. Орлової, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні й специфічні цінності людського буття. До загальних цінностей відносяться:

патріотизм, соціальна справедливість, сумлінність, людяність, доброзичливість, благочестя [4].

Упровадження креативної організації роботи на підприємствах є актуальною для розв'язання таких завдань, як створення конкурентної переваги організацій, розвиток і відновлення збиткових підприємств, підвищення ефективності роботи й розвиток творчого кадрового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 67–72.
3. Калініченко Ю. Б., Смірнова Я. І. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, т. 2. С. 186–191.
4. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *Міжнародний журнал інноваційних технологій в економіці*. 2020. № 2(29). С. 11–17. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064

УДК 331.5

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ — НОВІТНІ ПРАКТИКИ В РЕКРУТИНГУ, НАВЧАННІ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Любов Перетятко

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна)

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект і великі дані, значно змінюють процеси пошуку і відбору кандидатів. Використання чатботів для первинної співбесіди, автоматизація аналізу резюме й прогнозування успішності кандидатів дає змогу зменшити час на добір персоналу і підвищити точність вибору. Вплив технологій на процеси рекрутингу за останні роки став надзвичайно суттєвим і змінює багато аспектів цього процесу. Технології не тільки змінюють способи пошуку кандидатів, а й підвищують ефективність відбору, допомагаючи заощаджувати час і ресурси, а також підвищуючи точність і об'єктивність рішень [2].

Інтернет і соціальні мережі стали важливими інструментами для пошуку кандидатів. Платформи для пошуку роботи (наприклад, LinkedIn, Indeed, Work.ua) дають змогу рекрутерам знаходити кандидатів на різних етапах їх кар'єри та взаємодіяти з ними через онлайн-платформи.

Завдяки участі в професійних групах рекрутери знаходять кандидатів, які мають певні спеціалізації, а також взаємодіють з ними у вигляді відкритого діалогу. За допомогою аналізу великих даних дозволяє рекрутерам одержувати корисні інсайти, які можуть сприяти ухваленню більш обґрунтованих рішень.

Штучний інтелект здатний автоматично аналізувати великі обсяги інформації, що значно полегшує процес рекрутингу.

Чатботи — автоматизовані чатботи можуть проводити попередні етапи співбесід, взаємодіяти з кандидатами, відповідати на питання та допомагати в зборі потрібну інформацію.

Інтелектуальні системи відбору: ШІ використовує алгоритми для пошуку та порівняння кандидатів на основі даних, а не лише на основі шаблонних критеріїв, що може допомогти усунути упередженість [1].

Онлайн-інструменти й платформи для тестування дають змогу рекрутерам оцінити навички та кваліфікацію кандидатів до співбесіди. Це може

передбачати технічні тести, тести на логічне мислення, когнітивні здібності, а також тести на соціально-комунікативні навички. Інтерв'ю на основі завдань: кандидати можуть виконувати завдання, що максимально наближені до реальних робочих ситуацій, і таким чином можна оцінити їхню здатність до розв'язання конкретних проблем [1].

Сучасні технології зберігають історію взаємодії з кандидатами, навіть якщо вони не були прийняті на позицію. Це дає змогу створювати резерви кандидатів і використовувати ці дані для майбутніх вакансій.

Вплив технологій на рекрутинг має величезний потенціал і відкриває нові можливості для ефективного пошуку й відбору кандидатів. Однак важливо пам'ятати, що хоча технології значно полегшують процеси, людський фактор та емоційний інтелект залишаються важливими складниками для оцінювання кандидатів, оскільки лише так можна забезпечити найкращий результат для компанії.

В умовах швидких змін на ринку праці компанії дедалі більше використовують гнучкі методи навчання, зокрема онлайн-курси, мобільні додатки та мікронавчання. Персонал навчається без стосунку до конкретного часу та місця, постійно вдосконалює навички [3].

Інноваційні стратегії розвитку персоналу передбачають індивідуальний підхід до кожного працівника. Це містить розроблення персональних планів розвитку, менторство, коучинг та підтримку в досягненні кар'єрних цілей. Такий підхід підвищує рівень задоволеності й лояльності співробітників.

Гейміфікація стає потужним інструментом для залучення співробітників та стимулювання їх досягнень. Уведення елементів змагання, нагород і рівнів в робочий процес підвищує мотивацію та забезпечує розвиток командного духу, а також сприяє досягненню кращих результатів [3].

Новітні стратегії управління людськими ресурсами передбачають впровадження програм, які сприяють підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям. Це може бути гнучкий графік роботи, віддалена робота, програми з фізичної активності й психологічної підтримки.

Сучасні організації активно впроваджують стратегії інклюзивності та різноманітності, створюючи сприятливе середовище для працівників різних національностей, культур, гендерів і вікових категорій. Це підвищує креативність та ефективність команд, а також покращує корпоративний імідж.

Різноманітність у контексті управління персоналом означає наявність різних груп працівників у команді, що відрізняються за різними ознаками: статтю, віком, етнічним походженням, релігійними переконаннями, сексуальною орієнтацією, фізичними можливостями, досвідом, рівнем освіти тощо.

Інноваційні стратегії в управлінні людськими ресурсами сприяють не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, й створенню

комфортного й мотивуючого середовища для персоналу. Вони містять застосування новітніх технологій, гнучких методів навчання, персоналізованих підходів до розвитку працівників і інклюзивних практик, що теж допомагає організаціям бути конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку праці [2].

Список використаних джерел:

1. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економічна наука.* 2022. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf.
2. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Економіка та суспільство. *Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства:* зб. наук. пр. Мукачево: Мукачівський державний університет, 2018. С. 448–456.
3. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії.* 2023. URL: https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499.

УДК 630*6:005.342](477)

ПРОБЛЕМИ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЇХ РОЗВ'ЯЗАННІ

Юрій Муравйов

кандидат економічних наук, доцент

Національний лісотехнічний університет України

Сталий розвиток лісового господарства — ключовий пріоритет для України, оскільки ліси відіграють вирішальну роль у збереженні екологічної рівноваги й забезпеченні економічного добробуту.

Основною метою ефективного управління лісами є їх збереження та раціональне використання задля екологічної, економічної та соціальної стійкості. Ліси не лише підтримують біорізноманіття, але й допомагають зменшити наслідки змін клімату, регулюють рівень вуглекислого газу в атмосфері.

Структурні особливості лісового фонду України [1, 2]:

- лісистість країни становить приблизно 15,9%, що відповідає 10,4 млн га;
- основні лісові масиви розташовані в Карпатах, Поліссі та північних регіонах;
- ліси є домівкою для понад 200 видів дерев і чагарників;
- управління ресурсами здійснюєть здебільшого Державне агентство лісових ресурсів.
- попри на значний економічний потенціал, незаконна вирубка й застарілі технології гальмують розвиток галузі.

У межах реформи лісової галузі України створено ДП «Ліси України», що виконує важливі функції, пов'язані з управлінням, збереженням і використанням лісових ресурсів країни, відповідає за охорону, захист, лісорозведення, лісовідновлення й увесь комплекс інших функцій, включно з заготівлею та реалізацією деревини.

Лісова галузь України, зокрема і лісове господарство постійно має нерозвязані проблеми. Вони є такими, що умовно залежать і не залежать від галузі.

Основні виклики галузі [4, 5]:

- зміни клімату: зростає ризик пожеж, поширення шкідників і деградації ґрунтів;
- нелегальна вирубка: суттєві економічні та екологічні втрати;

Рис. 1. Основні показники роботи ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ» [3]

- низький рівень громадської участі: недостатнє залучення населення до процесу ухвалення рішень;
- застарілі методи управління: потреба в цифровізації та модернізації процесів;
- євроінтеграція: адаптація законодавства до стандартів ЄС;
- фінансова недостатність: обмеженість інвестицій у лісове господарство;
- військові дії: значні пошкодження лісів через російську агресію.
- Способи розв'язання проблем:
- використання цифрових технологій (ГІС, дрони, супутниковий моніторинг) для ефективного контролю;
- впровадження екологічної сертифікації та програм відновлення лісів;
- посилення залученості громадян до збереження й управління лісами;
- державно-приватне партнерство у впровадженні екологічних ініціатив;
- відкритість та прозорість ринку деревини;
- розвиток природоорієнтованих методів лісівництва;
- реалізація відновлювальних заходів для лісових територій, пошкоджених війною;

Отже, сучасний підхід до управління лісовим господарством має грунтується на цифрових технологіях, прозорості процесів та екологічній стійкості. Така стратегія сприятиме збереженню лісів, підвищенню їхнього економічного потенціалу й забезпечить довгострокову стабільність галузі.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство лісових ресурсів України URL: https:// https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisove-gospodarstvo
2. Природна структура лісів. URL: 5fae3297794b1642755354.jpg (960×682) (forest.gov.ua)
3. Офіційний сайт ДП «Ліси України». URL: https://e-forest.gov.ua
4. *Ліси в умовах сучасних викликів*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і здобувачів (20 жовтня 2022 року, м. Харків). — Харків, 2022. — 93 с. URL: https://uriffm.org.ua/media/uploads/2022/10/21/tezy2022_uriffm_AhV8GID.pdf
5. Ліси України в контексті зміни клімату: значні проблеми і великі можливості. URL: https://epl.org.ua/about-us-posts/lisy-ukrayiny-v-konteksti-zminy-klimatu-znachni-problemy-i-velyki-mozhlyvosti

УДК 336:005

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анатолій Павленчик

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Радзімовська

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Економічне зростання підприємства безпосередньо залежить від фінансового механізму і його здатності забезпечити стабільність. Актуальним завданням на сьогодні є формування й функціонування фінансового механізму, оскільки фінансова результативність підприємств залежить від ефективності використання фінансових ресурсів. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства може забезпечити тільки ефективне управління рухом його фінансових ресурсів. Щоб успішно управляти фінансовими потоками, треба знати методологію фінансового менеджменту й уміти застосовувати її на практиці.

Метою — проаналізувати напрями удосконалення фінансового менеджменту на підприємствах.

В економіці діють такі механізми: господарський, фінансовий, кредитний, валютний, ціновий, ринковий, грошовий, організаційний, координаційний, бюджетний, мотиваційний, страховий тощо. Ще на початку 80-х років учені зазначили, що використання терміна «механізм» безпосередньо пов'язане із системним підходом до аналізу економіки і фінансів [2].

У науковій літературі поширеним є визначення двох концептуальних підходів до розкриття змісту фінансового механізму. Перший підхід полягає в тому, що під фінансовим механізмом розуміють функціонування фінансів підприємства. Такий підхід до визначення фінансового менеджменту відображає внутрішню організацію роботи фінансів підприємства. Другий погляд на термін «фінансовий механізм» полягає в розумінні його як сукупності методів і форм, засобів, прийомів і важелів впливу на стан і розвиток підприємства. Такий підхід відображає зовнішній ефект від функціонування

фінансів підприємств, характеризує фінанси як вирішальний чинник впливу механізму управління на економічне становище підприємства [3].

Вплив фінансового менеджменту на результати діяльності підприємства й формування ресурсів і функціонування відбувається за допомогою оптимального використання накопичень підприємства, доходів і капіталу. Ефективність фінансового механізму підприємства полягає у виконанні таких завдань: способів та умов реалізації фінансів для впливу суб'єкта на

об'єкт фінансової системи підприємства; формуванні сукупності прямих і зворотних зв'язків складників фінансової системи; забезпеченні сукупності потрібних ресурсів і способів їхньої взаємодії для реалізації конкретного фінансово-економічного процесу.

Отже, для удосконалення фінансового менеджменту як механізму, забезпечити ефективну діяльність підприємства необхідно постійно моніторити фінансовий стан підприємства, миттєво реагувати на кризові явища й розраховувати оптимальні для підприємства вільні кошти. Удосконалення фінансового механізму підприємства — це ключовий чинник його конкурентоспроможності, особливо в умовах війни й економічної нестабільності. Прикладом успішного удосконалення фінансового менеджменту в Україні є такі компанії: «Монобанк» (використання Big Data для швидкого кредитування малого бізнесу); «AgroHub» (оптимізація ланцюга поставок через блокчейн); «Rozetka» (динамічне ціноутворення на основі AI).

Список використаних джерел:

1. Балацька А. Сутність фінансового механізму розвитку малого та середнього бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. № 30(1).
2. Марусяк Н. Л. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доповн. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.
3. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 94–97.
4. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

УДК 005.95/.96:796:004

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕНОСТІ, МОТИВАЦІЇ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Ольга Материнська

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського (Україна)

В умовах безперервних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням, для українського бізнесу здатність залучати, мотивувати й утримувати кваліфікованих працівників набуває критичного значення для забезпечення стійкості та подальшого розвитку компаній. Саме людський капітал стає ключовим чинником виживання й конкурентоспроможності в нестабільному середовищі. У цьому контексті, гейміфікація виступає одним із найбільш перспективних інструментів управління персоналом, здатним якісно трансформувати підходи до залучення й мотивації.

Упровадження ігрових механік створює інтерактивне та захоплююче робоче середовище, яке не лише стимулює працівників до досягати амбітних цілей, але й значно підвищує їхню продуктивність і сприяє швидшій адаптації до нових завдань і вимог. Високий рівень залученості працівників безпосередньо корелює з їхньою продуктивністю та задоволеністю роботою, що, теж, позитивно впливає на ефективність усієї компанії, допомагає знизити плинність кадрів і скоротити витрати на пошук і найм нових співробітників. Для бізнесу, де командна робота над складними проєктами є нормою, гейміфікація сприяє кращій злагодженості, зміцнює внутрішні зв'язки та зменшує ризики професійного вигорання.

Гейміфікацію можна визначити як використання традиційних ігрових елементів у неігровому бізнес-контексті. Це може бути створення ігор для персоналу в розрізі HR-процесів, запровадження таблиць лідерів та індикаторів прогресу, пов'язаних із продуктивністю, розблокування досягнень і пропонування винагород [1]. Також в умовах стрімких технологічних змін та нових викликів, навчання персоналу актуальних навичок і компетенціям за допомогою інноваційних інструментів є ключем до збереження конкурентоздатності та забезпечення сталого розвитку компанії.

На думку Є. Ромат та Ю. Білявської [2], гейміфікація — це цілеспрямоване використання ігрових елементів для формування нового досвіду в неігрових

завданнях, бізнес-процесах і в разі реалізації чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. У цьому сенсі вона містить у собі три взаємопов'язані елементи: формування нового досвіду; ігрові взаємодії та ігровий дизайн. До ігрових механізмів гейміфікації можна зарахувати бали, рівні, статус, винагороди, досягнення, рейтинги, звання й інші заохочення та елементи мотивації. Гейміфіковані навчальні рішення ефективно застосовуються в різноманітних сферах, зокрема в програмах з охорони праці, техніки безпеки та розвитку лідерського потенціалу.

За результатами статистичного дослідження Zipria було зроблені висновки, що майже 70% компаній зі списку Global 2000 користуються на сьогодні елементами гейміфікації. Понад 90% працівників із 2000 опитуваних компаній стверджують, що після впровадження гейміфікації у діяльність їхніх фірм продуктивність праці зросла; прибутковість компаній, які використовують елементи гейміфікації у роботі з персоналом та споживачами зросла приблизно в сім разів [3].

Водночас інноваційним підходом в управлінні є більш розширений підхід — ігропрактика (професійна діяльність, пов'язана з організацією та проведенням симуляційних, трансформаційних, психологічних ігор для досягнення певних цілей). У контексті розвитку персоналу завдяки активній участі ігропрактику використовується для навчання новим навичкам через залучення до бізнес-симуляцій. Саме вона є інструментом для брейнштормінгу й генерації нових ідей, моделювання виходу на нові ринки або тестування нових стратегій в ігровій формі перед їхнім реальним впровадженням.

В умовах турбулентності українського бізнесу гейміфікація і ігропрактика є інноваційними підходами до управління персоналом, спрямованими на підвищення залученості й мотивації працівників завдяки використанню ігрових елементів або цілісних ігор. Обидва інструменти допомагають створити більш інтерактивне та стимулююче робоче середовище, сприяючи розвиткові потрібних навичок й адаптивності в умовах постійних змін і кадрового голоду. Застосування гейміфікації та ігропрактики з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища та психологічного стану працівників дає змогу українським компаніям ефективніше долати виклики, підтримувати командний дух і підвищувати продуктивність персоналу.

Подальший розвиток інноваційних підходів в управлінні в Україні неминуче пов'язаний із глибшою інтеграцією гейміфікації та ігропрактики в комплексні системи залучення, навчання й підтримки персоналу. У майбутньому слід очікувати появи більш персоналізованих та контекстуально чутливих ігрових рішень, що враховуватимуть індивідуальні потреби працівників й специфіку діяльності українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ.* 2023. № 4.
2. Romat Y., Biliavska Y. Гейміфікація та її сприйняття поколінням «Z». *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics.* 2020. Vol. 17(45). P. 23–28.
3. Boskamp E. 25 Gamification Statistics [2023]: Facts + Trends You Need To Know. URL: https://www.zippia.com/advice/gamification-statistics/
4. Вербівська Л. В. Гейміфікація як інноваційний підхід до навчання та розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. С. 104–109.

УДК 338.48:139.138

МЕТАВСЕСВІТ У ТУРИЗМІ: СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ МАЙБУТНЬОГО

Лілія Іванова

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Вовчанська

кандидат економічних наук, доцент

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Антон Шамов

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Метавсесвіт — це тривимірне цифрове середовища, де користувачі взаємодіють як аватари у віртуальному просторі, інтегрованому з реальним світом. Ця технологія занурення, що містить віртуальну реальність (VR), доповнену реальність (AR), змішану реальність (MR) і розширену реальність (XR), змінює способи взаємодії користувачів із цифровими й фізичними середовищами [1]. Технологія метавсесвіту проникла в багато бізнес-сфер та аспектів людського життя. Однією з галузей, що активно впроваджує технології метавсесвіту є туризм. Фахівці туристичної сфери визнають, що метавсесвіт кардинально її змінює, забезпечуючи персоналізовані подорожі, інтерактивні враження й розширені можливості взаємодії між туристами та туристичними компаніями.

Індустрія туризму одержала користь від технологій Метавсесвіту у декількох напрямах. Ці зміни дають змогу людям відвідувати місця без фізичного там перебування. Туристи мають додатковий сенсорний досвід завдяки плавній інтеграції реального й віртуального середовища. Люди можуть обирати туристичні напрями й житло, подорожувати, бронювати та відвідувати концерти за тисячі кілометрів від місця, де вони проживають або зупинилися. Ця технологія спонукала так званих цифрових людей до туристичної діяльності через віртуальні мандрівки. Крім того, технологія

занурення допомагає користувачам отримати унікальний досвід, наприклад спостерігати небезпечні природні явища, такі як виверження вулканів, досліджувати історичні місця у віддалених локаціях без потреби фізичної присутності.

Метавсесвіт стає стратегічним маркетинговим інструментом у сфері туризму, а з погляду маркетингового менеджменту формує нові стратегії туристичних брендів зі споживачами. Споживачі відчувають залученість, соціальну присутність і прихильність, що згодом спонукає до відвідати реальні місця. Таким чином, власники туристичного бізнесу та команди маркетологів можуть ефективно використовувати метавсесвіт для збільшення туристичних потоків до місць дестинацій.

За результатом маркетингових досліджень виокремлено основні чинники, які сприяють трансформації туристичної індустрії в співпраці з технологіями метавсесвіту [2–4]:

Віртуальні тури. Метавсесвіт створює інтерактивні віртуальні тури, якими клієнти мають змогу відвідати місця до реальної подорожі і обгрунтовано обрати її напрям. Це дуже корисно для популяризації туристичних дестинацій. Наприклад, платформа «Wander» надає можливість користувачам здійснювати реалістичні віртуальні тури визначними місцями світу, такими як Тадж-Махал, Велика китайська стіна, Ейфелева вежа й інші культурні об'єкти. Завдяки VR-гарнітурам туристи можуть держати враження, максимально наближені до реальних подорожей. Підписка на віртуальну реальність National Geographic VR надає можливість дослідити природні й культурні пам'ятки світу у віртуальному форматі. Наприклад, користувачі можуть подорожувати через айсберги Антарктиди, зануритися в підводні печери або шукати історичні артефакти в Мачу-Пікчу.

Цифрова гостинність. Готелі й ресторани застосовують метавсесвіт для створення віртуальних просторів, де клієнти можуть взаємодіяти з персоналом, бронювати номери чи брати участь у віртуальних заходах. Зокрема, ресторан «Wendy's» відкрив віртуальну реальність «Ресторан Wendy-verse», де відвідувачі можуть грати, спілкуватися та заробляти бали, які можна обміняти на знижки у фізичному ресторані «Wendys».

Персоналізація досвіду. Аналіз цифрових даних дозволяє туристичним компаніям створювати індивідуальні туристичні пропозиції відповідно до інтересів клієнтів. Наприклад, метавсесвіт тематичного парку Disney, який об'єднує віртуальний, фізичний і цифровий світи, допомагає гостям взаємодіяти з персонажами Disney.

Екологічний аспект. Віртуальні подорожі сприяють зниженню викидів вуглецю, пов'язаних із традиційними подорожами. Скажімо, екологічно орієнтована ініціатива на платформі «EcoVR Tour» пропонує віртуальні

екскурсії природними заповідниками й національними парками, в такий спосіб знижує фізичне навантаження на екосистеми.

Нові бізнес-моделі. Віртуальні туристичні середовища створюють можливості для появи нових форматів бізнесу, таких як цифрові готелі, ресторани, інтерактивні туристичні атракції тощо.

Доступність туризму. Метавсесвіт також значно розширює можливості туризму для людей з обмеженими можливостями, усуваючи бар'єри фізичного пересування й забезпечуючи доступ до туристичних локацій через цифрові платформи. Наприклад, віртуальний тур «AccessVR» створений спеціально для людей з обмеженою мобільністю, дає змогу їм здійснювати екскурсії музеями, заповідними зонами, національними парками й пам'ятками архітектури без потреби фізичного переміщення.

Технології метавсесвіту вже трансформували індустрію туризму, а потенціал щодо взаємодії між споживачами й брендами викликає інтенсивну зацікавленість у команд маркетологів. Споживачі сприйняття ж метавсесвіт залежно від динамічності характеру їх реакції на зміни в туризмі, такі як мобільні додатки, безконтактні послуги й платформи онлайн-бронювання. Показово, що окрім змін у самій туристичній індустрії, метавсесвіт стає важливим інструментом маркетингового менеджменту, допомагаючи компаніям ефективно взаємодіяти зі споживачами, створювати інноваційні рекламні кампанії та впроваджувати нові формати туристичних послуг. Наприклад, готель Marriot використовує Метавсесвіт для віртуальних турів номерами, що допомагає потенційним клієнтам детально ознайомитися з інтер'єрами та умовами проживання перед бронюванням.

Віртуальний туризм замінив звичайні подорожі, зробивши його невід'ємною заміною відвідування місць дестинації через цифрове дослідження під час обмежень на подорожі (пандемія COVID-19, військові дії тощо). Застосування метавсесвіту у сфері туризму закладає надійну основу для розвитку економічних і соціальних взаємодій у віртуальному просторі. Доповнену реальність також використовують як одну з важливих технологій у культурному туризмі, позаяк вона є незамінним підходом для забезпечення задоволення мандрівників, збереження історичних об'єктів, виходу на нові ринки й популяризації культурної спадщини серед ширшої аудиторії. Наприклад, завдяки застосунку «Pompeii AR Experience» дозволяє туристам переглядають 3D-реконструкції стародавніх Помпеїв, накладанні їх на реальні локації через смартфони або AR-окуляри [5].

Метавсесвіт та інші інноваційні технології, такі як «Web 3.0», штучний інтелект і генеративний штучний інтелект, змінили екосистему індустрії туризму. Величезний потенціал технологій метавсесвіту, особливо доповненої та віртуальної реальності, дає змогує туристичним компаніям

розширювати туристичні пропозиції, залучати клієнтів й ефективно взаємодіяти з ними. У цьому аспекті бренди також активно використовують гейміфікацію для залучення нових клієнтів і підвищення лояльності наявних. Наприклад, авіакомпанія «Emirates Airlines» створила Метавсесвітний авіасалон, де користувачі можуть прогулятися кабіною першого класу та взаємодіяти з віртуальним персоналом ще до того, як придбати квиток. Гейміфіковані маркетингові стратегії сприяють і залученню нових споживачів у сфері туризму. Ну і, безперечно, адаптація новітніх цифрових технологій у практику туристичних компаній стає критично важливим чинником їх конкурентоспроможності.

Отже, висновуємо, що метавсесвіт не лише змінює туристичну індустрії, відкриваючи доступ до цифрових подорожей, й трансформує маркетинг в туризмі, управління взаємодією зі споживачами та розширює можливості для розвитку сталого туризму. Його роль у цій сфері продовжує зростати, і він формує нові моделі туристичних послуг відповідно до сучасних потреб мандрівників.

Список використаних джерел:

1. Buhalis D., Leung D. Lin M. Metaverse as a disruptive technology revolutionizing tourism management and marketing. *Tourism Management*. 2023. Vol. 97. P. 104724, doi: 10.1016/j.tourman.2023. 104724
2. Fan X., Jiang X. Deng N. Immersive technology: a meta-analysis of augmented/virtual reality applications and their impact on tourism experience. *Tourism Management*. 2022. Vol. 91. P. 104534. doi: 10. 1016/j. tourman.2022.104534
3. Filimonau V., Ashton M. Stankov U. Virtual spaces as the future of consumption in tourism, hospitality and events. *Journal of Tourism Futures*. 2024. Vol. 10, No 1. P. 110–115, doi: 10.1108/jtf-07-2022-0174.
4. Koo C., Kwon J., Chung N. Kim J. Metaverse tourism: conceptual framework and research propositions. *Current Issues in Tourism*. 2023. Vol. 26 No 20. P. 3268–3274. doi: 10.1080/13683500.2022. 2122781.
5. Prados-Castillo J. F., Torrecilla-Garcıa J. A. Liebana-Cabanillas F. Metaverse as a booster of tourism transformation towards virtual management strategies. *Tourism Review*. 2024. doi: 10.1108/tr-10-2023-0750.

УДК 658.5:796:355.01

РОЛЬ КОРПОРТАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Іван Гуль

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Володимир Мороз

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

В умовах війни дедалі більшого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність, або іншими словами відповідальне ставлення компанії до свого продукту чи послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [1]. Українські споживачі стають свідомішими й вибагливими. Вони обирають ті організації, які поділяють їхні цінності й етично ведуть свій бізнес. За даними глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability) [3], 60% українських споживачів готові платити більше за продукти й послуги від компаній, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства та довкілля.

Традиційно виокремлюють чотири види корпоративної соціальної відповідальності [2]: екологічну, етичну, філантропічну й економічну. В ідеалі компанія, яка справді хоче зробити вагомий внесок у суспільство й середовище, має рівносильно розподіляти ресурси та розвивати всі чотири види корпоративної соціальної відповідальності у своїй діяльності. Однак в умовах війни фізкультурно-спортивним організаціям найбільш доречно розвивати саме філантропічну корпоративну соціальну відповідальність.

Мережі фітнес-клубів, зокрема і «Sport Life», варто розробити пільговий пакет послуг для осіб, що постраждали від війни, які міститимуть комплекс заходів для такої цільової аудиторії, як сім'ї військовослужбовців, жертви

російської агресії, вимушено переміщені особи, статус яких підтверджено відповідними документами (рис. 1).

Рис. 1. Структура пільгового пакету послуг «Sport Life» для осіб, що постраждали від війни

Для вивчення потреб цільової аудиторії пільгового пакету мережі фітнес-клубів «Sport Life» варто співпрацювати з місцевими органами влади й залучати відомих українських спортсменів для популяризації пільгового пакету та підняття морального духу постраждалих від війни людей.

Щодо використання каналів комунікації, то мережі фітнес-клубів «Sport Life» варто проінформувати про пільговий пакет через медіа, власний вебсайт, соціальні мережі, а також розробити інформаційні буклети.

Очікувані результати від впровадження пропонованих заходів пільгового пакету: поліпшення фізичного й психічного здоров'я постраждалих від війни, зниження їхнього рівня стресу та тривоги; покращення соціальної згуртованості та відчуття приналежності до спільноти, а також посилення позитивного іміджу «Sport Life» як соціально відповідальної компанії.

Критерії вимірювання успішності запропонованих заходів пільгового:

- кількість людей, які скористалися пільговим пакетом;
- задоволеність учасників;
- рівень фізичної активності й психічного благополуччя учасників;
- зміна ставлення до «Sport Life» (до більш позитивного) постраждалих від війни та громадськості.

Зазначимо також, що для забезпечення фінансової стабільності компанії, варто ввести квоту на кількість абонементів у межах пільгового пакету послуг (наприклад, 10–15 абонементів на місяць на один діючий фітнес-клуб).

Отже, удосконалення заходів корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні допоможуть компанії «Sport Life» підвищити свою конкурентоспроможність на ринку фітнес-послуг України, а також зміцнити зв'язок із громадськістю та підтримати людей, які цього потребують.

Список використаних джерел:

1. Вікіпедія. *Корпоративна соціальна відповідальність*. URL: https://uk.wikipedia.org/ (дата звернення: 31.04.2025).
2. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. URL: https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati (дата звернення: 31.04.2025).
3. Environmental, Social and Governance (ESG). Report, 2024. URL: https://www.nielsen.com/about-us/responsibility-and-sustainability/esg-report (дата звернення: 31.04.2025).

УДК 005:330.33

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анатолій Павленчик

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Сучасний ринок функціонує як жорстоке поле бою, де кожен учасник прагне до виживання, залишаючи позаду конкурентів. У сферах із високим рівнем конкуренції кожна зекономлена хвилина та ресурс можуть суттєво вплинути на потік продажів. Відповідно, компанії використовують різноманітні методи для досягнення бажаних результатів.

Система Lean у всіх її проявах (lean management, lean production, lean mindset тощо) зосереджується на постійному розвитку організації та її процесів. Удосконалюють завдяки усуненню непотрібних процесів і поліпшити наявних. Крім того, система Lean забезпечує задоволення попиту на товари чи послуги в момент їх наявності.

Відповідний підхід Lean дає змогу організаціям не лише підвищувати ефективність своїх операцій, й досягати значної економії коштів і збільшення задоволеності клієнтів. Дослідження ефективності Lean-менеджменту є критично важливим для розуміння його реального впливу, виявлення потенційних проблем і забезпечення можливості організаціям максимально використовувати його переваги для постійного вдосконалення та досягнення довгострокового успіху.

Поява Lean сягає початку XX століття і стосується японської компанії «Toyota». «Toyota Production System» розробили Сакічі Тойода, його сини Кіічіро та Ейдзі Тойода, а також інженер Тайічі Оно. Сакічі Тойода винайшов ткацький верстат, який зупиняється в разі обриву нитки, що стало основою для концепції Jidoka — автоматизації за допомогою людського виробництва. Це призвело до зменшення дефектів і збільшення виробничої потужності [1].

Досвід використання системи Lean-менеджменту для вдосконалення виробничих та організаційно-управлінських процесів різними іноземними компаніями відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Ефективність використання системи Lean в галузевому розрізі на прикладі іноземних компаній *

№	Галузь (назва компанії) і опис управлінської мети/проблеми	Заходи Lean щодо усунення проблем	Результати після впровадження системи Lean
1	2	3	4
1	**Освіта** (Початкова школа Баерланда Норвегія) 1. Підвищити загальну ефективність і результативність навчального процесу для учнів та вчителів. 2. Поліпшити середовище серед вчителів та оптимізувати час їх роботи	1. Стандартизація найкращого способу викладання. Проведення щотижневих зборів для метою постійного удосконалення. 2. Організація робочого простору за методологією «5S». Використання маркувальної системи й візуальних інструкцій. Ефективна утилізація предметів, які не використовують. 3. Картування потоку цінності й використання методології А3	1. Відбулась оптимізація адміністративних процесів. Робочі місця є більш організованими. Вчительське середовище значно поліпшилось: більшість задоволені змінами й оптимізованим часом на роботі. 2. У школі значно поліпшився рівень чистоти й порядку
2	**Медицина** (Національний кардіологічний центр Сінгапура) 1. Розвинути внутрішні можливості організації. 2. Оптимізувати час роботи, скоротивши очікування	1. Візуалізація та контроль робочого процесу спільно, командою, відділом. 2. Щоденний облік роботи, за нотуванням якого відповідає менеджер поверху, нововведена позиція. 3. Використання позначок і кольорових візуальних дошок (елементи системи kanban)	1. Завантаженість кабінетів була значно підвищена в першу годину дня. 2. Час очікування вдалося скоротити на 57%, (середній час очікування первинної оцінки зменшили від 10 до 3 хв, а для фактичного сканування від 17 до 4 хв). 3. Відбулось загальне зростання ефективності праці вже в перші три місяці

1	2	3	4
3	Готельно-ресторанна справа компанія «Legal Sea Foods» (США) 1.У компанії вирішили проекспериментувати	1. Введення нової позиції — працівник «чергової лінії», який відповідає за забезпечення інших усім потрібним, щоб вони не відволікалися від роботи	1. Хоч нововведена позиція ще потребує удосконалення, умови роботи кухарів поліпшилися і тепер їм не треба відволікатись через нестачу продуктів
	з своїми ресторанами після вдалого впровадження у виробництві. 2. Зменшити час очікування страви через нестачу продуктів на робочому місці кухарів	2. Спрощення йоптимізація важких процесів приготування їжі, зменшуючи час їх приготування та поліпшити якість	2. Затримку в приготуванні страв через духовку, зменшили з 41 до 8%. 3. Ситуація на кухні стала спокійнішою та стабільнішою після впровадження lean

** джерело — власні дослідження автора*

Як бачимо, використання різної методології Lean щоб розв'язати різні проблем, мало успішний результат. Головною метою Lean є усунення будь-яких марних витрат часу, зусиль або грошей через визначення кожного кроку в бізнес-процесі й усунення тих, що не додають цінності, а також постійне вдосконалення робочих процесів, цілей і роботи персоналу.

Отже, ефективність використання системи Lean-менеджменту в різних сферах діяльності очевидна.

Список використаних джерел:

1. Безкоровайна І., Шлях Toyota. Українські компанії в рази нарощують продуктивність завдяки японській системі постійного вдосконалення Lean. Як вона працює на практиці — кейси Arpal, Progress Group, Harley & Cho. URL: https://forbes.ua/business/lean-management-v-dii-yak-yaponska-sistema-postiynogo-vdoskonalennya-dopomagae-ukrainskim-virobnitstvam-stavati-efektivnimi-keysi-arpal-progressive-lviv-harleyampcho-08092023–15870
2. Dekier L. The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*. 2012. Vol. 5, No 1. P. 46–51.
3. Bringing lean principles to restaurant kitchens. URL: https://www.planet-lean.com/articles/lean-restaurants-legal-sea-foods

УДК 339.5:004

СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНСТРУМЕНТІВ ВИВЕДЕННЯ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Юрій Головачек

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Тарас Лісович

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

У сучасному глобалізованому економічному просторі цифрові продукти стали ключовим елементом міжнародної торгівлі, демонструючи експоненційне зростання й трансформуючи традиційні бізнес-моделі. Динамічний розвиток цифрових технологій створив унікальне середовище, де компанії можуть масштабувати свою присутність на міжнародних ринках із безпрецедентною швидкістю та ефективністю. Однак цей процес потребує розуміння та застосування специфічних інструментів, що дають змогу подолати бар'єри входу й забезпечити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Сутність інструментів виведення цифрових продуктів на міжнародні ринки полягає в їх здатності забезпечувати подолання географічних, культурних, регуляторних і технологічних бар'єрів. На відміну від традиційних товарів, цифрові продукти мають унікальні характеристики: вони не підлягають фізичному транспортуванню, мають майже нульову граничну вартість виробництва додаткової одиниці й потенційно необмежену масштабованість [1]. Це зумовлює специфіку інструментарію їх інтернаціоналізації, де ключовими аспектами стають локалізація, адаптація до місцевих регуляторних вимог, побудова цифрових каналів розширення й забезпечення технічної сумісності [2].

Аналіз сучасних інструментів виведення цифрових продуктів на міжнародні ринки дає змогу виокремити кілька ключових категорій. По-перше, цифрові платформи дистрибуції (App Store, Google Play, Steam тощо), які забезпечують глобальну інфраструктуру доставки продукту до кінцевого споживача. Ці платформи характеризуються наявністю готової аудиторії, інтегрованими системами монетизації та значним маркетинговим потенціалом, проте часто вимагають дотримання специфічних технічних і контентних вимог і відрахування комісій.

По-друге, інструменти цифрового маркетингу, зокрема контекстна реклама, таргетована реклама в соціальних мережах, пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг та емейл-маркетинг. Їх особливістю є можливість точного таргетування на міжнародні аудиторії з урахуванням географічних, демографічних і поведінкових характеристик. Використання аналітичних інструментів оптимізовує маркетинговий бюджет і швидко адаптовує стратегію до специфіки різних ринків.

Третьою важливою категорією є інструменти локалізації, які забезпечують адаптацію цифрового продукту до культурних, мовних та правових особливостей цільових ринків. Вони містять не лише технічний переклад інтерфейсу, але й культурну адаптацію контенту, урахування місцевих платіжних систем, законодавчих норм щодо захисту даних та інтелектуальної власності. Глибина потрібної локалізації варіюється залежно від типу продукту та ринку і може бути ключовим чинником успіху інтернаціоналізації.

Особливого значення набувають інструменти аналітики й бізнес-розвідки, які дають змогу компаніям збирати й аналізувати дані про поведінку користувачів на різних ринках. Використання великих даних (Big Data) та машинного навчання допомагає ідентифікувати тренди, оптимізувати продукт для різних аудиторій та прогнозувати успішність виходу на нові ринки. Такі інструменти характеризуються високим рівнем точності та можливістю ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, проте потребують значних інвестицій та навичок інтерпретації результатів.

Важливим аспектом є також використання моделей міжнародного партнерства й співпраці, зокрема через інструменти API-інтеграції, ліцензування технологій, створення спільних підприємств у цифровому просторі. Такі механізми допомагають поєднувати глобальні технологічні стандарти з локальною експертизою партнерів, прискорюючи проникнення на ринки й знижуючи ризики.

У контексті сучасних викликів, особливо актуальними стають інструменти кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності при міжнародній експансії. Цифрові продукти вразливі до несанкціонованого копіювання та використання, що зумовлює необхідність впровадження технічних засобів захисту, юридичного оформлення прав інтелектуальної власності на різних ринках та моніторингу порушень у глобальному масштабі.

Отже, ефективність виведення цифрових продуктів на міжнародні ринки залежить від комплексного використання різноманітних інструментів, їх адаптації до специфіки конкретних ринків та інтеграції в єдину стратегію інтернаціоналізації. Подальші дослідження цієї проблематики мають зосередитися на оцінюванні ефективності різних інструментів для різних типів

цифрових продуктів і розробленні методології їх оптимального поєднання в умовах динамічного розвитку глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Васильців Н., Заставний В. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98 (дата звернення: 04.03.2025).
2. Localization and global marketing: adapting digital strategies for diverse audiences / I. Okonkwo et al. *Journal of digital marketing and communication*. 2023. Vol. 3, No 2. P. 66–80. URL: https://doi.org/10.53623/jdmc.v3i2.311 (date of access: 08.03.2025).

УДК 658.8:334.7

РОЛЬ РЕКЛАМНИХ АГЕНТСТВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩІ

Ольга Бойко

кандидат економічних наук, доцент

Луцький національний технічний університет (Україна)

Богдан Мандзюк

здобувач

Луцький національний технічний університет (Україна)

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в технологіях і динамічними трендами на ринку. У таких умовах ефективна комунікація із цільовою аудиторією стає важливим чинником для досягнення успіху на ринку. Рекламні агентства відіграють ключову роль у розвитку бізнесу, адже забезпечують створення й реалізацію стратегій, які дають змогу компаніям привернути увагу споживачів і зміцнити їхній імідж.

Варто зазначити, що попри повномасштабну війну, рекламна індустрія, зокрема рекламні агентства, продовжували свою діяльність. Упродовж трьох років некомерційна організація IAB Ukraine відстежувала рекламний ринок, передусім вивчаючи процес створення й розміщення інтерактивної реклами, а також функціонування рекламних агентств. У результаті аналізу зібраних даних виявлено, що на березень 2023 року всі агентства, за винятком 5%, які перебували на етапі відновлення, функціонували [1].

Рекламні агентства спеціалізуються на створенні й упровадженні рекламних кампаній, які допомагають підвищити усвідомленість бренду, створити попит на продукцію та збільшити обсяги продажів. За допомогою послуг рекламних агентств компанії отримують можливість розробити й реалізувати комплексні маркетингові стратегії, які відповідають унікальним потребам і цілям кожної конкретної компанії.

Роль рекламних агентств у теперішній час полягає в тому, що співпраця з ними надає компаніям змогу використовувати внутрішні ресурси більш ефективно, оскільки рекламні фахівці мають глибше розуміння ринкових тенденцій та мають доступ до спеціалізованих засобів та платформ. Крім

того, рекламні агентства об'єктивно оцінюють ефективність рекламних кампаній та забезпечують аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень у маркетингу. Отже, співпраця з рекламними агентствами стала невід'ємним складником розвиненої маркетингової стратегії, яка допомагає організаціям досягати цілей, розширювати аудиторію та зміцнювати свою позицію на ринку [2, с. 73].

Рекламні агентства є важливими партнерами для бізнесів будь-якого масштабу, оскільки вони надають фахові послуги розроблення маркетингових кампаній. Рекламні стратегії, які розробили агентства, допомагають компаніям досягати кількох ключових цілей:

- підвищення впізнаваності бренду: рекламні кампанії сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та її продуктів серед потенційних споживачів;
- розширення ринку: ефективна реклама дає змогу бізнесові залучати нових клієнтів, а також розширювати географічне охоплення;
- посилення лояльності споживачів: завдяки стратегічно побудованим комунікаціям агентства допомагають брендам підтримувати постійну взаємодію з клієнтами, що сприяє їхній лояльності.

Варто відзначити, що сьогодні з'явились відомі агентства, які спеціалізуються на створенні рекламних сторінок в Інтернеті. Відтепер особливо популярними стали такі терміни, як таргетинг, медіапланування в Інтернеті, мережеві медіа-агентства, інтерактивні послуги тощо.

Рекламні агентства, що надають послуги на території України, поступово починають використовувати чатботів як один із HR-інструментів у просуванні бренду своєї компанії. Наступним трендом, що вже закріпився у різних сферах бізнесу і зокрема серед рекламних агентств, є ведення відеоблогів. У цьому разі блогерами виступають самі бренди, які безпосередньо спілкуються зі споживачами, доносячи актуальну й цікаву для них інформацію. Завдяки активній популярності функції поширення розповідей історій (англ. «stories») у Фейсбук та Інстаграм, бренди мають змогу вести блоги (або влоги) у середовищі, де сьогоденна аудиторія перебуває постійно [3, с. 198].

Отже, на основі викладеного вище матеріалу можна зробити висновок, що: рекламні агентства відіграють важливу роль у сучасному бізнесі, допомагаючи компаніям ефективно виходити на ринок, підвищувати впізнаваність своїх брендів і підтримувати стійкі позиції на ринку в сучасному конкурентному середовищі; рекламні агентства повинні враховувати нові виклики й вимоги ринку, щоб залишатися конкурентоспроможними і ефективними в умовах швидких змін.

Список використаних джерел:

1. Цапок О. М. Адаптація та діяльність українських рекламних агентств у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Філологія. Журналістика.* 2024. Т. 35(74), № 3, ч. 2. С. 207–212. https://doi.org/10.32782/2710–4656/2024.3.2/33.
2. Капраль О. Р., Копитко О. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю компанії за допомогою рекламних агентств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Економічна. Юридична.* 2023. Вип. 39. С. 72–79. https://doi.org/10.5281/zenodo.10117814.
3. Матвіїв Л. Тренди у PR-просуванні послуг рекламних агентств. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (24 березня 2021 р.). Київ, 2021. С. 196–200. https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/d5a4cef59a0a732694d08dd5d6454628.pdf

УДК 338.48:139.138(477)

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Інна Бойчук

кандидат економічних наук, професор

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Маркетингові інновації відіграють важливу роль у розвитку туризму України, адже вони сприяють поліпшенню конкурентоспроможності й залученню нових категорій туристів, підвищенню привабливості країни як туристичного напрямку та оптимізації процесів в цій індустрії.

Серед основних аспектів, які підтверджують важливість маркетингових інновацій у сфері туризму України, доцільно визначити такі:

Адаптація до швидких змін ринку. українська туристична галузь динамічна й чутлива до змін у споживчих перевагах, технологічних досягненнях і глобальних тенденціях. Упровадження нових маркетингових стратегій і інструментів дає змогу швидко реагувати на ці зміни. Наприклад, цифровий маркетинг, соціальні мережі, мобільні додатки й платформи для бронювання допомагають туристичним компаніям знаходити нових клієнтів і суттєво ліпше комунікувати з наявними.

Створення унікального бренду. Важливим складником маркетингових інновацій є створення сильного та добре впізнаваного бренду нашої країни як туристичного напряму. Завдяки маркетинговим інноваціям, таким як відео- та контент-маркетинг, можна підкреслити унікальність культурної спадщини, природи й гостинності України. Це допомагає привернути увагу не лише традиційних туристів, й нових, які шукають оригінальні й нестандартні напрями для організації власного відпочинку.

Цільове й персоналізоване просування. Маркетингові інновації дають змогу застосовувати більш точні стратегії на основі аналізу баз даних. Наприклад, за допомогою великих даних і алгоритмів машинного навчання можна створювати персоналізовані пропозиції для різних категорій туристів, орієнтуючись на їхні інтереси й різні вподобання. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній і збільшує загальну конверсію.

Ефективність комунікацій. Саме інноваційні технології дають змогу розширити систему каналів комунікації з потенційними туристами. Завдяки використанню онлайн-ресурсів, мобільних додатків, чатботів, соцмереж і електронних листів можна забезпечити безперервний контакт із клієнтами, мати їх інформацією в режимі реального часу й пропонуючи нові послуги, акції або маршрути.

Сталий розвиток туризму. Сучасні маркетингові підходи зокрема, орієнтація на екологічний туризм і сталий розвиток України підвищують привабливість екологічно чистих і соціально відповідальних напрямів туризму. Це може допомогти країні стати конкурентоспроможною на міжнародному рівні, де зростає попит якраз на відповідальний туризм.

Підвищення взаємодії між державними та приватними ініціативами. Інновації в маркетингу дають змогу налагоджувати якісну співпрацю між державними органами, туристичними компаніями й місцевими громадами для забезпечення ефективного просування туристичних продуктів і послуг. Такі спільні зусилля допомагають створювати більш привабливу й зручну інфраструктуру для туристів.

Поліпшення рівня сервісу й досвіду туриста. Завдяки технологічним інноваціям можна не лише залучати туристів, а й покращувати їхній досвід під час подорожі. Онлайн-рішення, інтерактивні тури, розширена реальність (AR), а також використання інших технологій створюють нові формати відпочинку й види екскурсій, що забезпечує більшу взаємодію з туристами і робить їхні подорожі цікавішими.

Залучення міжнародних туристів. Україна має величезний туристичний потенціал, але для ефективного залучення іноземних туристів треба активно використовувати інноваційні маркетингові інструменти. Інтернет-реклама, цікаві партнерські програми, співпраця з міжнародними туристичними агенціями й платформи бронювання сприяють популяризації нашої країни на міжнародному ринку.

Упровадження маркетингових інновацій у туризмі України стикається з кількома перепонами, до переліку яких можна ввести:

- недостатнє фінансування для розроблення й упровадження інноваційних маркетингових стратегій і обмежений бюджет для просування туризму на міжнародному рівні;
- недосконалу інфраструктуру сфери, нестачу сучасних технологій в обслуговуванні туристів і обмежені можливості для інтерактивного туризму, які знижують ефективність маркетингових інновацій;
- недостатній рівень цифрових навичок серед працівників туристичної сфери і нестача провідних спеціалістів із маркетингу, здатних ефективно використовувати новітні технології та аналітичні інструменти;
- нестабільну політичну ситуацію, що створює невизначеність і заважає довгостроковому плануванню інноваційних маркетингових кампаній;
- недостатній рівень координації між урядом, місцевими органами влади і туристичними компаніями, що значно ускладнює реалізацію інноваційних маркетингових стратегій;

– низька інформованість про новітні технології, нестачу поширеної інформації серед підприємців і туристичних організацій про можливості сучасних маркетингових інструментів та технологій.

Загалом, маркетингові інновації критично важливими для майбутнього розвитку туризму в Україні. Вони допомагають краще реагувати на тенденції ринку, підвищувати якість сервісу, створювати унікальні пропозиції та формувати позитивний імідж країни як сучасного туристичного напряму.

Список використаних джерел:

1. Мокрий А. Інноваційні маркетингові технології у сфері туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 3 (9). С. 55–59.
2. Трапаідзе С., Бєлкін І. Сучасні тенденції розвитку маркетингу у туризмі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С. 43–59.

УДК 658:37.041

САМОМЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Лілія Балаш

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна)

Ілля Садолінський

курсант

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна)

Самоменеджмент є однією з фундаментальних категорій сучасного управління, що охоплює сукупність методів, принципів і технологій, спрямованих на підвищення особистої ефективності й оптимізацію використання ресурсів людини. У науковій літературі цей феномен досліджують крізь призму психології, менеджменту, когнітивних наук і поведінкової економіки.

Час — найцінніший ресурс, і той, хто навчиться ним керувати, одержує більше можливостей для самореалізації. Самоменеджмент — це не просто система планування, а вміння свідомо вибудовувати своє життя. Він містить самодисципліну, самомотивацію, самоаналіз і контроль часу рис. 1.

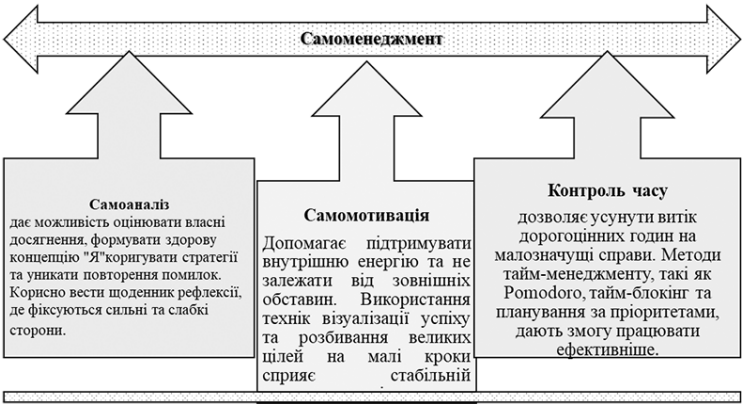

Рис. 1. Основні елементи самоменеджменту

Самоменеджмент є ключовим чинником особистісного розвитку й досягнення високих результатів у різних сферах діяльності. Його складники не лише визначають ефективність управління собою, а й слугують інструментами для реалізації довгострокових цілей. Без самоменеджменту досягнення значних результатів стає малоймовірним [1].

Одним із визначальних аспектів успішності є дисципліна, яка виступає механізмом перетворення задумів у конкретні результати. Вона зменшує ймовірність прокрастинації та сприяє концентрації на пріоритетних завданнях. Серед найбільш ефективних методів її розвитку виокремлюють:

- метод «5 секунд» — почати дію негайно, щоб не дати шанс сумнівам;
- система винагород і покарань — створення стимулів для руху вперед;
- щоденник продуктивності — відстеження виконаних завдань і аналіз успішності [2].

Самоменеджмент містить психологічні механізми управління власним станом, які забезпечують збереження працездатності й концентрації. Усвідомленість (або mindfulness) є технікою, що сприяє фокусуванню на поточному моменті, тоді як контроль стресу через медитацію та дихальні практики допомагає зменшити негативний вплив зовнішніх чинників. Практика «Два списки» дає змогу розмежовувати занепокоєння й можливі рішення, що підвищує ефективність ухвалення рішень.

Важливим аспектом самоменеджменту є самопланування, яке запобігає хаотичному розподілу ресурсів і сприяє реалізації завдань у визначені терміни. Використання принципу «з'їсти жабу» орієнтує на першочергове виконання найскладніших завдань, метод SMART сприяє постановці цілей відповідно до чітких критеріїв, а таймблокінг забезпечує структурований розподіл часу для виконання різних видів діяльності.

Отже, самоменеджмент є закономірним механізмом досягнення успіху, що грунтується на усвідомленому керуванні власними ресурсами, формуванні продуктивних звичок і раціональному плануванні діяльності. Використання відповідних методів і технологій забезпечує оптимізацію особистісної ефективності та сприяє досягненню поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О., Гринишин Г., Кобилкін Д. Талант-менеджмент — реальність сучасного менеджменту. *Вісник ЛНАУ. Економіка* АПК. 2022. № 29. С. 94–100.
2. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. для студ. і викл. ВНЗ. Київ: Знання, 2014. 422 с.

УДК 005

ХАРАКТЕРИСТИКИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга Радзімовська

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У зв'язку зі зростанням вимог до управлінців, до їх розроблення і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень змінюються підходи до управління, тому в галузі управління виникла потреба у нових методах, які сприяли б покращенню ефективності роботи організації. Зважаючи на сучасні досить кризові умови господарювання, для українських підприємств, як ніколи, актуальним є питання впровадження креативного менеджменту. Креативний менеджмент по праву сьогодні вважають одним з найбільшефективних підходів до ведення бізнесу.

Мета даної роботи — проаналізувати роль креативного менеджменту в діяльності підприємства й визначити особливості його впровадження.

У науковій літературі присвячено досить багато наукових праць вивченню цього питання. Зокрема, окремі аспекти впровадження креативного менеджменту досліджували такі вчені, як Т. Божидарнік, О. Вартанова, Д.Зінкевич, І. Литвин та ін.

Управлінську діяльність спрямовано на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінювання та відбір для формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційних розвиток та одержання високих економічних, соціальних і екологічних результатів.Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи [2].

Підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації [3].

Вміле використання креативного потенціалу працівників, наявність задатків креативного мислення в управлінців, застосування технік креативності для пошуку інноваційних ідей сприятиме розвитку таких організацій та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем [4].

Отже, проаналізовано різні підходи до трактування сутності поняття «креативний менеджмент». З'ясовано, що креативний менеджмент є управлінська діяльність активізує креативність працівників для генерування

творчих ідей, що оцінюють і відбирають для формування ефективних творчих рішень, реалізація забезпечить інноваційний розвиток і високі економічні результати.

Список використаних джерел:

1. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37–39.
2. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30–34.
3. Зінкевич Д. К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 49–58
4. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.7. С. 360–364.

УДК 005.32:331.101.3

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ

Наталія Павленчик

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Владислав Ціздин

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Одним із ключових чинників ефективної роботи колективу підприємства є мотивація його працівників. Для формування належного ставлення до праці на підприємстві треба створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного й службового зростання. Для цього на підприємстві варто розробити систему мотивації праці. Мотивація — це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до певної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети. Вона визначає рівень ентузіазму, ініціативності й продуктивності працівників. «Мотивація праці — найважливіший чинник результативності роботи, що становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність» [1].

Мотивація праці — це одна із найважливіших функцій менеджменту, яка стимулює працівника або групи працівників до діяльності, щоб досягнути мети підприємства через задоволення їх власних потреб. Спонукання працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними завдань є об'єктивною потребою і повинні усвідомлювати усі керівники. У нинішніх умовах керівники підприємств надають більше значення не адміністративним методам управління й матеріального стимулювання, а саме мотивації праці.

Мотивація може бути свідомою і підсвідомою, і ґрунтуватися на потребах, бажаннях та очікуваннях людини Мотив — це особливий елемент регулювання поведінки і діяльності суб'єкта, його виникнення якого зумовлене зовнішнім і внутрішнім спонуканням. Суб'єкт усвідомлює поведінку ним, як усвідомлюєть ті спонукальні складові, заради яких веде свою діяльність.

Мотив відображає сукупність внутрішніх потреб суб'єкта, що спонукають його до діяльності для досягнення певного стану, зумовленого об'єктивними й суб'єктивними умовами.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальної і спільної мети діяльності підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства має грунтується на певних вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці з її результатами й визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва;
- забезпечення належних умов безпеки праці охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників;
- створення умов і забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри та адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками [ЕКП].

Основні теорії мотивації:

1. Піраміда Маслоу: згідно з цією теорією, потреби людини мають ієрархічний характер. Спочатку треба задовольнити базові фізіологічні потреби (зарплату, стабільність роботи), потім потребу в безпеці (страхування, соціальний захист), соціальні потреби (командну роботу, дружній колектив), потребу у визнанні (премії, нагороди) та, нарешті, самореалізацію (професійний розвиток, кар'єрне зростання).

   За теорією А. Маслоу ієрархія потреб, що визначає поведінку людини включає в себе п'ять основних типів. Потреби більш високого рівня не мотивують поведінку працівника, якщо хоча б частково не задоволені потреби нижчого рівня.
2. Двофакторна теорія Герцберга: розділяє чинники, що впливають на мотивацію, на дві категорії:
   - гігієнічні — ті, які не мотивують, вони створюють та забезпечують середовище, комфорт праці, водночас їх нестача викликає незадоволення (умови праці, зарплата, стабільність, політика компанії, безпека, статус, гарантії);
   - мотиваційні — ті, що сприяють зростанню задоволеності та мотивації (досягнення, успіх, визнання, можливості кар'єрного росту, відповідальність).
3. Теорія очікувань Врума: передбачає, що мотивація залежить від трьох чинників:

- очікування — працівник повинен вірити, що його зусилля матимуть певний результат;
- інструментальність — працівник має бачити зв'язок між результатом і винагородою;
- цінність винагороди — мотивація зростає, якщо працівник вважає нагороду цінною для себе.

Список використаних джерел:

1. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами.* 2017. № 10. С. 166–171.

УДК 339.138:796.332:061.23

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

Юрій Чаплінський

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (Україна)

Сучасний футбольний клуб — це не лише спортивна команда, а й потужний бренд із власною філософією, цінностями та стратегією впливу на громадську думку. Формування позитивного іміджу — ключова умова залучення вболівальників, інвесторів і партнерів. Це досягається завдяки продуманому використанню маркетингових інструментів, які забезпечують стійкий зв'язок між клубом і його аудиторією. Імідж футбольного клубу — це узагальнене сприйняття його як спортивного, культурного й соціального явища. Він складається з елементів візуального стилю, комунікаційної поведінки, досягнень, історії, фанкультури й соціальної активності. Сильний імідж створює відчуття гордості вболівальників, підвищує капіталізацію бренду і зменшує вразливість до інформаційних криз.

Основні маркетингові інструменти формування іміджу:

1. Брендинг і партнерство. У липні 2023 року англійський клуб «Манчестер Юнайтед» оголосив про продовження співпраці з німецьким спортивним брендом «Adidas» до червня 2035 року. Сума угоди становить щонайменше £900 мільйонів, що еквівалентно приблизно €1,04 мільярда, тобто £90 мільйонів на сезон. Переваги: довгострокова угода з «Adidas» забезпечує «Манчестер Юнайтед» стабільними фінансовими надходженнями, що сприяє плануванню та реалізації довгострокових проектів клубу; співпраця з таким відомим брендом, як «Adidas», посилює міжнародний імідж клубу й розширює його присутність на світовому ринку спортивної моди. Недоліки: у разі вильоту клубу з Прем'єр-ліги «Adidas» має право розірвати контракт або зменшити виплати на 50%, що може суттєво вплинути на фінансовий стан клубу [1].
2. Розвиток молодих талантів. Німецький клуб «Боруссія» (Дортмунд) відомий своєю академією, яка виховала багатьох відомих гравців. Клуб акцентує увагу на розвиткові молодих талантів, що підсилює

його репутацію. Переваги: залучення молодих перспективних гравців; позитивний імідж клубу як інноватора в розвитку талантів. Недоліки: ризик втрати ключових гравців через трансфери; потреба постійних інвестицій у молодіжну систему [2].

3. Соціальні мережі й цифровий маркетинг. Англійський клуб «Манчестер Сіті» активно використовує соціальні мережі й цифрові платформи для взаємодії з фанатами по всьому світу. Вони створюють ексклюзивний контент, включено з відео, інтерв'ю з гравцями й інтерактивними кампаніями, що сприяє зміцненню зв'язку з уболівальниками та розширенню світової аудиторії. Переваги: світове охоплення; безпосередній контакт з фанатами; можливість швидкого реагування на події. Недоліки: необхідність постійного оновлення контенту; ризик негативних коментарів або криз у соціальних мережах [3].
4. Мерчандайзинг. Іспанський клуб «Реал» Мадрид має одну з найуспішніших програм мерчандайзингу у світі футболу. Клуб пропонує широкий асортимент офіційної продукції — від спортивного одягу до аксесуарів, що дає змогу фанатам відчувати себе частиною клубу та сприяє збільшенню доходів. Переваги: додаткове джерело доходу; підвищення впізнаваності бренду. Недоліки: ризик підробок; потреба контролю якості продукції.
5. Публічні заходи й фанподії. Англійський клуб «Ліверпуль» регулярно організовує заходи для фанатів, такі як відкриті тренування, зустрічі з гравцями та тури стадіоном «Енфілд». Це зміцнює лояльність уболівальників і створює спільноти навколо клубу. Переваги: підвищення лояльності фанатів; створення позитивного іміджу. Недоліки: організаційні витрати; потреба гарантування безпеки під час заходів [4].
6. HR і взаємодія зі медіа. Іспанський клуб «Барселона» активно співпрацює зі світовими медіа, надаючи ексклюзивні матеріали й інтерв'ю, що допомагає формувати позитивний імідж клубу та підтримувати інтерес до нього на міжнародному рівні. Переваги: широке медійне охоплення; формування позитивного іміджу. Недоліки: залежність від медіа; ризик негативного висвітлення в разі кризових ситуацій.

Імідж футбольного клубу формується не лише через спортивні досягнення, а й завдяки продуманому маркетинговому супроводу. Успішне застосування брендингу, диджитал-інструментів, взаємодії з фанами, HR й партнерських зв'язків сприяє створенню довготривалого позитивного образу клубу. В умовах жорсткої конкуренції саме імідж здатен стати вирішальним чинником у залученні нових шанувальників і партнерів.

Список використаних джерел:

1. Manchester United sign $1.1 billion Adidas kit deal for 10 years. URL: https://www.reuters.com/business/retail-consumer/manchester-united-renews-adidas-partnership-another-10-years-2023–07–31/?utm_source=chatgpt.com
2. BVB's best academy products. URL: https://www.borussiadortmund.co.uk/academy/bvbs-best-academy-products/
3. Behind the scenes of Manchester City's stratospheric social strategy URL: https://www.marketingbrew.com/stories/2024/09/24/manchester-city-social-media-strategy
4. Complete Guide to Liverpool Stadium Tour Times. URL: https://matchdayaffairs.com/complete-guide-to-liverpool-stadium-tour-times/

УДК 339.138:004.9

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Ірина Лошенюк

кандидат технічних наук, доцент

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ (Україна)

Сучасні підприємства докладають значних зусиль для пошуку інноваційних маркетингових інструментів, які суттєво допомагають визначити цінності товарів та уподобання клієнтів, запропонувати нові комунікаційні рішення для їх просування й реалізації. Управління цифровими маркетинговими інструментами сприяє отриманню зворотного зв'язку з клієнтами, націлює на доцільність використання певних товарів, розвиває репутаційний менеджмент і формує корпоративну етику підприємств. Водночас цифровим маркетинговим інструментам належить виокремлювати яскраві індивідуальні характеристики товарів, акцентувати увагу на їх цінностях й унікальності, особливостях самого підприємства.

Цифрові інструменти маркетингу мають викликати бажання і потреби у цільової аудиторії, пропозиції та позитивні емоційні асоціації, які виникають у клієнтів не лише під час відвідування підприємств і купівлі товарів, а й навіть якщо їх згадувати. Управління цифровими маркетинговими інструментами поєднує стратегії, текстові, графічні, музичні та інші фірмові атрибути, які спільно виявляють ідентичність, харизматичність та створюють запланований образ підприємства чи його товарів у свідомості цільових клієнтів.

Присутність і активне просування товарів у цифровому середовищі дає змогу йому не тільки залучити нових клієнтів, й збільшити їх лояльність, проаналізувати дані про результати просування і скоригувати маркетингову стратегію для підвищення її ефективності. Під час розроблення стратегії просування товарів маркетологи проводять масштабні дослідження ринку й стежать за моделями поведінки клієнтів, що дає їм змогу обрати найбільш оптимальний набір маркетингових інструментів, виходячи з поведінкових характеристик цільової аудиторії. Обрані інструменти сприяють кращій реалізації товарів отриманню більшого доходу.

Завдяки появі соціальних мереж «LinkedIn» (2002 рік), «MySpace» (2003 рік) та «Facebook» (2004 рік) перед підприємствами відкрилися нові можливості для просування своїх товарів і брендів завдяки цифровим інструментам

маркетингу. Сьогодні найбільш популярні серед маркетологів сайти соціальних мереж «LinkedIn», «Twitter» і «Facebook». Використання файлів cookie допомогло маркетологам відстежувати звички вебпереглядачів і пристосовувати рекламні та маркетингові засоби до їхніх смаків. Мобільна ера цифрового маркетингу пов'язана із появою «Whatsapp» (2009 рік), «Instagram» (2010 рік) і «Snapcha»t (2011 рік) [1].

Цифровий маркетинг дає змогу охопити цільову аудиторію онлайн на різних платформах і різними способами, генеруючи, так, більше покупок і залучаючи на вебсайт більше відвідувачів підприємств. Завдяки різноманітним доступним цифровим інструментам маркетингу клієнти також можуть побачити, який товар у тренді, яка унікальна його перевага, чому та коли клієнти шукають той чи інший товар або послугу і використовують інформацію для ліпшого їх націлювання на певне підприємство.

Стратегія цифрового маркетингу допомогає використовувати різні його види (визначення здебільшого узагальнені): пошукова оптимізація (SEO) — процес залучення високоякісного трафіку на вебсайт для підвищення рейтингу підприємств у результатах пошуку. Під час оптимізації сайту слід враховувати такі важливі елементи: якість контенту, рівень залучення користувачів, мобільність, кількість та якість зовнішніх посилань [3].

Електронний маркетинг — використання підприємством електронної пошти для просування своїх товарів і послуг.

Контент-маркетинг є різновидом цифрового маркетингу, який фокусується на створенні та поширенні контенту для певної аудиторії. Таким контентом є статті, інфографіка, відео- та аудіостенограми, технічні документи, електронні книги, відеоогляди, кейси, презентації, майстер-класи тощо. Засобами практичної реалізації контент-маркетингу — це блоги, онлайн-курси, навчальні відео, інфографіка, подкасти та вебінари [2].

Партнерський маркетинг — різновид цифрового маркетингу, при якому підприємства звертаються до сторонніх вебсайтів, щоб рекламувати свої товари і послуги.

Мобільний маркетинг — вид цифрового маркетингу, орієнтований на охоплення цільової аудиторії за допомогою мобільних пристроїв. Частиною мобільного маркетингу є push-повідомлення, електронні листи, публікації в соціальних мережах, MMS, SMS, інформаційні бюлетені, які заохочують клієнтів до купівлі товарів.

Маркетинг у соціальних мережах — процес залучення трафіку через платформи соціальних мереж, що підвищує впізнаванність бренду самої підприємства, товарів або послуг. Популярності набули так звані 5D цифрового маркетингу, до яких належить: цифрові пристрої (комп'ютери, мобільні телефони), платформи цифрового контенту (наприклад, соціальні мережі),

цифрові медіа (онлайн-реклама й маркетинг у соціальних мережах), цифрові дані (дані про цільову аудиторію), цифрові технології (штучний інтелект, доповнена реальність і віртуальна реальність) [1]. Для досягнення конкретної мети цифровий маркетинг використовує безліч інструментів та методів [4]: «Google Analytics, «Ahrefs», «Mailchimp», «Kissmetrics», «Keyword Discovery», «Semrush», «Buffer», «AdEspresso» і т.п. Очікується, що до 2026 року індустрія цифрового маркетингу досягне $807 млрд, причому на настільні комп'ютери припадатиме 31% рекламних витрат, а на мобільні телефони — 69%.

У наш час цифровий маркетинг стрімкими темпами впроваджують у практику діяльності підприємств, з'являються нові тенденції його розвитку: використання штучного інтелекту, що допомагає збирати дані про переваги товарів для кожного цільового сегмента; персоналізація та індивідуальний підхід до клієнтів, тобто аналіз уподобань аудиторії дає змогу розробити ефективну систему просування підприємства та його товарів; цільова реклама уможливлює ефективне застосування знання про потреби клієнтів, ситуацію на ринку загалом; розробка мобільних застосунків для забезпечення зручних і швидких замовлень; захист персональних даних, що допомагає формувати позитивну репутацію про підприємства.

Отже, цифровий маркетинг дає змогу підприємствам охопити цільову аудиторію онлайн кількома способами й на різних платформах. Можна стверджувати, що в сучасних умовах передові позиції у просуванні товарів підприємств належать сучасним цифровим інструментам маркетингу. Кожен із зазначених інструментів характеризується високою ефективністю використання. Впровадження підприємствами цифрового маркетингу пов'язане з його високою ефективністю, високою швидкістю передачі повідомлення, охопленням цільової аудиторії, миттєвим зворотнім зв'язком клієнтів з підприємством тощо.

Список використаних джерел:

1. Monnappa A. The History and Evolution of Digital Marketing. URL: https://www.simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article
2. Makosiewicz M. 63 Content Marketing Statistics for 2024. ahrefsblog. 2024. URL: https://ahrefs.com/blog/content-marketing-statistics/.
3. Гузенко С., Міщенко С. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. URL: https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-chto-ehto
4. Top 100 Digital Marketing Interview Questions and Answers for 2025. URL: https://www.simplilearn.com/tutorials/digital-marketing-tutorial/digital-marketing-interview-questions

УДК 504.062:339.138

ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ЕКОЛОГІЧНУ ПРОДУКЦІЮ ЗАСОБАМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Іван Дідович

кандидат економічних наук, доцент

Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Мирослава Маліновська

старший викладач

Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Екологічний маркетинг — це різновид маркетингу соціальної відповідальності. З погляду фірми екологічний маркетинг використовується як найважливіший механізм для виявлення, моніторингу й реалізації потреби та очікування споживачів у контексті екологічної стійкості. Він містить в себе багато завдань, таких як дизайн продукту й модифікація упаковки, адаптація до етапів виробництва та екологічна реклама. З погляду споживача екологічний маркетинг означає зручний і ефективний спосіб посилення зусиль, спрямованих на захист навколишнього середовища, стійкий розвиток завдяки виробництву екологічних товарів.

З огляду на екологічну обізнаність споживачів виробники впроваджують виробництво екологічно чистої продукції, щоб стимулювати попит і виконувати свої соціальні обов'язки. Наприклад, «Amazon» підтримав нові екологічно чисті рішення для виробництва продукції, запропоновані «Hippo Harvest» через «Climate Pledge Fund». «Hippo Harvest» використовує штучний інтелект і науку про рослини для зменшення викидів і відходів під час сільськогосподарського процесу [1].

Тепер попит на екологічно чисту продукцію формується під впливом таких чинників: соціальні тренди, адже зростання екологічної свідомості споживачів підвищує увагу до зелених продуктів, що враховують принципи сталого розвитку; зміни в законодавстві, позаяк уряди багатьох країн вводять екологічні стандарти, які впливають на попит і пропозицію товарів і стимулюють підприємства впроваджувати екологічні рішення; зростання кількості споживачів, які готові платити більше за продукцію, що має екологічні переваги, моду на екологічний стиль життя [2].

Відповідно до результатів дослідження «Обізнаність та сприйняття органічних продуктів в Україні» яке провела ГС «Органічна ініціатива»

2024 року [3], зазначено, що 75% споживачів готові купувати органічно сертифіковані продукти. На рис. 1 наведено інформацію про сегментацію споживачів органічної (екологічно чистої) продукції в Україні.

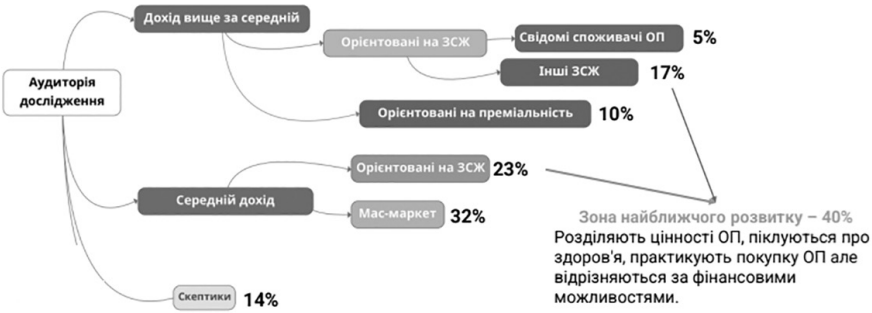

Рис. 1. Сегментація споживачів органічної (екологічно чистої) продукції в Україні

Дослідниками зазначено, що основними факторами, які впливають на сегментування аудиторії є: рівень доходу (за суб'єктивною оцінкою); практика здорового способу життя.

Варто відзначити, що коли виробники більш інтенсивно конкурують на екологічних рівнях, торгові посередники відповідно, реагують на сигнали попиту. Тепер час підприємствам доцільно виробляти екологічно чисті продукти, оскільки споживачі продемонстрували зацікавленість у їх покупці. Споживачів, які турбуються про наслідки їхнього виробництва й споживання для навколишнього середовища, можна переконати купити екологічно чистий продукт, якщо їм показати, наскільки він кращий за традиційні варіанти. Маркетинг екологічно чистих продуктів і послуг відповідає зусиллям ринку, а бажання просувати власні екологічні бренди можуть бути успішними, якщо споживачі пам'ятають про ці бренди [4].

Тож екологічний маркетинг сьогодні виступає не лише інструментом соціальної відповідальності бізнесу, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Збільшуване екологічна обізнаність споживачів стимулює виробників переходити до екологічно сталих практик, що відображається в зміні підходів до виробництва, пакування, реклами й просування товарів.

Результати досліджень, зокрема в Україні, свідчать про готовність значної частини споживачів обирати органічно сертифіковану продукцію, навіть за вищу ціну.

Отже, упровадження екологічного маркетингу — це не тимчасовий тренд, а потреба, що сприяє сталому розвиткові підприємства й суспільства загалом, яке ґрунтується на сучасних потребах екологічно свідомих споживачів.

Список використаних джерел:

1. Зелені інвестиції в стійкий ланцюжок поставок: роль блокчейну та справедливості. URL: https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102908.
2. Дідович І. І., Юрків Н. М., Макогін З. Я., Маліновська М. В. Використання маркетингового потенціалу підприємства для формування попиту споживачів на екологічно чисту продукцію як інструмент зменшення ризику. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*: зб. наук. пр. Львів: НЛТУ України, 2025. Т. 35, № 1. С. 76–82. https://doi.org/10.36930/40350110
3. Обізнаність та сприйняття органічних продуктів в Україні. URL: https:// organicinitiative.org.ua/news/consumer-study-2024/
4. Reddy K. P., Chandu V., Osei B. Consumers perception on green marketing towards eco-friendly fast moving consumer goods. *International Journal of Engineering Business Management*. 2023. Vol. 15. P. 1–14. https://doi.org/10.1177/18479790231170962

УДК 336:71

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ LESSONS LEARNED У БЕЗПЕКОВИХ МОДЕЛЯХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Руслана Содома

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна)

Володимир Романів

аспірант

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна)

Сучасні корпоративні організації стикаються з безпековими викликами, які потребують постійного вдосконалення стратегій управління ризиками. «Lessons Learned» — це ефективний підхід, що дає змогу аналізувати минулий досвід для запобігання повторенню інцидентів. Спробуємо розглянути, як «Lessons Learned» може інтегруватися в безпекові моделі організацій. «Lessons Learned» — це систематичний процес збору, аналізу та впровадження висновків з попередніх подій. У разі застосування «Lessons Learned» вжливо фокусуватись на основних принципах документування інцидентів, аналізі першопричин, впровадження коригувальних заходів та взаємозв'язках «Lessons Learned» із системами управління ризиками та стандартами безпеки (ISO 27001, NIST), зокрема такими, як:

ISO 27001: Використовують для управління інформаційною безпекою та передбачає постійний аналіз і вдосконалення системи захисту;

NIST (Національний інститут стандартів і технологій США): Пропонує підхід до кібербезпеки, який містить уроки, отримані з попередніх атак;

OHSAS 18001 / ISO 45001: Регулюють питання охорони праці та безпеки на робочому місці, де «Lessons Learned» допомагає запобігати виробничим інцидентам. Основні етапи імплементації «Lessons Learned»зображено на рисунку 1.

Інтеграція «Lessons Learned» у корпоративну культуру дає змогу зробити процес управління безпекою постійним та ефективним. Технологія є критично важливим інструментом для підвищення ефективності безпекових моделей у корпоративних організаціях. Організації, які прагнуть досягти високого рівня безпеки, мають забезпечити безперервний обмін знаннями

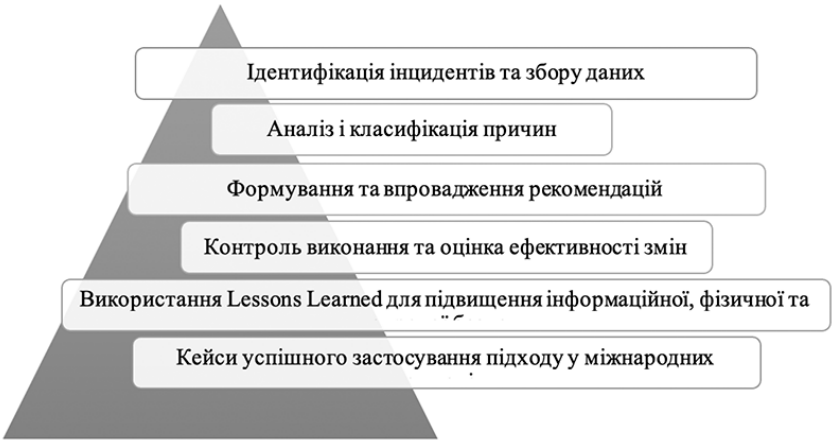

Рис 1. Основні етапи імплементації «Lessons Learned» у безпекових моделях [1].

та досвідом між співробітниками й підрозділами. Створити централізовану інформаційну платформу, де зберігаються всі кейси, інциденти та ефективні рішення для їхнього усунення. Це допоможе персоналові швидко отримувати доступ до накопиченого досвіду й використовувати його в реальних ситуаціях. Часто проводити тренінги та симуляційні вправи, де працівники навчатимуться на реальних та змодельованих інцидентах, аналізувати помилки та засвоюватимуть методи їхнього уникнення. Активно залучати всіх рівнів працівників до процесу «Lessons Learned». Це передбачає анонімне повідомлення про інциденти, дискусії в робочих групах та обговорення результатів у форматі відкритих зустрічей. Використовувати спеціалізовані програмні рішення для збору, аналізу й упровадження висновків, що спрощує управління безпековими інцидентами й сприяє ефективному розподілу ресурсів. Запроваджувати систему винагород та визнання для працівників, які активно беруть участь у впровадженні «Lessons Learned». Це може бути як фінансове стимулювання, так і нематеріальні бонуси, наприклад, можливість кар'єрного зростання. «Lessons Learned» має бути не разовою ініціативою, а частиною стратегічного підходу організації. Для цього треба регулярно переглядати й оновлювати політики безпеки на основі нових загроз та змін у середовищі. Для успішної реалізації необхідна підтримка керівництва, автоматизація процесів аналізу й упровадження навчання для персоналу. Подальші дослідження можуть стосуватися розроблення інструментів для спрощення збору й аналізу уроків безпеки.

Список використаних джерел:

1. Alyoshina T. V., Fisunenko N. O., Kyselov A. O., Kiselov S O., Karnauhov O. V. Innovative approaches to personnel security under the conditions of martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 4. P. 164–171.

УДК 005.95/.96:622:331.101.262

ВПЛИВ HR-ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У НАФТОГАЗОВІЙ ГАЛУЗІ

Василь ГУЦУЛЯК

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

У контексті інтенсивних трансформацій у європейському енергетичному секторі ключовим чинником досягнення організаційної стійкості й підвищення ефективності діяльності є впровадження інноваційних HR-практик, орієнтованих на зміну економічної поведінки персоналу. HR-функція перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом, що зумовлює потребу у вивченні моделей її реалізації в провідних нафтогазових компаніях Європи. Застосування поведінкових індикаторів, цифрової аналітики й систем мотивації створює умови для цілеспрямованого впливу на адаптивність, командну згуртованість і лояльність працівників [1; 2].

На основі порівняльного аналізу звітності й стратегічних документів таких компаній, як «BP Europe», «TotalEnergies» та «OMV», було сформовано узагальнену модель HR-практик і їх впливу на економічну поведінку персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові HR-практики та їх вплив у нафтогазовому секторі Європи

Компанія	Ключові HR-практики	Вплив на економічну поведінку персоналу
BP Europe	KPI з орієнтацією на поведінкові аспекти, командна оцінка, адаптивність	Підвищення командної ефективності, зниження опору до змін
TotalEnergies	HR-аналітика, прогнозування плинності, сценарне моделювання мотивації	Оптимізація управлінських рішень, прогнозованість змін, адаптивність
OMV	Гнучка система мотивації, розвиток лояльності, кар'єрне планування	Зростання прихильності до компанії, довгострокова орієнтація на продуктивність

Методика оцінювання впливу HR-практик

Для забезпечення обґрунтованості порівняльного аналізу HR-практик провідних енергетичних компаній Європи застосовано багатокритеріальне оцінювання за п'ятибальною шкалою впливу на економічну поведінку персоналу. Оцінювання проведено на основі таких критеріїв:

- рівень адаптивності персоналу до змін;
- ефективність командної взаємодії;
- прогнозованість кадрових рішень;
- залученість і лояльність працівників;
- вплив на плинність кадрів та стратегічну орієнтацію.

Для збору даних здійснено контент-аналіз відкритих джерел, зокрема річних звітів про стале управління персоналом (OMV [5]; «TotalEnergies»; «BP Europe»), а також застосовано елементи експертного оцінювання: три незалежні фахівці в галузі HR та енергетики оцінили кожну компанію за зазначеними критеріями. Середнє арифметичне оцінок стало підсумковим балом ефективності HR-практик (рис. 1).

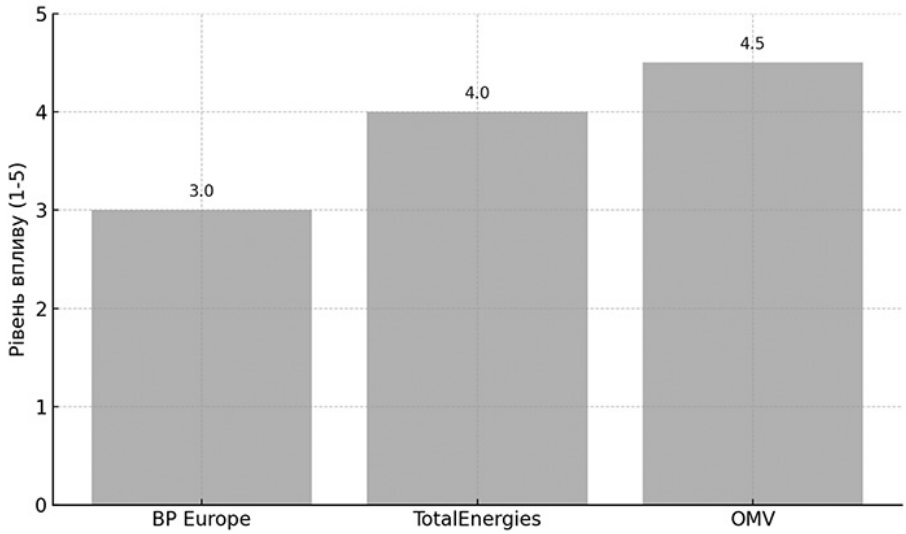

Рисунок 1. Оцінювання впливу HR-практик на економічну поведінку персоналу (за 5-бальною шкалою)

Згідно з отриманими результатами, найвищий рівень впливу було зафіксовано в OMV (4,5 бала), де HR-підходи охоплюють матеріальну і поведінкову мотивацію, кар'єрне планування та внутрішній брендинг. «TotalEnergies» (4,0 бала) продемонструвала сильну аналітичну базу для

ухвалення управлінських рішень, тоді як «BP Europe» (3,0 бала) акцентує на формуванні культури адаптивності й командній оцінці.

Аналіз отриманих даних засвідчив наявність тісного зв'язку між характером HR-інструментів і проявами економічної поведінки працівників. Наприклад, у «OMV» завдяки реалізації гнучкої моделі мотивації досягнуто високого рівня залученості персоналу, що виявляється у зниженні рівня плинності кадрів і підвищенні стратегічної орієнтації працівників на результат. «TotalEnergies» демонструє переваги інтеграції HR-аналітики, що дає змогу адаптувати управлінські рішення до мінливих зовнішніх умов, зокрема через точне моделювання мотиваційних сценаріїв. «BP Europe» зосереджується на оцінюванні поведінки в командному середовищі, що сприяє формуванню адаптивної культури змін [2; 3; 4].

Візуалізацію результатів кількісного оцінювання рівня впливу HR-практик представлено на рис. 1, що підтверджує різний ступінь ефективності підходів: «OMV» — 4,5 бала, «TotalEnergies» — 4,0, «BP Europe» — 3,0 бала.

Такий підхід дає змогу стверджувати, що формування поведінкової економіки в межах організацій значною мірою залежить від застосування інструментів стратегічного HR–менеджменту, зокрема цифрової аналітики, моделей мотивації та внутрішнього брендингу [1; 4].

Досвід європейських компаній вказує на доцільність посилення поведінкового аспекту в HR-процесах українських енергетичних підприємств, зокрема в контексті цифровізації, персоналізації мотиваційних стратегій і підвищення прогнозованості кадрових рішень.

Список використаних джерел:

1. Армстронґ М. Стратегічне управління людськими ресурсами. 7-е вид. Київ: Kogan Page, 2020. 432 с.
2. Becker B. E., Huselid, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32(6). P. 898–925.
3. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2007. 672 p.
4. European Commission. HR Digitalisation in the Energy Sector: Best Practices in Talent Management. Brussels: Publications Office of the EU, 2023.
5. OMV Group. Sustainability and People Report. URL: https://www.omv.com.

UDC 316.3:316.62

INNOVATIONS IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS

Yuliia Prus

PhD, Associate Professor,

V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine),

Mendel University in Brno (Czech Republic)

In today's world, where the speed of change and innovation determines the success or failure of organizations, understanding and implementing the latest approaches to communication and negotiation is becoming a key factor in competitiveness. Technological advances in recent decades have changed the way we interact, making communication faster, more efficient and more global.

Innovations in communications have brought new challenges, such as the need to protect privacy and information security, and as dependence on digital tools increases, so does the risk of leaking important information. Therefore, along with the introduction of innovative technologies, it is crucial to develop effective data protection methods.

With the advent of digital platforms that allow us to communicate instantly, the way we conduct dialog has undergone significant changes. Social networks (Facebook, Twitter, Instagram) have changed the way we interact with each other. They have expanded our social circle, allowing us to keep in touch with more people, regardless of their geographical location, and have changed the nature of the dialog itself.

In addition, artificial intelligence and machine learning are playing a revolutionary role in improving communication processes. Artificial intelligence can analyze huge amounts of data to identify trends in communication, allowing companies to better understand their customers' needs and wants. It can also be used to automate routine tasks, freeing up employees' time for more complex and creative tasks, which is especially important in the context of globalization, when companies are constantly looking for ways to optimize their operations to increase productivity.

The integration of innovative technologies into negotiation strategies and the development of soft skills in the context of new technologies are two key aspects that define modern business processes. The integration of innovative technologies into negotiation strategies involves the use of virtual reality, which

offers unique opportunities for negotiations by creating a fully controlled environment. VR can be used to simulate complex negotiation situations, providing participants with the opportunity to train and improve their skills in a safe but realistic context.

Modern analytical tools provide in-depth data analysis that can significantly improve the preparation and conduct of negotiations. The use of Big Data and machine learning allows collecting and analyzing large amounts of information about market trends, consumer behavior, and previous transactions, which gives negotiators a powerful toolkit for making informed decisions. Analytics helps to identify not only obvious but also hidden aspects in the behavior of opponents, which can be used to formulate strategies and strengthen negotiating positions.

The development of soft skills in the context of new technologies is linked to virtual empathy, the ability to feel and understand the emotions of others in an online environment. Learning through technology: through interactive platforms, online courses, and virtual trainings, participants can receive feedback from virtual coaches and peers, which contributes to their professional growth and improvement of negotiation skills.

Innovations in communications open up new opportunities for companies that can dramatically transform their business processes, customer interactions, and internal corporate culture. Innovations in communications, such as artificial intelligence, chatbots, and social media, allow companies to engage in a more effective dialog with customers. Such innovations not only increase customer satisfaction, but also reduce the cost of staff required for customer service. Modern communication tools, such as corporate messengers and video conferencing platforms, are changing the way companies interact within their organizations. These tools promote greater transparency and speed of information dissemination, allowing teams to respond to changes more quickly and collaborate more effectively, which is especially important for globalized companies with teams located in different parts of the world.

Innovation and communication can also significantly increase employee productivity. Automating routine processes, for example, allows employees to focus on more important and complex tasks. In addition, collaboration tools allow for real-time project management, which significantly reduces editing and approval cycles. The use of innovative communication platforms allows companies to reach new markets and customer categories. Social media and online marketing campaigns can provide access to a global audience at minimal cost. This creates the conditions for scaling up business and attracting customers from different parts of the world.

References:

1. Garrido-Moreno A., Martin-Rojas R., Garcia-Morales V. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: a mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777.

UDC 336–052

THE INFLUENCE OF SOCIO-CULTURAL FACTORS ON FINANCIAL CONSUMER BEHAVIOR

Liliia Miroshnyk

MBA double-degree student

V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine)

University of Lille (France)

The evolving modern global world is getting increasingly less predictable and more complex in the processes of social and business interactions. It is harder and harder to surprise consumers, and the triggers that push them from one decision to another often seem to be beyond logical justification.

Broadly recognized traditional financial theories, such as the Efficient Market Hypothesis (EMH), assume that all market participants are undoubtedly rational and make their decisions from the perspective of utility maximization. However, statistics and researches demonstrate the disproving of such conservative concepts, supported by the possibility of explaining the emergence of market anomalies, which cannot be accomplished by arguments based on classical theories, unlike behavioural ones.

The Behavioural Finance Theory, proposed by Kahneman and Tversky, emerged as an extension of the Behavioural Economics concept — the scientific study that combines cognitive psychology and neuroscience with economics [3]. It links finance (material) and psychology to investigate the impact of cognitive distortions, emotions, as well as social factors on consumer decision-making in terms of handling money and assets [4].

The issue of socio-cultural belonging was revealed in the Geert Hofstede's cultural dimensions theory. In 2010, the Dutch scientist released the latest revised version of a 6-dimensional matrix based on factor analysis, which aims to demonstrate the influence of a society's culture on the values and beliefs of its members and how these convictions are related to individual behaviour. The basic measures of a society's characteristics include power distance, individualism, motivation towards achievement and success (masculinity), uncertainty avoidance, long-term orientation, and indulgence [2].

The collective set of common experiences shared by members of a particular community influences their cognitive and emotional approaches to their spending and investing. This is confirmed by the following results of surveys carried out by Meir Statman [5]:

nation and, in particular, even gender determine the level of the utility maximization, the rate of trust, the willingness to take financial risks, and to spend money in more or less trustworthy assets;

people from developing states are more inclined to take personal risks with the intention of improving their financial well-being than representatives of countries with a higher level of economic stability and strong social guarantees;

the extent of individualism (or collectivism) in any country directly affects the level of its representatives' risk-taking in financial decision-making.

To elaborate on each of the dimensions in more detail, according to Statman surveys, men are more prone to striving for the best result (utility maximization), material wealth, have a higher level of risk appetite, and, moreover, have a higher rate of trust (demonstrating that people who believe in others are more likely to buy/invest in high-risk assets). Consequently, the female part of society is more cautious and conservative in matters that may involve risk. Considering this, we can summarize that masculine cultures / nationalities will be characterized by a desire for competition and orientation towards achievements. They value individual success, strive to maximize benefits, and are willing to make financial decisions promptly, being guided by the possibility of obtaining significant gains.

Marketing strategies towards such societies should be dynamic, evoking the feeling of competition and exclusivity. Such consumers will be effectively influenced by «gambling» drivers that will stimulate quick decision-making — limited offerings, the opportunity to get unique benefits, bonuses for activity. Advertising campaigns should trigger the emotions of challenge, excitement and hype.

In terms of collectivization (individualization), it is important to note that in «cohesive» societies (e.g., China, Vietnam, etc.), there is a social «safety net» in the form of family, friends, or the community, which can offer support in the event of financial failure [1]. As a result, representatives of such a society are more prone to make ill-considered purchases, take risks, and make financial decisions despite the high potential for loss. In comparison, individualistic countries (e.g., the United States, the United Kingdom, etc.) lack a strong system of protection from the community [1]. Consequently, they place greater significance and importance on private savings and are less impulsive, following a cautious path, as there is a risk of losing financial stability and well-being.

From this observation comes a difference in marketing approaches. For collectivist societies, marketing that plays on social ties and emotions will work better, as for instance, recommendations by influencers, bloggers, family and friends, discounts for collective purchases, emotionally compelling advertising that emphasizes common values, harmony and mutual support.

In individualistic countries, it will be more appropriate to conduct marketing based on logic, status and personalization, for example, focus on safety, guarantees and long-term benefits of the acquisition, advertisements that contain reviews, comparisons, which help to make an educated decision, personalized offers that appeal to the consumer's behavioural analytics.

In conclusion, we can say that through the integration of psychology and economics, behavioural finance allows us to gain a more precise understanding of the process of making financial decisions, highlighting the impact of emotions, biases, and socio-cultural factors.

In turn, the Hofstede cultural dimensions concept additionally illustrates how social values shape financial behaviour, including risk aversion and purchase decisions. Meir Statman's research confirms that national culture, gender, and economic stability influence financial choices, risk appetite, and trust.

With the understanding of these cultural and psychological factors, companies can develop more efficient marketing strategies that align with internal consumer motivations and decision-making processes, eventually increasing engagement and boosting financial success.

References:

1. Country comparison tool. URL: https://surli.cc/vhrcxq.
2. Hofstede, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2(1).
3. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47(2). P. 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185
4. Kharabara V. Greshko R. Tretyakova O. Behavioral finance: Essence and Basic theoretical blocks. *Efektyvna ekonomika*. 2021.
5. Statman M. Countries and Culture in Behavioral Finance. Cfa Institute Conference Proceedings Quarterly. 2008. Vol. 25. P. 38–44.

УДК 005.963

ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE FORMATION À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Khrystyna Masliash

Étudiante en première année de Master Université Paris-Saclay Chargée de digital learning & Developpement, Saint-Gobain (France)

Dans un environnement économique caractérisé par des transformations rapides et une digitalisation croissante, les organisations doivent impérativement s'adapter pour rester compétitives. L'apprentissage organisationnel devient ainsi un enjeu stratégique crucial, permettant aux entreprises d'anticiper les changements et d'innover continuellement. Ce processus, selon Argyris et Schön [1], suppose une intégration continue des savoirs acquis individuellement dans la dynamique organisationnelle. Cette étude vise à analyser comment les entreprises comme Saint-Gobain et Dassault Aviation adaptent leurs pratiques de formation à travers les outils numériques pour répondre efficacement aux défis contemporains.

L'analyse comparative des cas Saint-Gobain et Dassault Aviation repose sur l'étude documentaire approfondie.

Saint-Gobain a développé une plateforme numérique innovante intitulée «BOOST!», favorisant un apprentissage autonome, personnalisé et accessible à tous les collaborateurs, indépendamment de leur position hiérarchique ou géographique [2]. L'approche pédagogique « Find it, Learn it, Use it « permet d'associer étroitement la théorie à la pratique professionnelle quotidienne, facilitant ainsi l'application immédiate des nouvelles compétences acquises. Ce modèle flexible favorise une culture interne dynamique d'innovation continue et d'échange entre les collaborateurs. De son côté, Dassault Aviation privilégie une approche plus structurée, utilisant activement les systèmes LMS (Learning Management System) et LCMS (Learning Content Management System) de TalentSoft. Ces outils numériques assurent une gestion centralisée rigoureuse des ressources pédagogiques, optimisant ainsi l'accès à des parcours personnalisés selon les compétences clés requises. La migration prévue vers un TMS (Training Management System) intégré en 2025 vise à fluidifier davantage l'expérience des collaborateurs et à améliorer l'efficacité globale des processus de formation [3]. Ce système garantit une homogénéité et une précision accrues dans la gestion des compétences stratégiques pour l'entreprise. Ces stratégies, bien que différentes, illustrent clairement l'importance cruciale d'une infrastructure

numérique robuste pour assurer un apprentissage organisationnel efficace et durable. Tandis que Saint-Gobain met en avant la souplesse et l'autonomie individuelle, Dassault Aviation insiste sur la nécessité d'une gestion structurée et centralisée pour mieux répondre aux exigences stratégiques.

Les exemples de Saint-Gobain et Dassault Aviation montrent clairement que l'intégration stratégique des outils numériques dans les pratiques de formation est essentielle pour répondre aux défis contemporains de l'apprentissage organisationnel. Ces modèles offrent des pistes significatives pour d'autres entreprises souhaitant renforcer leur agilité face aux évolutions constantes du marché.

Références:

1. Argyris C., Schön D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1978. 344 p.
2. Peretti J.-M. Gestion des ressources humaines. 25e éd. Paris: Vuibert, 2021. 752 p.
3. TalentSoft. Solutions numériques pour la formation d'entreprise. URL: https://www.talentsoft.com.

UDC 65.012.32

CONCEPTUAL ANALYSIS OF ADAPTIVE CORPORATE CULTURE

Victoriia Hutsuliak

PhD (Economics), associate professor,

Volodymyr Kholiavka

PhD (Economics), associate professor,

Maksym Senyk

post-graduate student

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (Ukraine)

In today's dynamic and uncertain business environment, corporate culture acts as an internal compass, shaping how organizations respond to external shocks. Shared values, norms, and behaviors influence organizational identity, cohesion, and resilience. Understanding the mechanisms by which culture contributes to adaptability is crucial for sustaining long-term success.

The purpose of this paper is to explore how corporate culture supports organizations in navigating uncertainty, adapting to change, and maintaining performance. The objective is to analyze key cultural attributes that enhance resilience and innovation.

The study is based on a literature review and conceptual synthesis. Sources include the works of Schein, Cameron & Quinn [1], Kotter & Heskett [3], and Denison [2], who describe the characteristics of adaptive cultures and their impact on performance.

Adaptive corporate cultures, defined by openness, shared vision, and readiness to change, are better equipped to handle uncertainty [1]. These cultures support continuous learning and innovation, making them especially effective in volatile environments. Research by Kotter and Heskett [3] demonstrated that firms with adaptive cultures significantly outperformed those with rigid ones over an 11-year period in terms of revenue growth, stock performance, and net income.

Corporate culture is a strategic asset that enables organizations to survive and thrive in uncertain environments. Adaptive cultures foster psychological safety, collective engagement, and innovation, which contribute to both stability and flexibility. Leaders must focus on cultivating cultures of openness, collaboration, and learning to ensure long-term sustainability and success.

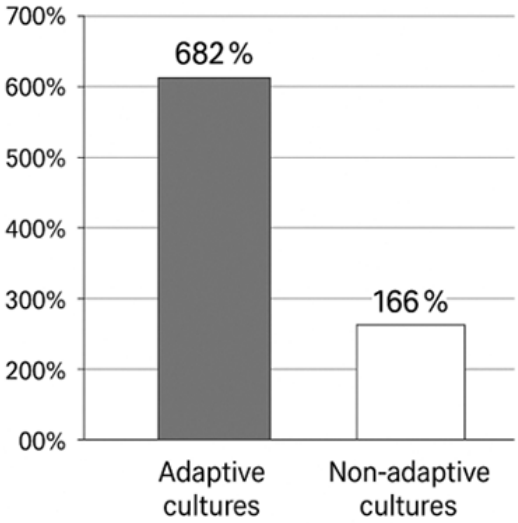

Figure 1. Long-term performance of companies with adaptive vs. non-adaptive cultures.

Note: *The auto-roaming system was created based on [3].*

References:

1. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
2. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 p. DOI: 10.2307/258613
3. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 2011. 224 p.

UDC 330.46:004.9:005.35

COGNITIVE ECONOMY AS A FRAMEWORK FOR HUMAN-CENTERED SERVICE MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

Oryslava Grafska

Doctor of Economics Sciences, Associated Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky (Ukraine)

Volodumer Kholyavka

PhD in Economics, Associated Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky (Ukraine)

Bohdan-Petro Koshovyi

Doctor of Economics Sciences, Associated Professor

IHE «Lviv university of business and law» (Ukraine)

Cliff Ogbede

Doctor of Philosophy in Public Administration

Executive Director, Natural Resources, Agriculture & Rural Development in the South East Development Commission of Nigeria (Nigeria)

In the context of rapid digitalization and global transformations, the traditional paradigms of service management are being fundamentally reconsidered. The emergence of the cognitive economy — an economic system driven by knowledge, human intellect, and digital technologies — creates a new conceptual framework for understanding value creation, decision-making, and strategic behavior in the service sector. This approach prioritizes human-centered principles, focusing on the cognitive, emotional, and behavioral dimensions of both consumers and service providers.

As Ukraine navigates a complex post-crisis reality shaped by geopolitical turbulence and socioeconomic disruption, the integration of cognitive tools and models into service management becomes especially relevant. The shift

from product-oriented to experience-oriented value creation requires a deeper understanding of human behavior, adaptive learning systems, and intelligent data-driven solutions. In this regard, the cognitive economy offers not only theoretical insights but also practical pathways for building resilient, responsive, and human-centric service ecosystems.

The cognitive economy operates at the intersection of behavioral economics, digital intelligence, and systemic innovation. Unlike traditional economic models that focus primarily on material resources and transactional efficiency, the cognitive economy emphasizes intangible assets such as knowledge, creativity, trust, and emotional engagement. In the realm of service management, this shift enables the development of adaptive systems that respond not only to explicit consumer needs but also to latent cognitive and affective patterns.

One of the central premises of cognitive economics is that value is co-created through interactive and contextualized processes. This is particularly relevant in service industries such as hospitality, tourism, healthcare, and wellness, where client experience is shaped by dynamic and often non-linear interactions. By employing cognitive technologies — ranging from AI-driven personalization to neuro-marketing tools — service providers can construct environments that anticipate preferences, interpret behavioral cues, and foster deeper emotional connections with users.

Moreover, the application of cognitive models supports the development of learning organizations capable of continuous adaptation. Service systems designed under this logic incorporate feedback loops, predictive analytics, and real-time decision-making tools that enhance both operational efficiency and customer satisfaction. The integration of cognitive frameworks into service management thus redefines performance metrics, placing emphasis on long-term trust, perceived quality, and experiential resonance rather than short-term profitability alone.

In the Ukrainian context, where resilience and innovation are essential for economic recovery and global integration, the cognitive economy provides a strategic lens for reimagining service value chains. It encourages the adoption of human-centric strategies that align technological advancement with cultural awareness, psychological insight, and ethical responsibility. As a result, service ecosystems can evolve into adaptive platforms that nurture sustainable growth and strengthen societal well-being.

In conclusion, the cognitive economy offers a transformative paradigm for rethinking service management in the digital age. By shifting the focus from standardized processes to human-centered value creation, it empowers organizations to build service ecosystems that are not only technologically advanced but also emotionally intelligent and ethically grounded. The integration of

cognitive principles enables a deeper understanding of user behavior, fosters adaptive decision-making, and enhances long-term engagement across diverse service contexts.

For Ukraine, the adoption of cognitive economic approaches in service management represents a strategic opportunity to accelerate economic modernization, support post-crisis recovery, and strengthen its position within the global knowledge economy. Embracing this framework allows service providers to design responsive, resilient, and meaningful experiences that reflect both national identity and universal human values.

References:

1. Ogiela L. Towards cognitive economy. *Soft Computing*. 2014. Vol. 18. P. 675–1683.
2. Ogiela L., Ogiela M. R. Cognitive systems for intelligent business information management in cognitive economy. *International Journal of Information Management*. 2014. Vol. 34(6). P. 751–760.
3. Maglio P. P. Smart service systems, human-centered service systems, and the mission of service science. *Service Science*. 2015. Vol. 7(2). https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/serv.2015.0100

СЕКЦІЯ 3
Розвиток туристичної галузі: виклики, стратегії та перспективи

УДК 005.21–044.332:338.486.2

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Зінаїда Живко

доктор економічних наук, професор

Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький (Україна)

Ірина Єлінецька

Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький (Україна)

Євгенія Василець

Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький (Україна)

Інноваційні стратегії розвитку туристичної галузі — це сукупність сучасних підходів, технологій та управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туризму в умовах глобальних змін. Вони містять адаптацію до нових викликів, упровадження цифрових технологій, диверсифікацію туристичних продуктів, сталий розвиток й персоналізацію послуг для задоволення змінних потреб туристів [1]. Глобальні виклики туристичної галузі виражаються впливом пандемії та геополітичних чинників на світовий туризм. Пандемія COVID-19 спричинила значний спад міжнародних туристичних потоків, призвела до закриття кордонів, посилення санітарних норм і зміни форматів подорожей. Геополітичні чинники, такі як збройні конфлікти, санкції та зміни в міжнародних відносинах, також впливають на туристичну мобільність, знижують привабливість певних напрямів і змушують туристів змінювати маршрути [1; 2]. Іншим цікавим викликом вважаємо зміни в споживчих перевагах туристів у посткризовий період, адже сучасний турист віддає перевагу безпечним, менш багатолюдним локаціям; екологічно чистим і природним місцям відпочинку; самостійній організації подорожей (індивідуальні тури); цифровим сервісам для бронювання, оплати та отримання туристичних послуг; концепціям повільного туризму (slow tourism) та оздоровчим подорожам.

Екологічні виклики й потреба сталого розвитку туризму полягають у надмірному туристичному навантаженні на популярні місця, а це призводить

до екологічних проблем, зокрема забруднення, деградація природних ландшафтів і виснаження ресурсів. У відповідь туристична галузь розвиває концепцію сталого туризму (sustainable tourism), екотуризм та відповідальні туристичні практики, обмеження на кількість відвідувачів у природних та історичних зонах. Стратегії адаптації та розвитку туристичних підприємств (рис. 1):

Рис. 1. Стратегії адаптації та розвитку туристичних підприємств, державне регулювання галузі

Туристичні компанії змінюють свою стратегію, розвиваючи локальні маршрути, регіональний туризм та нішеві пропозиції (гастрономічні, історичні, екстремальні тури). Це дає змогу зменшити залежність від міжнародних ринків. Смарт туризм — це концепція використання цифрових технологій для поліпшення туристичного досвіду, управління туристичними потоками й оптимізації бізнес-процесів у сфері туризму. Основними інноваційними напрямами смарт туризму є віртуальна (VR) і доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI) та інтернет речей (IoT).

Віртуальна реальність (VR) у туризмі VR-технології допомогають створювати повністю імерсивні 3D-середовища, які імітують туристичні локації та подорожі. Основні застосування VR у туризмі можна розділити на 4 групи: а) віртуальні тури та 360°-екскурсії — туристи можуть «відвідати» готелі, музеї, природні локації ще до реальної подорожі; б) відтворення історичних місць — можливість «повернутися в минуле» й побачити, як виглядали міста, пам'ятки чи культурні події; в) VR-маркетинг — туристичні агенції використовують VR-досвід для презентації турів, що допомагає ухвалити рішення про поїздку; г) розваги для мандрівників — VR-ігри та симуляції під час перельотів чи очікувань у готелях.

Доповнена реальність (AR) (Augmented Reality) у туризмі — це технологія, яка поєднує реальний світ із цифровими елементами, що накладаються на нього через мобільні пристрої або спеціальні окуляри. Приклади використання AR у туризмі: а) інтерактивні гіди — туристи можуть наводити смартфон на пам'ятки й отримувати історичну довідку, 3D-моделі чи віртуальні екскурсії; б) навігація в містах — інтерактивні карти та AR-додатки допомагають знайти цікаві місця, ресторани, готелі, використовуючи підказки в реальному середовищі; гейміфікація туризму — інтерактивні квести й екскурсії, що залучають туристів через ігрові механіки (наприклад, AR-квести в музеях чи на історичних об'єктах).

Штучний інтелект (AI) у туристичному бізнесі забезпечує персоналізований підхід до обслуговування туристів, автоматизує процеси бронювання та вдосконалює маркетингові стратегії. Основні напрями застосування AI у туризмі: а) чат-боти й віртуальні асистенти — допомагають туристам бронювати готелі, авіаквитки, знаходити найкращі маршрути та отримувати миттєві відповіді на запитання; б) аналіз туристичних даних — AI аналізує переваги туристів, їх поведінку та створює персоналізовані пропозиції; в) розпізнавання мови й автоматичний переклад — полегшує комунікацію між туристами та місцевими жителями або персоналом готелів; г) динамічне ціноутворення — AI допомагає визначати оптимальні ціни на готелі, квитки та туристичні послуги на основі аналізу попиту й ринкових умов.

Інтернет речей (IoT) у туризмі підвищує комфорт мандрівників та автоматизує управління туристичними об'єктами. Приклади IoT у туризмі: а) смарт-готелі — номери з автоматичним регулюванням освітлення, температури, інтегрованими голосовими помічниками (Siri, Alexa); б) цифрові браслети та RFID-картки — для швидкої реєстрації, оплати послуг без картки або готівки; в) розумні валізи — обладнані GPS-трекерами для відстеження місцезнаходження багажу. Використання VR, AR, AI та IoT змінює туристичний ринок, допомагаючи компаніям поліпшувати клієнтський сервіс, а мандрівникам — отримувати унікальний досвід.

Зростає популярність еко- та агротуризму як перспективних напрямів сталого розвитку: розвиток еко-готелів та енергоефективних туристичних комплексів; розвиток сільського й агротуризму, що сприяє розвиткові у локальних громад; розвиток зелених сертифікацій для туристичних компаній.

Персоналізація туристичних послуг і нові маркетингові стратегії використання Big Data та штучного інтелекту для створення індивідуальних пропозицій; гейміфікація туристичних послуг (QR-квести, інтерактивні маршрути); маркетинг впливу (influencer marketing) як ключовий інструмент просування брендів у туризмі. Сучасний туризм змінюється під впливом світових викликів й інноваційних рішень. Успішні туристичні компанії та країни, що адаптуються до нових реалій, використовують цифрові технології, розвивають сталі практики та упроваджують персоналізовані підходи до туристичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19, т. 2. С. 56–68. DOI: 10.15330/apred.2.19.56-68
2. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип. 17, ч. 2. С. 21–24.

УДК 338.48:341.38:355.01(477)

ТУРИЗМ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Діана Цесьців

кандидат географічних наук, викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Війна завдає значної шкоди економіці, руйнуючи інфраструктуру, перериваючи виробничі ланцюжки та викликаючи масову міграцію. Відновлення економіки після закінчення воєнних дій є складним та тривалим процесом, що потребує комплексного підходу. Туризм, як галузь з високим потенціалом створення робочих місць та генерації доходів, може відігравати важливу роль у цьому процесі. Однак, розвиток туризму у післявоєнний період потребує врахування специфічних обставин, таких як руйнація туристичної інфраструктури, зміна туристичних потоків та зростання ризиків безпеки.

Проте, варто зазначити, що у першому півріччі 2024 року туристична галузь України продемонструвала значне зростання, перевищивши довоєнні показники 2021 року. Надходження податків із сектора склали 1,251 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2021 році. Українські готелі забезпечили 65% цієї суми — 809 млн грн, порівняно з 570 млн грн у 2023 році та 665 млн грн у 2021 році. Туристичні оператори сплатили 165 млн грн податків, що майже вдвічі перевищує показник 2023 року (88 млн грн). Туристичні агенції також збільшили внески до бюджету — 102,7 млн грн проти 81 млн грн у 2023 році. Водночас кемпінги, бази відпочинку та дитячі табори забезпечили 181 млн грн податкових надходжень, що свідчить про активний розвиток внутрішнього туризму та стабільне зростання галузі [3].

На нашу думку, ключовими аспектами розвитку туризму у післявоєнний період будуть:

- Відновлення інфраструктури. Реконструкція зруйнованих готелів, ресторанів, транспортних шляхів та інших об'єктів туристичної інфраструктури є критично важливою для залучення туристів. Це потребує значних інвестицій та міжнародної допомоги.
- Маркетингові стратегії. Післявоєнний період вимагає розробки нових маркетингових стратегій, спрямованих на подолання негативного іміджу країни та залучення туристів. Важливо підкреслювати безпеку, культурну спадщину та унікальні туристичні пропозиції.

- Управління ризиками. У післявоєнний період зростають ризики безпеки, пов'язані з мінами, нестабільністю та іншими факторами. Ефективне управління ризиками є ключовим для залучення туристів та забезпечення їхньої безпеки.
- Розвиток нових видів туризму. Післявоєнний період може стимулювати розвиток нових видів туризму, таких як культурний туризм, екотуризм та волонтерський туризм, які можуть сприяти економічному відновленню та соціальній реінтеграції.
- Підтримка місцевого населення. Розвиток туризму повинен бути спрямований на підтримку місцевого населення, забезпечуючи їм робочі місця та можливості для розвитку малого та середнього бізнесу.

Звісно, розвиток туризму повинен враховувати не тільки економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Важливо забезпечити збереження культурної спадщини, захист навколишнього середовища та справедливий розподіл доходів від туризму між місцевим населенням.

Також, прикладом для України у процесі відбудови після війни, можуть бути, такі країни, як Японія, Західна Німеччина, Італія, Франція та Греція [1,2].

Японія змогла швидко відновити свою економіку, зосередивши увагу на промисловому виробництві, інноваціях і розвитку технологій. Важливим аспектом було створення сильної соціальної інфраструктури для підтримки постраждалих верств населення. Після Другої світової війни Німеччина отримала значну економічну допомогу. Ключовим було запровадження соціального ринкового господарства, яке дозволило стабілізувати економіку та створити потужну промислову базу. Італія та Франція зосереджували зусилля на відновленні інфраструктури, розвитку промисловості, а також на соціальних реформах. Це дозволило стимулювати економічне зростання та залучити іноземні інвестиції. Після війни Греція значно залучала зовнішні інвестиції, що дозволило оновити економіку і побудувати нові галузі промисловості. Крім того, важливим було збереження стабільності в соціальній сфері та підтримка мирного населення [1, 2].

Для України це означає важливість міжнародної допомоги, адаптації успішних економічних моделей, відбудови інфраструктури та залучення інвестицій для створення нових робочих місць і розвитку національної промисловості.

Отже, туризм може стати потужним інструментом економічного відновлення у післявоєнний період. Однак, для досягнення успіху необхідно розробити та реалізувати комплексні стратегії, які враховують специфіку післявоєнної ситуації та забезпечують збалансований розвиток туризму з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Міжнародна співпраця та інвестиції відіграють ключову роль у цьому процесі.

Список використаних джерел:

1. Eichengreen B. Institutional prerequisites for economic growth: Europe after World War II. *European Economic Review*. 1994. Vol. 38(3–4). P. 883–890. https://doi.org/10.1016/0014-2921(94)90124-42
2. Library of Congress. For European recovery: The fiftieth anniversary of the Marshall Plan. URL: https://www.loc.gov/exhibits/marshall/marsh-overview.html
3. Туристична галузь України б'є рекорди в розпал війни: скільки податків сплачено до бюджету? *Visit Ukraine*. 2024. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget

УДК 338.48:330.341.1

ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ

Володимир Худоба

кандидат географічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Четирбук

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

В умовах глобалізації та посиленої конкуренції між туристичними регіонами особливу увагу слід приділяти впровадженню інноваційних рішень, які сприяють підвищенню привабливості території для туристів та інвесторів.

Українські науковці досліджували вплив інновацій на розвиток туристичної інфраструктури. Зокрема, С.Білогур [1], Г.Гуменюк, Л.Польова та А. Гуменюк [2] розглядають застосування кластерного підходу для активізації інноваційних процесів у туристичній сфері регіонів України.

Рис. 1. Інноваційні чинники розвитку туристичної інфраструктури

Процеси формування туристичних дестинацій як базису розвитку туризму у прикордонних областях аналізує О.Кифяк [4].

Інноваційні напрямки розвитку транспортної мережі у формуванні туристичної інфраструктури прикордонних громад обгрунтовують Р.Качаровський, І.Єрко, Н.Чир та О.Антипюк [3].

Проаналізувавши наявні наукові підходи та напрями в інноваціях, можемо виокремити п'ять основних чинників:

Цифровізація та смарт-рішення поєднують: використання технологій доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) для віртуальних турів і навігації; упровадження мобільних додатків і цифрових карт для зручного планування подорожей та автоматизовані системи бронювання, чат-боти для комунікації з туристами.

Впровадження концепції сталого розвитку туризму сприяє будівництву екологічних готелів та енергоефективних туристичних об'єктів; використанню відновлюваних джерел енергії в туристичній інфраструктурі та розширенню мережі еко-маршрутів і розвитку велотуризму [3].

Інтеграція креативних індустрій сприяє створенню туристичних кластерів на базі історико-культурних пам'яток; організацію фестивалів, мистецьких резиденцій та інших культурних подій і співпрацю з локальними виробниками ремісничої продукції та гастрономічними стартапами [2].

Розвиток медичного й оздоровчого туризму в даному контексті поліпшує використання природних лікувальних ресурсів регіону (мінеральні води, грязі, термальні джерела); упровадження wellness-програм та спа-комплексів і створення реабілітаційних центрів із використанням інноваційних методик.

Розширення міжнародної співпраці допомагає залучати європейські гранти й інвестиції для розвитку туристичної інфраструктури; упроваджувати спільні туристичні маршрути із прикордонними регіонами сусідніх країн, обмін досвідом і найкращими практиками з міжнародними партнерами.

Інноваційний розвиток туристичної інфраструктури прикордоння Львівської області має хороші перспективи, що підтверджено успішними світовими практиками. Упровадження цифрових рішень, розвиток сталого туризму, інтеграція креативних індустрій і розширення міжнародної співпраці допоможе підвищити конкурентоспроможність регіону на туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Білогур С. Ю. Інноваційний розвиток туристичної сфери регіонів України на основі кластерного підходу: дис. … канд. екон. наук: 08.00.05 / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2020. 220 с.

2. Гуменюк Г. М., Польова Л. В., Гуменюк А. І. Туристичний кластер як форма розвитку та успіху туристичної діяльності Івано-Франківської області. *Науковий вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2020. № 12. С. 89–95.
3. Качаровський Р. Є., Єрко І. В., Чир Н. В., Антипюк О. В. Транспортна мережа прикордонних об'єднаних територіальних громад Волинської області як важливий елемент туристичної інфраструктури. *Вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 8. С. 112–118.
4. Кифяк О. В. Формування туристичних дестинацій у прикордонних західноукраїнських областях в контексті євроінтеграції: монографія. Чернівці: Книги–XXI, 2018. 320 с.

УДК 338.48–44:364.65

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ТУРИЗМІ

Світлана Павлюк

кандидат економічних наук, доцент

Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

Туризм відіграє важливу роль у соціально-економічному розвиткові України, адже сприяє притоку інвестицій, створенню робочих місць, популяризації культурної спадщини й розвитку інфраструктури. Війна росії проти України значно вплинула на туристичний сектор України: скоротилися туристичні потоки (внутрішній туризм через міграцію населення, мобілізацію та економічні труднощі, а міжнародний — загрози безпеці); руйнування туристичної інфраструктури (чимало закладів розміщення, історичних пам'яток і культурних об'єктів пошкоджено або знищено); закриття повітряного простору (відсутність авіасполучення зупинила в'їзний туризм та ускладнила пересування всередині країни); переформатування туристичного бізнесу (готелі й бази відпочинку приймали переселенців, ресторани працювали на волонтерських засадах); фінансові труднощі (втрата доходів, скорочення персоналу й нестача інвестицій спричинила закриття туристичних компаній).

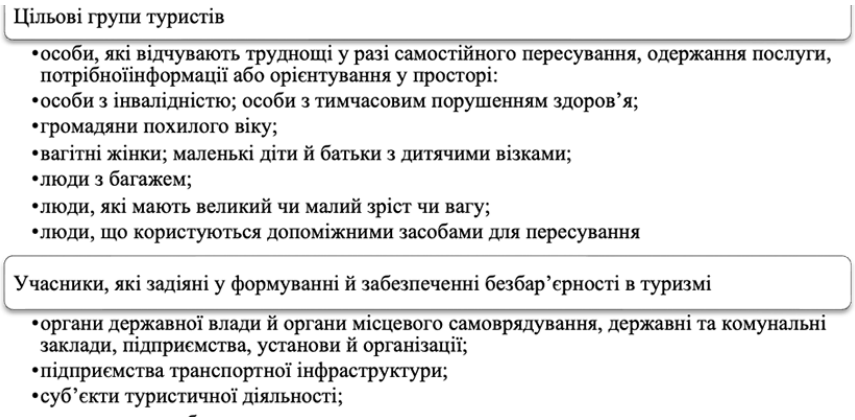

Рис. 1. Цільові групи та суб'єкти, що задіяні у формуванні й забезпеченні безбар'єрності в туризмі

Джерело: побудовано за матеріалами [2].

У сучасному світі принципи доступності й інклюзії стають дедалі значущими, адже вони враховують права й потреби кожної людини, незалежно від її фізичних, когнітивних чи сенсорних особливостей. Вони сприяють формуванню гармонійного середовища, яке не лише дбає про комфорт, а й дарує яскраві враження, відкриваючи можливості для всіх без винятку.

Метою політики безбар'єрності є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права. Ідеться про доступ людини до роботи, інформації, освіти, сфери послуг, можливість вільно пересуватися в просторі, соціалізуватися й залучатися до життя громади. Політика безбар'єрності має стати наскрізною, її варто враховувати в усіх довгострокових рішеннях і програмах на національному та місцевому рівнях [1].

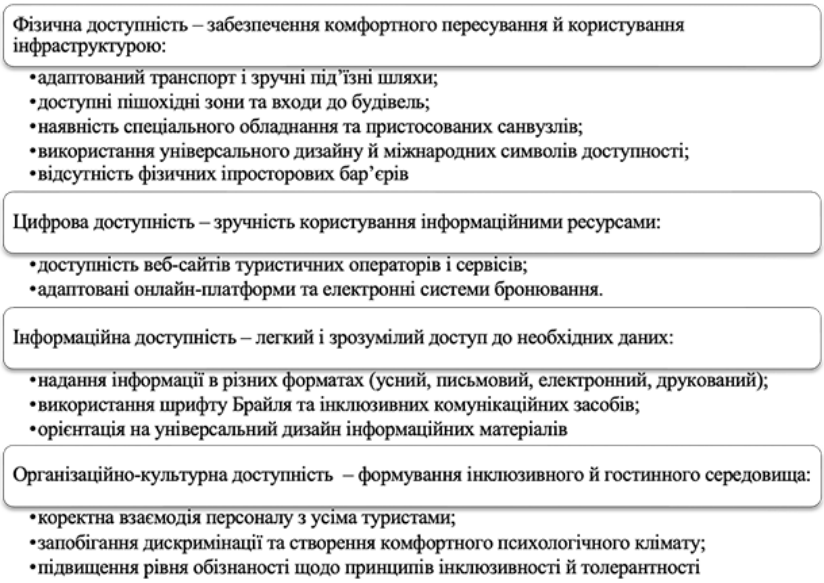

Рис. 2. Ключові аспекти формування й забезпечення безбар'єрності в туризмі

Джерело: побудовано за матеріалами [2].

Формування безбар'єрності в туризмі — це створення умов, за яких усі люди, незалежно від фізичних можливостей, віку чи інших факторів, можуть комфортно подорожувати та користуватися туристичною інфраструктурою (рис. 1).

У проєкті методичних рекомендації з питань формування безбар'єрності в туризмі [2] під формуванням безбар'єрності в туризмі «рекомендують

вважати створення, забезпечення та підтримання відповідних умов доступності, які дозволяють забезпечити рівні можливості для реалізації туристичних послуг». Зокрема, доступність має охоплювати всі етапи надання туристичних послуг (систему управління в туристичній сфері, інформування й реклама, систему бронювання, міську інфраструктуру та архітектура, транспорт і транспортні вузли, заклади розміщення та харчування, а також туристичні об'єкти й атракції), забезпечуючи узгоджений й безперешкодний зв'язок між туристичними локаціями, сервісами та розвагами.

Крім того, передбачено що формування й забезпечення безбар'єрності в туризмі враховує такі складникі (рис. 2):

Трансформація туризму задля його інклюзивності — шлях до створення більш стійкої, цифрової, соціально орієнтованої та відповідальної галузі. Такий підхід сприятиме розкриттю всього його потенціалу та зробить сферу туризму привабливою й доступною для всіх.

Список використаних джерел:

1. Безбар'єрність для всіх: пріоритетом 2024 року стануть доступні послуги в кожній громаді. URL: https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12572-bezbar-ernist-dlya-vsikh-prioritetom-2024-roku-stanut-dostupni-poslugi-v-kozhnij-gromadi
2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності в туризмі: проєкт 2023. URL: https://surl.li/rzhijt

УДК 316.472.4:338.48–6:641/642

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

Оксана Никига

доктор філософії, викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Максим Булка

студент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Туристична галузь з кожним роком займає дедалі важливіше місце у світовому господарстві. На сьогодні туризм став основним джерелом прибутків у багатьох країнах світу. Тож, туризм є важливою сферою для розвитку економіки країни. З'являються нові види, напрями чи різновиди туризму, зокрема гастрономічний туризм. Вивчення розвитку гастрономічного туризму є актуальною темою, тому що сам термін відносно новий і цікавий. Найкращі можливості для розвитку гастрономічного туризму мають регіони із давньою історією заселення й багатою і різноманітною історико-культурною спадщиною. Цей вид туризму має значні перспективи розвитку, а гастрономічні заходи сприяють відродженню національних традицій. Розвиток гастрономічного туризму дає змогу створювати додаткові робочі місця в депресивних регіонах, збільшує рівень доходу жителів.

Гастрономічний туризм — це спеціалізований вид туризму, який спрямований на ознайомлення туристів із гастрономічними особливостями й культурою певної території [1].

Гастрономічний туризм ґрунтується на розширенні знань про національну кухню і традиції певного регіону. Водночас елементи гастрономічного туризму різною мірою властиві багатьом видам туризму [1].

У сучасному світі в розвитку гастрономічного туризму важливу роль відіграють соціальні мережі, адже саме вони формують тренди, популяризують гастрономічні локації, залучають туристів відвідати певну локацію.

Найбільш ефективними соціальними мережами в контексті розвитку гастрономічного туризму є «Instagram», «TikTok», «Facebook» та «YouTube». Ці платформи дуже популярні та зручні, дають змогу подати рекламу у різних

форматах (фото, відео, текст, покликання), виставляти пропозиції, ділитися новинами про події, реалізовувати продукцію, а також залучати аудиторію та спілкуватися з підписниками. Пандемія COVID-19 значно прискорила перехід до цифрової реклами, зокрема у сфері гостинності.

Сучасна гастрономічна культура грунтується не лише на приготуванні й вживанні їжі, а й на її спогляданні та створенні тематичних фото і відео. Наприклад, сьогодні стало звичною практикою фотографувати їжу перед її споживанням, і цей тренд активно поширюється через соціальні мережі. Завдяки авторським фото й відео, які користувачі діляться в соцмережах, формується реалістичне уявлення про страву.

Доречним прикладом є функція соцмереж — хештег, за допомогою якої у соцмережах просувають офіційні сторінки, а користувачі соцмереж використовують для пошуку певної події, продукту, закладу тощо.

У сучасному світі соціальні мережі відіграють важливе значення для формування намірів відвідати те чи інше місце. Багато закладів намагаються збудувати персоналізовані стосунки зі своїми клієнтами, зокрема у віртуальному середовищі, адже сучасні туристи орієнтуються на онлайн-контент під час вибору гастрономічних локацій.

Також варто відзначити, що маркетинг у соціальних мережах на сьогодні вважають найефективнішим інструментом для просування туристичного продукту, зокрема гастрономічного.

Оскільки кількість користувачів соціальними мережами швидко зростає, на ринку туристичних послуг дедалі активніше враховуватимуть цю тенденцію, а отже, зростатиме значення ефективної маркетингової діяльності туроператорів у цьому сегменті. Дослідження потенціалу соціальних мереж є стратегічним інструментом для поліпшення туристичного досвіду, моніторингу репутації / іміджу компанії та аналізу поточних конкурентних стратегій [2].

Отже, соціальні мережі надають великі можливості для суб'єктів туристичної діяльності щодо організації гастрономічного туризму. Найбільш ефективними соціальними мережами в контексті розвитку гастрономічного туризму в регіонах України є «Instagram», «TikTok», «Facebook» та «YouTube». Ці платформи дуже зручні, дають змогу суб'єктам туристичної діяльності подати рекламу в різних форматах, а туристам одержати й дізнатися всю потрібнуінформацію, щоб відвідати гастрономічну локацію.

Список використаних джерел:

1. Никига О. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в регіоні: монографія. Львів: ЛДУФК, 2024. 176 с.
2. Сеньків М. І., Шубеляк О. В. Вплив соціальних мереж на індустрію туризму. *Молодий вчений*. 2019. С. 817–820.

УДК 338.48(477)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕЛНЕС-ТУРИМЗУ В УКРАЇНІ

Соломія Мороз

доктор філософії, викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Володимир Лаб'як

студент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Погіршення екологічного стану довкілля, поширення пандемії COVID-19, повномасштабна війна та її фінансово-економічні наслідки зумовлюють потребу у відновленні фізичних та психологічних сил людини. Сьогодні простежується тенденція до збільшення зацікавленості населення саме в рекреації та оздоровленні. Одним із інноваційних видів оздоровчого туризму є велнес-туризм, який спрямований на поліпшення фізичного й психологічного стану людини.

Поняття «велнес» увів 1959 р. американський лікар Голберт Данн (Holbert Dunn) для характеристики здорового способу життя. Переклад слова «wellness» дослівно означає чудове самопочуття або благополуччя (від «be well»). Це концепція здорового способу життя, гармонійне поєднання фізичного й ментального здоров'я, правильного харчування, розумних фізичних навантажень, відмови від шкідливих звичок [2].

Велнес-туризм як принципово нова течія розрахований на фізично й ментально здорових людей, спрямований на підтримання загального здоров'я та соціального благополуччя [2].

В Україні ринок велнес-послуг перебуває на стадії формування й орієнтований переважно на внутрішнього споживача. Однак Україна має усі потрібні природні передумови для активного розвитку велнес-туризму, зокрема сприятливі кліматичні умови, різноманітний ландшафтний рельєф, бальнеологічні й пляжні ресурси. Сьогодні велнес-туризм активно розвивається на курортах Львівської області, зокрема в Трускавці, Моршині й Східниці.

Уважаємо, що сьогодні цей вид туризму перспективний для розвитку, особливо враховуючи наслідки військових подій та щораз більші потреби в духовному й фізичному відновленні [1].

Проте, попри на значні передумови для успішного функціонування цього виду туризму, наявні проблеми, які гальмують його розвиток, зокрема:

— військові дії та безпека;
— значне скорочення міжнародних туристичних потоків;
— безробіття й погіршення фінансового стану населення;
— застаріла матеріально-технічна база;
— непоінформованість населення щодо велнес-програм;
— висока вартість велнес-турів, яка робить недоступним цей вид туризму для більшості населення України під час війни;
— відсутність кваліфікованого персоналу, який міг би надавати ефективні велнес-послуги.

Пропонуємо таки шляхи розв'язання цих проблем:

— оновлення матеріально-технічної бази оздоровчих закладів відповідно до міжнародних стандартів велнес-туризму;
— залучення професійного іноземного персоналу з надання велнес-послуг (йоги, аювреди, медитації, ретриту) для забезпечення високого рівня послуг;
— сприяння розвиткові велнес-туризму;
— розроблення доступних велнес-вікендів (турів вихідного дня);
— запровадження пільг для ветеранів і військових на відпочинок у велнес-готелях;
— популяризація здорового способу життя серед населення України.

Сьогодні зростає попит на велнес-туризм, особливо серед тих, хто прагне відпочинку й відновлення емоційного стану. Військові дії, стресові ситуації та травми внаслідок війни змушують людей звертатися до цього виду туризму. Сьогодні оздоровчі курорти пропонують різноманітні велнес-програми, тренінги, медитації, ретрит- й йога-тури, які спрямовані на психоемоційне відновлення для цивільного населення й військових. Україна, завдяки унікальним природним передумовам для розвитку велнес-туризму, має усі шанси стати конкурентоспроможною не лише на українському, й міжнародному туристичних ринках.

Список використаних джерел:

1. Лук'янець А. В., Антонюк К. Г. Перспективи розвитку спа та велнес-туризму в Україні. SWorldJournal. 2023. № 19–02. С. 82–85.
2. Сильчук Т. А., Кирпіченкова О. М., Друзь Т. П. Wellness-туризм як сервісна інновація індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 79. С. 231–235.

УДК 339.138:338.486

РЕГУЛЮВАННЯ ПОПИТУ Й ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ

Олександр Монастирський

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Дослідження попиту й пропозиції в туризмі допомагає краще визначити перспективні напрямки та пріоритети його розвитку, враховувати запити споживачів та здійснювати стратегічне планування діяльності туристичних підприємств. Одним із пріоритетних напрямів розвитку туризму в останні роки став сталий туризм, який окрім потреб у відпочинку задовольняє вимоги щодо відповідального й невиснажливого використання природних ресурсів і довкілля. Вивчення попиту на сталий туризм дає змогупрогнозувати діяльність підприємств у сфері туризму, стимулювати надання відповідних послуг операторами туристичного ринку та краще задовольняти потреби споживачів.

Формування туристичного попиту проходить різні етапи. Зокрема М. Білик, А.Пащевська та А.Потопольський виокремлюють п'ять основних етапів формування попиту на послуги туризму — від етапу обізнаності споживачем до етапу освоєння й активного споживання туристичного продукту [1]. На нашу думку, такий підхід можна загалом застосувати й для характеристики обізнаності споживачів із різними видами туризму та різноманіттям спектра туристичних послуг.

Щодо сталого туризму, то рівень українського споживача можна визначити як такий, що перебуває на етапі зацікавленості, що загалом притаманно для країн, які нещодавно стали на шлях ринкової економіки, де основну увагу приділено вартості й доступності туристичних послуг.

Українські туристи віддають перевагу традиційним видам туризму, водночас тільки знайомлячись із концепцією сталого туризму. У країнах, де значну увагу приділено сталому розвитку, зокрема таких як Данія, Нідерланди, Німеччина, окремі Скандинавські країни, можна стверджувати, що сталий туризм перебуває на етапі випробування споживачем, що передусім пов'язано з тривалим періодом розвитку сталого туризму в цих країнах.

Формування попиту в туризмі можна вивчати на основі витрат, які споживачі готові нести на придбання й користування туристичними послугами. Дані про витрати на здійснення туристичних подорожей є одними

з найважливіших показників, які використовують для моніторингу й оцінювання впливу туризму на економіку. Загалом туристичні витрати можна охарактеризувати як загальні споживчі витрати туриста або від імені туриста під час подорожі та перебування в пункті призначення [2]. Туристичні витрати класифікують за різними ознаками. Для потреб дослідження зацікавленості в різних видах туризму доцільно визначати витрати залежно від конкретних періодів, коли вони відбуваються.

Рис. Адаптивна модель формування туристичного попиту (на прикладі сталого туризму)

Джерело: автор побудував на основі [1]

авансові витрати, які потрібні для підготовки до поїздки, зокрема витрати на придбання туру, оплату страхового поліса, зеленої карти тощо;

витрати під час подорожі до та в пункті призначення подорожі — містять витрати на харчування, транспортування (які не входять у вартість туру), на сувеніри, розваги, шопінг тощо;

витрати, пов'язані з поїздкою, зроблені вдома після повернення, наприклад ремонт спорядження, друк фотографій тощо.

За основними категоріями виокремлюють витрати на комплексні подорожі (передплачені тури, морські круїзи тощо); транспортування; проживання в засобах розміщення; відвідування закладів харчування; відпочинок, культуру, спорт і дозвілля; шопінг та інші витрати. На нашу думку, перші три категорії найбільш важливі для потреб сталого туризму. Водночас

безпосередньо відпочинок і дозвілля, які може одержати турист під час подорожі, визначальними для формування попиту на туристичні послуги.

Список використаних джерел:

1. Білик М. Ю., Пащевська А. Р., Потопольський А. О. Сутність і специфіка споживчої поведінки на ринку туристичних послуг. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 груд. 2017 р.). Рівне: РДГУ, 2017
2. Theobald W. F. Global Tourism. 3rd ed.. Routledge, 2005. https://doi.org/10.4324/9780080478043

УДК 338.45–52:797.11(477.83)

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТУРИЗМУ В БАСЕЙНІ РІЧКИ ДНІСТЕР (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Володимир Худоба

Кандидат географічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського(Україна)

Валентина Лабарткава

Аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського(Україна)

Костянтин Лабарткава

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Водний туризм є однією з перспективних форм рекреації, що сприяє активному відпочинку, екологічній освіті й економічному розвитку регіонів. Популярні сплави рівнинними річками й рафтинг на гірських річках. Львівська область має значний потенціал для розвитку різноманітних видів водного туризму завдяки розгалуженій річковій мережі, ландшафтному різноманіттю та багатій історико-культурній спадщині. Зокрема, річки басейну Дністра мають сприятливі умови для організації водного туризму.

Басейн річки Дністер за особливостями рельєфу можна умовно поділити на гірську й рівнинну частини. Річки гірської частини басейну Дністра придатні для організації рафтингу й сплавів, а рівнинної лише для сплавів. До річок гірської карпатської частини басейну Дністра, які є перспективними для розвитку водного туризму належать річки Стрий, Орява й Опір, у рівнинній частині це Дністер і Стрий.

Завдяки сприятливим природним і кліматичним умовам водний туризм на річках басейну Дністра організовують у період від квітня до жовтня. Сьогодні організовують рафтинг та сплави у межах досліджуваного регіону майже десяток туристичних фірм та організацій, серед яких Асоціація

гірських провідників «Ровінь», турклуб «Манівці», Центр рафтингу, «Lemberg tour», «Karpaty Outdoors», турклуб «Тернопіль», «Турсплав», туроператор «Відвідай» і туристична компанія «Дикий тур». Ці туристичні організації пропонують велику кількість різноманітних сплавів і рафтингу, зокрема в межах досліджуваного регіону орієнтовно 20 маршрутів. Вартість таких турів коливається від 400 до 1500 грн (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільш популярні водні маршрути Львівської області в басейні річки Дністер

№ з/п	Нитка маршруту	Тривалість	Протяжність	Організатор	Орієнтовна вартість (грн)
1	2	3	4	5	6
р. Дністер					
1	с. Розвадів — с.Березина	Одноденний, 3–4 год	15–17 км	Турклуб «Манівці», АГП «Ровінь»	від 580
2	с. Березина — с. Заліски	Одноденний, 3–5 год	15–19 км	АГП «Ровінь»	від 580
3	с. Заліски — с-ще Журавно	Одноденний, 4–5 год	18 км	Центр рафтингу	1300
4	Змагання школярів с. Крупське — с. Березина	Одноденний, 2,5 год	16 км	Турклуб «Манівці»	безкоштовно
5	с-ще Журавно — с. Сівка Войнилівська Івано-Франківської області	Одноденний, 5–7 год	23 км-25	Турклуб «Тернопіль», «Турсплав», «Karpaty outdoors»	від 420 до 1500
6	с. Розвадів — с. Заліски	Одноденний, 8–9 год	30 км	«Lemberg tour», Центр рафтингу, «Турсплав»	1000–1500
7	с. Березина — с-ще Журавно	Дводенний	33 км	Центр рафтингу	
8	с. Розвадів — м. Жидачів	Дводенний	35–45 км	Центр рафтингу	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
9	с. Розвадів — с-ще Журавно	Дводенний	60 км	Центр рафтингу	
10	с. Розвадів — м. Галич Івано-Франківської область	Трьохденний	100 км	Центр рафтингу	
р. Опір					
1	м. Сколе — с. Верхнє Синьовидне	Одноден-ний, 3,5 год	15 км	Центр рафтингу, Lemberg tour	1500
2	м. Сколе — с. Розгірче (р. Опір + р. Стрий)	Одноден-ний, 8–10 год	30 км	Центр рафтингу	1500
3	с. Славське — с. Верхнє Синьовидне	Одноденний	30–40 км	Центр рафтингу	1500
4	м. Сколе — с. Тишівниця	Одноден-ний, 2 год	19 км	АГП «Ровінь»	від 800
5	с. Гребенів — м. Сколе	Одноденний, 3,5–4 год	15 км	Центр рафтингу	1500
6	м. Сколе — м. Стрий (р. Опір + р. Стрий)	Дводенний	45 км	Центр рафтингу	
7	м. Сколе — м. Жидачів (р. Опір + р. Стрий)	Трьохденний	75–80 км	Центр рафтингу	
р. Орява					
1	с. Коростів — с. Верхнє Синьовидне	Одноденний	30 км	Центр рафтингу	1250
р. Стрий					
1	с. Урич — с. Верхнє Синьовидне	Одноденний, 3,5 год	20 км	Центр рафтингу	1500
2	с. Верхнє Синьовидне — с. Розгірче	Одноденний, 3,5 год	15 км	Центр рафтингу	1500

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
3	Сплав Карпатами + Тустань с. Урич — м. Стрий	Одноденний, 10 год	25 км	ТО «Відвідай»	від 450
4	с. Верхнє Синьовидне — с. Гірне	Одноденний	25 км	Центр рафтингу	1500
5	с. Урич — с. Розгірче	Одноденний, 8–10 год	30 км	Центр рафтингу	1500
6	с. Межиброди — с. Розгірче	Одноденний, 1,5–2 год	12 км	АГП «Ровінь»	від 850
7	Сплав по р. Стрий Тустань — р. Стрий — с. Розгірче	Дводенний	43 км	Туртсична компанія «Дикий тур» (м. Київ)	4000
8	с. Верхнє Синьовидне — до с-ще Журавно (р. Стрий + р. Дністер)	Трьохденний	100 км	АГП «Ровінь»	

На р. Дністер розроблено 10 маршрутів: 6 одноденних протяжністю 15–30 км, 3 дводенні протяжність яких становить 33–60 км та 1 триденний протяжність якого орієнтовно 100 км. Також в межах річки Дністер проходить водний туристичний шлях — регіональний № 11 від с. Розвадів до с. Березина протяжністю 15 км.

На річці Орява в сезон високої води туристам пропонують сплавитися на рафтах одноденним маршрутом від с. Коростів до с. Верхнє Синьовидне протяжністю 30 км. Річкою Стрий розроблено 7 маршрутів, протяжність яких варіюється від 12 до 30 км тривалістю від 2 до 10 годин з привалами, дводенний маршрут протяжністю 43 км і триденний протяжністю 100 км.

На річці Опір здійснюють найскладніший рафтинг, на який допускаються туристи без досвіду попередніх сплавів. Річкою Опір можна здійснювати рафтинг 5 одноденними маршрутами протяжністю від 15 км до 40 км тривалістю від 2 до 10 годин з привалами, дводенним і триденним маршрутами, які передбачають поєднання рафтингу р. Опір зі сплавом р. Стрий. У високу воду рікою можна сплавлятися від селища Славське та села Гребенів, а влітку, коли води в річці стає менше з міста Сколе.

Незважаючи на потенціал річок басейну Дністра і їхню популярність для сплавів і рафтингу, варто звернути увагу на проблеми, що сповільнюють розвиток водного туризму: відсутність маркування маршрутів, нерозвинену соціальну й туристичну інфраструктуру в межах басейну р. Дністер, недостатню рекламну кампанію популяризації водного туризму в регіоні, хибні думки туристів щодо потреби спеціальних навичок і власного спорядження, а також незадовільний екологічний стан певних ділянок річок. Розв'язання наявних проблем сприятиме подальшим перспективам для розвитку водного туризму в басейні річки Дністер.

Список використаних джерел:

1. Гамкало М., Романів П., Манько А. Розвиток туризму в басейні р. Дністер у контексті сталого розвитку. *Сталий розвиток — стан та перспективи:* міжнар. наук. симп. SDEV'2018 (28 лютого — 3 березня 2018 року, Львів; Славське). Львів: Панорама, 2018. С. 296–298.
2. Львівська область: природні умови та ресурси: монографія. Львів: Вид-во Старого Лева, 2018. 592 с.

УДК 338.48:330.341.424

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ТУРИЗМУ Й МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Орест Горак

аспірант кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Володимир Холявка

доцент кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У тезах проаналізовано успішні міжнародні практики розвитку індустріального туризму й можливості їх адаптації в умовах України. Досліджено основні моделі ревіталізації промислових об'єктів, систематизовано ключові чинники успіху індустріального туризму в різних країнах і визначено перспективні напрями впровадження міжнародного досвіду в Україні з урахуванням специфіки її індустріальної спадщини.

Варто зазначити, що індустріальний (промисловий) туризм — це вид туризму, метою якого є відвідування чинних (або таких, що колись діяли) промислових підприємств чи об'єктів задля задоволення пізнавальних, професійних, ділових та інших інтересів, який дає змогу формувати позитивний імідж підприємств і територій їх розташування [1].

Аналіз міжнародного досвіду дає змогу виоремити кілька успішних моделей розвитку індустріального туризму:

Рурська модель (Німеччина) — комплексний підхід до ревіталізації цілого промислового регіону через створення мережі туристичних об'єктів, об'єднаних тематичними маршрутами. Ключові проєкти:

1. Ландшафтний парк Duisburg-Nord — колишній металургійний завод, перетворений на багатофункціональний культурно-рекреаційний простір
2. Шахта Цольферайн в Ессені — об'єкт світової спадщини ЮНЕСКО, трансформований у музейно-виставковий комплекс.
3. Газометр в Оберхаузені — колишній газгольдер, перетворений на виставковий простір.

Лодзька модель (Польща) — фокус на трансформації монопрофільних промислових об'єктів (текстильних фабрик) у багатофункціональні комерційні та культурні центри:

1. Комплекс Мануфактура — колишня фабрика І. Познанського, яка стала торгово-розважальним центром з музеєм текстильної промисловості.
2. OFF Piotrkowska — креативний кластер на базі колишньої фабрики

Британська модель — акцент на освітній складовій та інтерактивності:

1. Айронбридж — перший чавунний міст світу та Музей промислової революції.
2. Біг Піт в Уельсі — вугільна шахта, перетворена на інтерактивний музей.
3. Музей вікторіанської науки та виробництва в Манчестері.

Ключові чинниками успіху розвитку індустріального туризму в міжнародній практиці:

- системний підхід і комплексне планування ревіталізації;
- збереження автентичності промислових об'єктів під час адаптації їх до нових функцій;
- ефективна співпраця між державним, приватним сектором та громадськими організаціями;
- інтеграція об'єктів індустріальної спадщини в культурний та освітній простір;
- професійний маркетинг і брендинг промислових туристичних дестинацій;
- активне залучення місцевих громад до процесів ревіталізації;
- інноваційні підходи до інтерпретації промислової спадщини.

До того ж туристи стали більш зрілими, і їхні вимоги зростають: коли туристи відвідують більшість досить традиційних туристичних об'єктів, таких відомих міст, як Рим, Париж або Берлін, вони шукають екзотичніші місця, які далеко від так званих визначних пам'яток, особливо міста, з альтернативним асортиментом визначних пам'яток, наприклад об'єктами промислового туризму можуть бути цікавими для туриста, який уже бачив більшість визначних пам'яток [2].

Україна, з її багатою індустріальною історією, має значний потенціал для розвитку індустріального туризму. Аналіз ресурсної бази дає змогу відокремити такі перспективні регіони: Дніпровський регіон (металургійні підприємства, об'єкти ракетно-космічної галузі), Запорізький регіон (Запоріжсталь), Львівсько-Волинський регіон (солевидобувні підприємства, вугільні шахти), Київський регіон (історичні промислові об'єкти, інженерні споруди), Чорнобильська зона (об'єкт індустріального туризму катастроф).

Окремо варто зазначити, що в Україні є багато туристично привабливих підприємств енергетичного сектору державної та недержавної форми

власності, які можуть стати унікальними туристичними об'єктами. Це може дати нове життя й можливості, а також стати інструментом диверсифікації економіки територій [3].

Для адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях доцільно запропонувати такі рекомендації

На національному рівні:

- розробка національної програми розвитку індустріального туризму;
- створення нормативно-правової бази для ревіталізації промислових об'єктів;
- інтеграція об'єктів індустріальної спадщини до національних туристичних маршрутів;
- створення реєстру об'єктів індустріальної спадщини національного значення.

На регіональному рівні:

- формування регіональних кластерів індустріального туризму;
- розроблення регіональних програм ревіталізації промислових територій;
- створення тематичних туристичних маршрутів в промислових регіонах.
- На рівні об'єктів:
- розроблення концепцій адаптивного повторного використання промислових об'єктів;
- музеєфікація промислових підприємств або їхніх окремих елементів;
- упровадження інтерактивних технологій для інтерпретації індустріальної спадщини.

Отже, міжнародний досвід демонструє, що індустріальний туризм може стати ефективним інструментом ревіталізації депресивних промислових територій і диверсифікації туристичної пропозиції. Успішна адаптація закордонних практик в Україні вимагає комплексного підходу й урахування національної специфіки.

Список використаних джерел:

1. Пендерецький О. Територіальна організація промислового туризму Карпатського суспільно-географічного району та основні напрямки її вдосконалення: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 225 с.
2. Касенкова К. Промисловий туризм як перспективний вектор розвитку туристичних дестинацій для індустріальних регіонів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. https://doi.org/10.32782/2524–0072/2021–27–25

3. Державне агентство розвитку туризму разом з Міністерство енергетики України та Український союз промисловців і підприємців (УСПП) планують розробити дорожню карту розвитку промислового туризму. URL: https://www.facebook.com/DARTUkraine/posts/182155283411340

УДК 338.4806

ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Марко Глух

аспірант кафедри педагогіки та психології

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Світлана Криштанович

д.пед.н., професор, професор кафедри педагогіки та психології,

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Актуальність зеленого туризму невпинно зростає у сучасному світі, що зумовлено низкою факторів таких як екологічна свідомість, сталий розвиток, здоров'я та відпочинок, соціально-економічні переваги, попит на автентичність. В Україні зелений туризм має особливий потенціал, оскільки країна володіє багатими природними ресурсами та культурною спадщиною. Він може стати важливим фактором розвитку сільських територій та сприяти збереженню природних багатств.

Визначивши історичний розвиток туризму та його зміни впродовж часу та еволюції суспільної думки, важливим кроком буде аналіз трактувань цього поняття. Перш за все, з точки зору правової думки, а саме Закону України «Про туризм» [1] цей термін визначається як «тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає». В той же час К. Каспар [2, с. 88] вважає, що в основі туризму лежать дві відокремлені системи, які визначають функціональну та структурну основу туризму: «суб'єкт туризму (власне турист — споживач туристичних послуг, з усім різноманіттям його туристичних потреб і мотивів поведінки) та об'єкт туризму (туристичний регіон, туристичні підприємства і туристичні організації)». На нашу думку, тезис про те, що такий дуалістичний поділ туризму виключно на дві системи є занадто спрощеним. Це зумовлено тим, що сьогодні туризм є багатогранним явищем та включає в себе не лише взаємодію між туристом та туристичним об'єктом, але і складні взаємозв'язки з місцевими громадами, урядом, логістичними компаніями та іншими учасниками туристичної діяльності.

Як вид економічної діяльності, поняття «туризм» визначає В. Кифяк, трактуючи його як «вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання». Автор також зазначає, що в сучасній туристичній сфері «суб'єкти туристичної діяльності працюють на комерційних засадах, створюючи при цьому валову додану вартість шляхом виробництва, просування та реалізації туристичних продуктів, спрямованих на задоволення потреб споживачів» [3, с. 69]. Дане визначення є більш повним та детально описує економічну складову цього явища. При цьому такий уніфікований фокус ігнорує інші аспекти туризму, такі як соціальні, культурні та екологічні, що на сьогоднішній день є важливими вимірами туризму, оскільки останній чинить значний вплив на збереженні культурної ідентичності, соціальної стабільності та екологічної безпеки.

На нашу думку, поняття «туризм» є унікальною діяльністю, що включає в себе економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти, що пов'язаний із тимчасовим переміщенням людей на певні географічні території з метою рекреаційно-оздоровчої діяльності, ділових поїздок чи культурного обміну.

Як вже було визначено, популярним напрямком туризму на сьогоднішній день є зелений туризм, важливість та актуальність якого зумовлюється світовими тенденціями популяризації свідомого споживання, сталого розвитку та захисту навколишнього середовища. При цьому на сьогоднішній день серед науковців досі не існує єдиної думки щодо сутності цього поняття.

Список використаних джерел:

1. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР від 05.11.2024 р.
2. Kaspar C. Tourismuslehre im Grundriss. Bern: Haupt. 1996. 194 p.
3. Кифяк В. Ф. Розвиток туризму як один зі сценаріїв покращення соціально-економічного стану Чернівецької області. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2015. Вип. 2(58). С. 67–81.

УДК 338.48:61(477)

МЕДИЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Андрій Фігун

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Інна Дейнега

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Повномасштабне вторгнення рф в Україну завдало нашій країні й суспільству загалом багато безповоротних втрат. Значними є і економічні збитки, обумовлені значними руйнуваннями виробничих потужностей та інфраструктури підприємств. Після закінчення війни актуальними стане розвиток бізнес-діяльностей, що дозволятимуть із мінімальними витратами, використовуючи наявний потенціал, забезпечити надходження інвестицій у національну економіку. Одним із таких перспективних видів діяльності є медичний туризм, популярність якого зростає останнім часом у світі, особливо у високоіндустріальних країнах. Щороку збільшується кількість пацієнтів, які виїжджають на лікування й медичні процедури до різних країн. За оцінками ОЕСР, кількість медичних туристів у світі досягла 50 млн, і очікується, що в наступного десятиліття щорічне зростання буде становитиме 25% [1]. Це всесвітній багатомільярдний ринок, який і далі зростає разом із щораз більшою глобалізацією охорони здоров'я.

За даними Асоціації медичного туризму, майже 14 млн осіб у світі щорічно подорожують до інших країн у пошуках медичної допомоги, що формує ринок 50–70 тис. млн дол. Згідно зі статистикою Patients Beyond Borders найкращими напрямами для медичного туризму тепер є Таїланд (1 млн 200 тис. відвідувачів), Мексика (1 млн відвідувачів), США (800 тис. відвідувачів), Сінгапур, Індія, Бразилія, Туреччина й Тайвань (1 млн 380 тис. відвідувачів разом) [1].

У Європі медичний туризм теж набув значного поширення. Згідно з звітом Grand View Research, Inc., прогнозується, що загальний обсяг ринку

медичного туризму у 2025 р. становитиме 131,35 млрд дол. США і збільшиться на 20,24% [2]. Основними гравцями в індустрії оздоровчого туризму в ЄС є Німеччина, Франція та Швеція, причому понад 75% доходів ЄС від оздоровчого туризму припадає на п'ять країн: Швецію, Францію, Польщу, Італію та Німеччину [3].

До найпоширеніших процедур під час поїздок із медичним туризмом відносять стоматологічну допомогу, косметичну хірургію, лікування безпліддя, трансплантацію органів і тканин, лікування раку.

Медичний туризм може бути ризикованим. Ризик ускладнень залежить від місця призначення, закладу, де виконують процедуру, а також від того, чи здоровий мандрівник під час процедури. До інших проблем належать: інфекційні хвороби, нижча якість догляду, проблеми спілкування, ризики тромбоутворення через авіапереліт, відсутність безперервного догляду після повернення додому тощо [4].

На розвиток медичного туризму негативний вплив мала пандемія COVID-19 насамперед через обмеження на подорожі й закриття кордонів, введені багатьма країнами для стримування поширення вірусу. Крім того, економічний спад через пандемію призвів до того, що багато людей втратили роботу або зазнали зменшення доходів, що ускладнило для них вибір пріоритету медичного туризму [5].

Медичний туризм в Україні є відносно новою галуззю, яка швидко розвивається, здобуває популярність серед іноземних пацієнтів. У 2017 р. Україна займала 38 місце в рейтингу країн, що надають медичні послуги туристам. Основними видами медичних послуг були стоматологічна допомога, косметична хірургія й лікування безпліддя [5]. У 2019 р. до України приїхало майже 65 тис. іноземних пацієнтів для лікування, що принесло в українську економіку орієнтовно 182 млн дол. (2,8 тис. дол. на 1 особу); для оздоровлення в'їхало приблизно 100 тис. пацієнтів, що принесло в економіку майже 100 млн дол. (1,0 тис. дол. на 1 особу) [6].

Ключовими чинниками успіху українських медичних установ на ринку медичного туризму є висока якість і різноманітність медичних послуг, конкурентні ціни, надання «пакетного» обслуговування. У перспективі додатковим конкурентним чинником стане і можливість поєднання лікування із відпочинком.

Отже, світові тенденції засвідчують стабільність зростання популярності медичного туризму. Для українських медичних закладів такий напрям бізнес-діяльності може стати додатковим джерелом доходів, для національної економіки — стабільним джерелом наповнення бюджету. Окрім того, розвиток медичного туризму в післявоєнний період допоможе стабілізувати ринок праці, забезпечивши додаткові робочі місця.

Список використаних джерел:

1. Statistics of medical tourism. URL: hhttps://hospitalcmq.com/medical-tourism/statistics/ (date of application: 15.03.2025).
2. The global medical tourism market size is expected to reach USD131.35 billion by 2025. URL: https://surl.li/vtzzwk (date of application: 15.03.2025).
3. Health Tourism in the EU: Facts and Figures. URL: https://surl.li/femysf (date of application: 15.03.2025).
4. Medical Tourism: Travel to Another Country for Medical Care URL: https://surl.li/ewhogn (date of application: 15.03.2025).
5. Medical Tourism Statistics and Facts. URL: https://surl.li/oqcfrk (date of application: 15.03.2025).
6. Хожаінова В. Термальні джерела Туреччини та води Карпат. Що таке медичний туризм і чи розвинений він в Україні. URL: https://surl.li/ayaiao (дата звернення: 15.03.2025).

УДК 338.48–6:615.8

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕЛНЕС- І СПА-ТУРИЗМУ

Мирослава Данилевич

доктор педагогічних наук, професор

Володимир Холявка

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Велнес- і СПА-туризм є важливим складником сучасної індустрії гостинності та туризму, що спрямований на поліпшення фізичного й психоемоційного стану людини. Попит на послуги оздоровчого туризму стрімко зростає, що зумовлює потребу ефективного інформаційного забезпечення цього сегмента. Сучасні туристи очікують високого рівня обізнаності про доступні послуги, локації, ціни та відгуки, що робить інформаційні технології ключовим чинником розвитку велнес- і спа-туризму [5].

Мета публікації — проаналізувати основні аспекти інформаційного забезпечення велнес- і СПА туризму, дослідити сучасні інформаційні технології та їхній вплив на споживацьку поведінку й ефективність функціонування галузі.

Результати досліджень. Розвиток інформаційного забезпечення велнес- і СПА-туризму ґрунтується на використанні цифрових платформ, соціальних мереж, технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту й блокчейн-технологій. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування та створенню персоналізованих пропозицій для клієнтів [2].

Значний вплив на інформування споживачів здійснюють спеціалізовані онлайн-платформи, такі як Booking.com, TripAdvisor, Airbnb. Вони дають змогу клієнтам отримувати вичерпну інформацію про послуги, ознайомлюватися з рейтингами та відгуками інших користувачів. Соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook та TikTok, є ефективними інструментами маркетингового просування. Контент, що містить відеоогляди, рекомендації та відгуки, формує довіру клієнтів і стимулює попит на послуги велнес- і спа- туризму.

Дедалі більшої популярності набуває використання технологій віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR), що допомагає потенційним клієнтам ознайомлюватися з інфраструктурою курортів та готелів

дистанційно. Це сприяє зменшенню інформаційної асиметрії та поліпшує взаємодії між туристами й постачальниками послуг [3].

Використання штучного інтелекту (AI) дає змогу створювати персоналізовані рекомендації на основі аналізу попередніх запитів клієнтів. Алгоритми обробки великих масивів даних дають змогу точніше прогнозувати вподобання туристів і поліпшувати їхній досвід взаємодії з послугами велнес- і спа-туризму [4].

Крім того, розвиток мобільних додатків і чат ботів значно спрощує процес бронювання й отримання консультацій у сфері велнес- і спа-туризму. Дослідження свідчать, що інтеграція технологій штучного інтелекту в мобільні додатки дає змогу автоматизувати відповіді на запитання користувачів, пропонувати персоналізовані тури й надавати актуальну інформацію про доступні послуги в реальному часі [1]. Такий підхід підвищує рівень довіри споживачів і сприяє формуванню довгострокових відносин між туристами й постачальниками послуг.

Ефективне інформаційне забезпечення є критичним чинниом розвитку велнес- і спа-туризму. Використання сучасних цифрових технологій, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі, VR, AI та блокчейн, допомагає підвищити рівень обслуговування, залучити нових клієнтів і зміцнити довіру до бренду. Надалі розвиток інформаційного забезпечення буде спрямований на ще більшу персоналізацію, автоматизацію процесів і впровадження інноваційних рішень для покращення туристичного досвіду.

Список використаних джерел:

1. Buhalis D., Sinarta Y. The role of AI in mobile applications for tourism. *Tourism Review*. 2023. Vol. 78(4). P. 567–582. https://doi.org/10.1108/TR-03–2023–0123
2. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: Innovations and developments. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 60(2). P. 153–167. https://doi.org/10.1177/0047287519900252
3. Kim J., Fesenmaier D. R. Virtual reality in tourism: The post-pandemic experience. *Tourism Management*. 2021. Vol. 95. P. 104671. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104671
4. Sigala M. AI-driven tourism: Challenges and opportunities. *Current Issues in Tourism*. 2021. Vol. 26(5). P. 782–798. https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2145678
5. Smith M., Puczkó L. Wellness and tourism: Mind, body, spirit, place. 2nd ed.. Routledge, 2022.

УДК 338.48:005.332.4

КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ: АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

Людмила Бондаренко

доктор економічних наук, доцент

Каріна Ткачук

студентка

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін у споживчих перевагах надзвичайно актуальним є впровадження концепції життєвого циклу туристичного продукту як ефективного інструменту стратегічного управління. Ця концепція дає змогу не лише відстежити динаміку попиту на обраний продукт, а й своєчасно адаптувати маркетингові стратегії та інноваційні рішення відповідно до його етапу розвитку.

Класичний життєвий цикл туристичного продукту складається з п'яти основних етапів:

1. Розроблення — нульовий етап, коли формують концепцію, здійснюють маркетинговий аналіз, планують туристичний маршрут, укладають партнерські угоди.
2. Виведення на ринок — характеризується низьким рівнем попиту, високими витратами на розроблення й просування, формуванням первинної зацікавленості споживача.
3. Зростання — характеризується популярністю продукту, активізується попит, оптимізується маркетингова стратегія, фіксується розширення ринку.
4. Зрілість — досягається стабілізація продажів, виникає потреба диференціації або модифікації туристичного продукту.
5. Насичення — характеризується піковою конкуренцією та втратою унікальності.
6. Спад — на цьому етапі продукт втрачає актуальність, однак за умови впровадження інновацій можливе омолодження та повторне зростання [1–2].

Зазначимо, що етап розроблення туристичного продукту є ключовим у життєвому циклі, оскільки формує підґрунтя для його успішного запуску

й конкурентоспроможності. На цьому етапі відбувається генерація ідеї, аналіз ринку, формування концепції продукту, узгодження з партнерами, проєктування маршруту або послуги, розрахунок вартості, юридичне оформлення й тестування.

Окрему увагу варто приділити структурі портфеля туристичних продуктів, яку доцільно формувати за стратегічними групами (рис. 1):

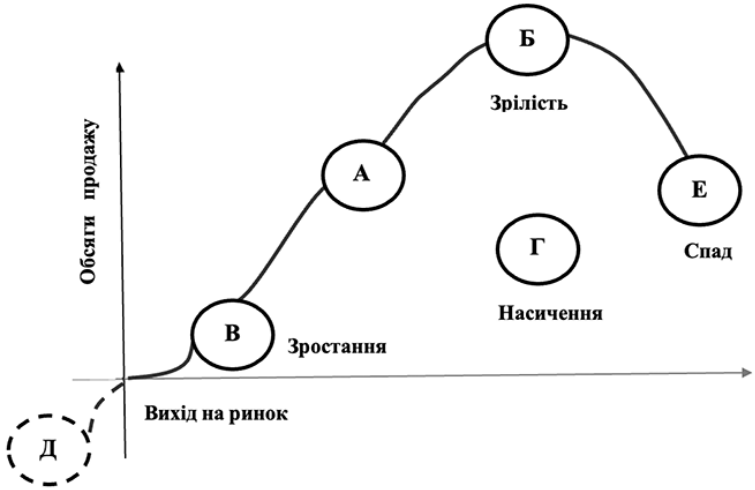

Рис. 1. Стадії життєвого циклу туристичного продукту

Основна група (А) — продукти, що перебувають на стадії зростання і формують основну частку прибутку.

Підтримувальна група (Б) — продукти в стадії зрілості, які забезпечують стабільний грошовий потік.

Стратегічна група (В) — перспективні продукти, що готуються до виходу на ринок.

Тактична група (Г) — продукти, що сприяють продажам основних позицій (акційні пакети, бонусні пропозиції, програма лояльності).

Інноваційна група (Д) — продукти на стадії розроблення, що ще не виведені на ринок, але мають потенціал оновлення портфеля.

Незважаючи на те, що на ринку ще не представлена група нових туристичних продуктів (Д), що перебувають на стадії розроблення, вона також повинна враховуватись у стратегічному управлінні, оскільки саме ці продукти поступово готуються до впровадження на ринок. Їх успішність залежить від правильного маркетингового позиціонування та відповідності запитам майбутніх споживачів [3].

Ідеальне співвідношення передбачає 75–85% основних туристичних продуктів, тоді як інші групи виконують допоміжну або інноваційну функцію. Практичне застосування концепції життєвого циклу туристичного продукту допомогає туристичним підприємствам адаптуватися до кризових умов, підвищити ефективність управління продуктом і зберегти конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Л. А., Стахорська О. Особливості проектування туристичного продукту туроператором. *Журнал з менеджменту, економіки та* технологій. 2024. № 2. С. 3–12. https://doi.org/10.69803/2312–3427–2024–2–3
2. Бондаренко Л. А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 22–33. https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022
3. Бондаренко Л. А. Застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2024. № 1. С. 126–129. https://doi.org10.20998/2519–4461.2024.1.126

УДК 330.1:338.48:355.01

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Андрій Сиванич

аспірант

Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Після пандемії наступним випробуванням для туристичного бізнесу стало вторгнення російських військ в Україну. Туристична галузь усіх регіонів України гостро відчула вплив воєнних дій. Зруйновано багато об'єктів історико-культурної спадщини, пошкоджено туристичну інфраструктуру, великих руйнувань зазнав рекреаційний потенціал. Усе це вплинуло на стан і розвиток туристичного бізнесу в регіонах. Слід зазначити, що на сьогодні туристичний бізнес розвивається дуже повільно. Потік туристів значно зменшився, планування подорожей ускладнюється через постійні обстріли з боку країни агресора й замінованість більшої частини територій на сході країни. Наразі багато чинників перешкоджають ефективному розвиткові цього виду діяльності, оскільки на туристичному маршруті повинні бути передбачені укриття чи інші захисні споруди. Цілковито безпечних регіонів в Україні під час війни не має. Іноземні туристи не відвідують Україну через регулярні обстріли, суттєві руйнування транспортних шляхів і припинення авіасполучення [1]. Щоб виявити особливості функціонування туристичного бізнесу в умовах війни, естонські й українські науковцями провели соціологічне опитування, у якому взяли участь 29 (20,1%) представників туристичної сфери, загальна кількість респондентів становила 144 особи з 5 регіонів України. Респонденти зазначили таке: по-перше, знизився рівень інтересу до відвідування туристичних об'єктів (25%); по-друге, атрактивні туристичні об'єкти припинили функціонувати й не приймають туристів (23,1%); по-третє, знизився рівень платоспроможності населення (17,3%).

Серед проблем, з якими довелося зіштовхнутися підприємствам туристичної сфери різних регіонів, респонденти зазначили: туристичні об'єкти, з якими був пов'язаний бізнес, які опинилися в зоні окупації або активних бойових дій і стали недоступними (17,6%); довелося повністю переорієнтувати туристичну діяльність (15,7%); партнери з туристичного бізнесу припинили своє функціонування або не приймають туристів (13,7%); емоційне виснаження працівників і моральна неготовність працювати в сфері послуг (11,8%).

Серед перспективних шляхів розвитку туристичної галузі респонденти вказали відновлення функціонування туристичних локацій (46,5%) і можливість модернізувати туристичні об'єкти за рахунок грантових коштів (32,6%) [2].

Для розв'язання нагальних питань у сфері туристичного бізнесу розроблено План післявоєнного відновлення й розвитку України на найближчих 10 років, згідно з яким визначено основні проблеми, цілі, завдання у сфері туризму і курортів (Указ Президента від 21 квітня 2022 року, № 266/2022, «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни») [3].

Однак, попри складні умови воєнного часу, українська туристична галузь демонструє ознаки стійкого відновлення. Деякі області навіть перевищили довоєнні показники. Львівщина отримала 33 млн грн, що на 42% більше ніж 2021 року (24 млн грн). В Івано-Франківській області надходження зросли на 120% — до 22,7 млн грн, як порівняти з 10,3 млн грн 2021 року. Закарпатська область отримала майже 16 млн грн, що трохи більше за минулорічний показник (14,9 млн грн) і на третину перевищує результат 2021 року (11,7 млн грн) Попри виклики, туризм залишається важливим джерелом наповнення місцевих бюджетів і створення робочих місць. Стійке зростання в більшості регіонів свідчить про потенціал галузі навіть в умовах війни, що є важливим сигналом для подальшого відновлення країни [4].

Треба звернути увагу на розроблення стратегії відновлення роботи туристичного бізнесу в післявоєнний період. Державна політика у сфері регіонального туризму повинна концентрувати свою увагу на розробці рекомендацій та створенні умов для безпечного туризму. Зокрема, йдеться про формування нових конкурентоспроможних туристичних продуктів, створення ефективної інформаційної реклами для привернення уваги значного кола споживачів. Необхідно сформувати регіональну стратегію розвитку, розробити новітні проєкти і програми, які б відповідали сучасним обставинам і викликам. Варто працювати над залученням закордонних інвесторів у регіони, вивчати питання можливості запровадження грантових проєктів у турбізнес, розвивати регіональну економіку загалом.

Також треба розробити програму повоєнного відновлення туризму в регіонах, яка передбачатиме подальший розвиток сфери туризму завдяки комплексу заходів з відновлення, збереження та зміцнення туристичної інфраструктури; удосконалення умов провадження туристичного бізнесу відповідно до європейських стандартів і практик.

Список використаних джерел:

1. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук, Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2022-41-14

2. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
3. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-zvidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi
4. Туризм в умовах війни: які регіони демонструють зростання. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5333/tourism-in-times-of-war-which-regions-of-ukraine-are-showing-growth?srsltid=AfmBOorHieKD51euc7Gqq2FlBeAXz5y-NdT1ve-b-fPprF5jHzkDHZP_#zrostannya-v-regionax-popri-vikliki-viini

УДК 338.48:379.8:355.01

ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Lyudmyla Zahvoyska

Visiting professor, Higher Technical School of Agricultural Engineering, Universidad de Valladolid, (Spain)

кандидат економічних наук, професор

Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Володимир Дудюк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Важкі випробування під час війни — це глибоко трансформаційний досвід, який не минає безслідно. Вони змінюють світогляд громадян, пріоритети, цінності, ставлення до життя і навіть уподобання щодо відпочинку. Люди більше починають цінувати базові речі — життя, здоров'я, родину, безпеку, свободу. Зростає інтерес до психології, духовності, пошуку сенсу життя. Люди менше прагнуть до розкоші й показового відпочинку, більше до щирих емоцій, близькості з рідними й гармонії з природою. Зростає популярність волонтерських таборів, реабілітаційного туризму, еко-таборів, подорожей у гірську місцевість.

Через обмеження на виїзд за кордон зростає попит на подорожі Україною. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) від початку повномасштабного вторгнення понад 45% українців подорожували країною з туристичною метою. Зокрема, 26% опитаних мандрували один-два рази, 12% — три-п'ять разів, а 7,3% — більше ніж п'ять разів. Перевагу активним видам відпочинку надали понад 27% респондентів, серед них 11% є прихильниками екотуризму та відпочинку в екологічно чистих регіонах, а лікувально-оздоровчий (рекреаційний туризм) до вподоби майже 9% опитаних [1, 2]. За дослідженнями 2021 року частка осіб, які надавали перевагу внутрішньому туризму становила 38% [3].

Проведені дослідження засвідчують високу зацікавленість респондентів до відпочинку на природі, в санаторіях, курортах, зонах відпочинку тощо.

Під туристично-рекреаційною діяльністю автори розуміють сукупність організованих форм активності, спрямованих на задоволення потреб людей у відпочинку, оздоровленні, пізнанні, культурному збагаченні й зміні середовища перебування [4, 5]. Це відбувається завдяки виробництву й реалізації відповідних товарів і послуг на основі використання природних та інших ресурсів і чинників, що вирізняються туристично-рекреаційною атрактивністю (від лат. *attrahere* — приваблювати). Такі ресурси й чинники природного і штучного походження (атракції) є ключовими елементами в процесі ідентифікації туристичних дестинацій. За визначенням Н. Лейпера, дестинації — це конкретні території, які турист обирає для відвідування й перебування протягом певного часу; саме на цих територіях відбуваються основні процеси взаємодії туриста з туристичною інфраструктурою [4, 6].

На нашу думку, в умовах війни туристично-рекреаційна діяльність на базі лісових підприємств є не лише актуальною, а й стратегічно важливою. Вона здатна забезпечити оздоровлення населення, підтримку місцевих громад і розвиток зеленої економіки. Для цього треба долати наявні виклики через безпекові гарантії, інфраструктурні рішення, цифрові інструменти й нову модель управління, орієнтовану на сталий розвиток.

Лісові угіддя ДП «Ліси України» є важливим природним ресурсом країни, що має значний потенціал для розвитку рекреаційної діяльності. Загальна площа лісів у користуванні лісових підприємств становить 5,9 мільйона гектарів, з яких 1,5 мільйона гектарів відведено під захисні ліси, а ще 1,05 мільйона гектарів — це території природно-заповідного фонду. Ці багаті лісові простори є ідеальним середовищем для відпочинку й оздоровлення населення, оскільки вони сприяють фізичному та психічному відновленню, а також зміцненню здоров'я [7].

У Державній стратегії управління лісами України до 2035 року одним із пріоритетів визначено ефективне використання рекреаційного потенціалу лісів. Зокрема, передбачено розвиток туристичної та рекреаційної інфраструктури завдяки облаштуванню екологічних стежок, туристичних маршрутів, місць відпочинку й рекреаційних стоянок. Заплановано створення умов для залучення інвестицій бізнесу в розвиток лісової туристичної інфраструктури. Окрему увагу приділено впровадженню сучасних ІТ-рішень для моніторингу туристичних потоків і підвищення ефективності управління відвідуванням лісів. Також передбачено заходи щодо регулювання рекреаційного навантаження задля запобігання деградації природних екосистем і збереження біорізноманіття [8].

Попри значні виклики, галузь туризму має потенціал для сталого розвитку в коротко- і в довгостроковій перспективі. Після завершення бойових

дій туризм може стати важливим інструментом у процесах післявоєнної відбудови, регіонального розвитку, формування іміджу України на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Результати опитування щодо подорожей Україною під час війни. URL: https://tinyurl.com/ydpcnxt7
2. Моца А. А., Кожемякін Д. Ю., Шишкін І. Г. Розвиток внутрішнього туризму в Україні під час повномасштабної російської агресії. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. Львів, 2023. Вип. 5(163). С. 20–25. https://doi.org/10.36818/2071–4653–2023–5–3
3. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців» на замовлення Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), 2021 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view
4. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. № 2(104). С. 17–24. https://doi.org/10.36818/1562–0905–2022–2–2
5. Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу: кол. монографія / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; за ред. І. М. Поворознюк. Умань: Візаві, 2019. 195 с.
6. Leiper N. Tourism Management. Sidney: Pearson Education Australia, 2004.
7. Дудюк В., Дудюк С. Управління рекреаційними ресурсами лісових підприємств. *Альтернативний туризм*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (17–18 жовтня 2024 року). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 263–266.
8. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р.

УДК 338.48:17.022.1

ІМІДЖ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВАЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ПОСЛУГ

Людмила Бондаренко

доктор економічних наук, доцент

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

Ярослав Таран

студент

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

Сьогодні імідж туристичного підприємства трансформувався зі звичайного візуального або рекламного образу на багатогранний стратегічний ресурс, що прямо впливає на рівень конкурентоспроможності на туристичному ринку. В умовах інформаційної прозорості, активного використання цифрових платформ і стрімкого розвитку онлайн-відгуків споживачів, репутаційний капітал стає критично важливим активом для туристичних підприємств різного масштабу.

Наукові дослідження, зокрема в українській та закордонній літературі, акцентують увагу на іміджі як на інтегрованому понятті, що охоплює не лише зовнішні атрибути (бренд, реклама, стиль комунікації), а й реальний клієнтський досвід, якість послуг, емоційне сприйняття, здатність підприємства визначати цінності для бізнесу і для потенційного споживача. Саме тому проблематика іміджу виходить за межі маркетингу й стосується стратегії позиціонування, сервісної політики, HR-менеджменту і навіть соціальної відповідальності.

На основі контент-аналізу літературних джерел і критичного аналізу практики формування іміджу в українських туристичних підприємствах встановлено, що розрив між бажаним і реальним іміджем часто зумовлений відсутністю цілісної іміджевої стратегії. Підприємства, які орієнтуються тільки на зовнішні символи бренду і які не поліпшують якість послуг і клієнтську

підтримку, формують або поверховий, або суперечливий імідж, що унеможливлює довгострокове лідерство (рис. 1) [1].

Особливу увагу варто приділити ситуаціям, коли імідж підприємства занадто традиційний або надмірно ідеалізованим (див. рис. 2). Проаналізуємо їх докладніше. У першому випадку туристичне підприємство втрачає динаміку оновлення, у другому — стикається з ефектом «очікування > реальності», що викликає розчарування споживачів та інформаційні кризи. Такий стан речей підтверджує потребу в балансі між автентичністю бренду й актуальністю ціннісної пропозиції. Сучасне туристичне підприємство має тратувати імідж не як статичний результат комунікаційної діяльності, а як динамічний і цілеспрямовано керований процес, що інтегрує в собі стратегічне бачення, управлінські рішення, емоційний капітал бренду, цифрову присутність і соціальну відповідальність. Імідж формується не лише через рекламні кампанії чи візуальні атрибути, а насамперед завдяки повсякденній взаємодії з клієнтом, якість сервісу, реакцію на скарги, відкритість до діалогу та здатність підприємства бути послідовним у своїх діях. Особливої ваги набуває емоційний складник іміджу, який ґрунтується на довірі, упевненості й досвіді споживача.

Рис. 1. Чинники, які впливають на формування іміджу туристичного підприємства

Рис. 2. Типи іміджу туристичного підприємства

Отже, ефективне управління іміджем передбачає постійний моніторинг, адаптацію до очікувань споживачів, інвестиції в персонал та якісний сервіс.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Л. А. Імідж як інструмент формування конкурентної стратегії сфери гостинності. Таврійський науковий вісник. Економіка. 2024. № 22. С. 286–293. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.33

УДК 330.10.15:005

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СИСТЕМИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анатолій Павленчик

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Назарій Ціздин

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Сфера туризму в сучасних умовах характеризується збільшуваним рівнем конкурентної боротьби внутрішньому й на зовнішньому ринках. Тож економія часу й ресурсів, що є прерогативою системи Lean-менеджменту можуть суттєво вплинути на рівень продажів і піднести конкурентоспроможність підприємств. Для для досягнення бажаних результатів доцільно використовувати інструментарій системи Lean-менеджмент.

Система Lean оперує методологією, що спрямована на створення цінності для клієнта через оптимізацію ресурсів і створення стабільного робочого процесу, що грунтується на реальних вимогах клієнта. Головною метою Lean є усунення будь-яких марних витрат часу, зусиль або грошей через визначення кожного кроку в бізнес-процесі й усунення тих, що не додають цінності. А також постійне вдосконалення робочих процесів, цілей і людей [1].

Згідно з концепцією Lean, існує сім основних ділянок втрат:

1. Надмірний рух. Стосується безцільного переміщення людей і машин, що призводить до витрат часу й ресурсів.
2. Часте й непотрібне транспортування. Наприклад, надмірне перевезення з місця на місце без конкретної мети, що підвищує витрати на логістику.
3. Надмірні запаси. Мінімізація запасів є важливою, адже їх надлишок на складі можуть призвести до дорогої утилізації через падіння продажів або закінчення терміну придатності.
4. Очікування. Функціональні процеси неефективні, коли виникають затримки через очікування своєї черги, що спричиняє втрати часу.

5. Непотрібна обробка. Ця втрата може бути пов'язана з діяльністю, яка не створює додаткової вартості для замовника, наприклад з друкованими документами, які не додають корисності кінцевому продукту.
6. Надмірне виробництво. Перевищення поточного попиту, що викликає перевантаження машин і зростання витрат на зберігання.
7. Дефекти. Виготовлення продукції, яка не відповідає вимогам замовника, що може бути наслідком відсутності ефективної комунікації між відділами. [4]

Система Lean складається з п'яти ключових принципів, які спрямовані на розв'язання названих проблем.

1. Визначення вартості — перший крок в lean управлінні, який означає пошук проблеми, яку клієнт має розв'язати і створення продукту, що буде частиною рішення, за яке клієнт готовий заплатити. Будь-який процес або діяльність, які не додають цінності кінцевому продукту, вважають марнотратством, це повинно бути усунено.
2. Відображення потоку створення цінності, робочого процесу, включно з всіма діями, та людьми, що беруть участь у створенні й доставленні кінцевого продукту споживачеві. Візуалізація процесів допомагає визначити, які частини системи не приносять цінності та потребують вдосконалення.
3. Створення безперервного робочого процесу. Забезпечення плавного проходження робочого процесу кожної команди, що дає змогу уникнути будь-яких перерв або вузьких місць під час міжфункціональної командної роботи.
4. Установлення системи тяги. Тобто розроблення системи, яка гарантує, що нова робота розпочинається лише за наявності попиту на неї, що мінімізує накладні витрати й оптимізує витрати на зберігання.
5. Сприяння постійному вдосконаленню. Найважливіший крок у методі ощадливого управління, який передбачає використання різноманітних методів для визначення того, що зробила організація, що їй потрібно зробити, будь-яких можливих перешкод і того, як усі члени організації можуть поліпшити свої робочі процеси.

Існують різноманітні інструменти, що допомагають пристосувати принципи системи Lean та оптимізувати загальний робочий процес. На наступному етапі розглянемо такі: «5S», «Kanban», «Poka-yoke» та «A3».

Методологія «5S» є підходом, спрямованим на створення й підтримку добре організованого, чистого й високоякісного робочого середовища. Основна мета «5S» полягає в забезпеченні ефективної організації діяльності; зменшенні витрат, пов'язаних із відмовами та поломками; підвищенні якості й безпеки праці [2].

Систему «Kanban» можна використовувати не лише на виробничих підприємствах, а й для закупівлі запасів зовнішніх постачальників. Ця система забезпечує високу видимість запасів для постачальників і покупців, обмежуючи нагромадження надлишкових запасів у будь-якій точці виробничого процесу. Установлюють ліміти на кількість предметів на складах, і ці ліміти зменшуються в міру виявлення й усунення неефективності. Перевищення ліміту запасів вказує на наявність неефективності, яка потребує розв'язання.

Третій інструмент — «Poka-yoke» (принцип нульової помилки), також відомий як «захист від помилки» або «захист від дурня», це метод запобігання неправильним діям під час використання, технічного обслуговування або виготовлення техніки чи програмного забезпечення й інших предметів користування. Концепцію розробив японський інженер Сігео Синго у 1960-х роках.

«A3» — це системний метод розв'язання проблем і безперервного вдосконалення, що має свої витоки у виробничій системі «Toyota». Назва методу походить від формату паперу A3 (29,7 x 42 см), який використовують для документування процесу. Його основні переваги — простота, ясність й можливість сприяти колективному розв'язанню проблем і навчанню. Головна мета методу — надати працівникам на всіх рівнях змогу методично виявляти й залагоджувати проблеми, сприяючи безперервному вдосконаленню (kaizen) [3].

Вибір інструментів lean-менеджменту для поліпшення виробничих, організаційних і управлінських процесів, а отже конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох чинників, зокрема, виду діяльності, стану внутрішнього середовища, кон'юнктури ринку і стратегічних цілей фірми.

Список використаних джерел:

1. Emily McLaughlin, Lean management. URL: https://www.techtarget.com/searchcio/definition/lean-management
2. Michalska J., Szewieczek D. The 5S methodology as a tool for improving the organisation. URL: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol24_2/24247.pdf
3. Sonawala J. Problem Solving: A Comprehensive Guide. URL: https://www.linkedin.com/pulse/a3-problem-solving-comprehensive-guide-jvalin-sonawala-lmysc
4. Trans.eu, Lean management — стратегія, яка окупається. URL: https://www.trans.eu/ua/blog/tfs/lean-management-strategija-jaka-okupajetsja/

УДК 338.488.2

ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Зоя Бойко

кандидат географічних наук, доцент

НТУ «Дніпровська політехніка» (Україна)

Світова туристична індустрія зазнала значних втрат ще під час пандемії. Проте вже в січні 2022 року почали з'являтися перші ознаки відновлення. У всіх регіонах світу відбулося помітне зростання туристичного потоку, як порівняти з низькими показниками початку 2021 року [1]. Водночас російське вторгнення в Україну поглибило світову економічну нестабільність, послабило довіру споживачів і спричинило зростання інвестиційних ризиків. Ці чинники можуть знову завдати удару по туристичній сфері. За прогнозами ООН, світова туристична індустрія ризикує втратити щонайменше 14 млрд дол. якщо війна в Україні затягнеться. Наприклад, у Польщі європейські туристи масово скасовують бронювання в готелях і туристичних агенціях, попри зусилля Національного туристичного бюро Польщі переконати мандрівників у безпечності країни. Водночас туристи зі США, Великої Британії, Франції та Іспанії також відмовляються від поїздок, побоюючись можливих військових загроз для Польщі [1,2].

Хоча ситуація з українським туризмом зараз невтішна, історія знає чимало прикладів, коли країни успішно відновлювали туристичну сферу після масштабних конфліктів. Яскравий приклад — Хорватія. Під час війни 1990-х років туристичний потік до цієї країни майже повністю припинився. Однак після завершення бойових дій розпочалася масштабна рекламна кампанія, що відкрила світові унікальні туристичні можливості країни. Хорватія має понад 1000 островів, з яких 66 населені. Завдяки цьому вона почала приваблювати туристів, які раніше віддавали перевагу грецьким курортам. Пляжі країни стали отримувати престижний статус «Блакитного прапора» за чистоту й екологічність. Про хорватські курорти почали писати міжнародні видання, а згодом інформацію активно поширювали блогери та соцмережі. Зацікавлення країною зросло серед круїзних компаній, міжнародних туристичних агентств і великих готельних мереж. Швидке відродження туризму значно вплинуло на економіку країни. Щороку Хорватію відвідують близько 10 мільйонів туристів, що забезпечує значні прибутки та формує приблизно 15% ВВП держави [1].

Ще одним відомим прикладом є Ізраїль, який навіть під час затяжного конфлікту з Палестиною зумів зберегти свій туристичний статус. Туристична

індустрія країни пристосована до умов постійної напруженості, і хоча кожна короткочасна війна знижує річне економічне зростання приблизно на 0,5%, країна продовжує приймати туристів. Туризм залишається важливим сектором ізраїльської економіки, забезпечуючи 5% загального експорту та 6% робочих місць. Хоч через військові дії галузь періодично зазнає втрат, це не спричиняє значного впливу на економіку загалом. Структура ВВП Ізраїлю побудована так, що прибутки одного сектора можуть компенсувати втрати в іншому, що допомагає країні зберігати стабільність навіть у складних умовах [3].

Усі зазначені негативні тенденції на світовому туристичному ринку є менш руйнівними, ніж ті, що спіткали туристичну сферу України, яка стала жертвою жорстокої військової агресії з боку Російської Федерації. Через очевидні причини туризм у країні фактично зник. Більшість готелів або припинили свою діяльність, або були переобладнані для розміщення внутрішньо переміщених осіб. Туристичні компанії, які спеціалізуються на міжнародному туризмі, опинилися в стані майже повного простою, а сама галузь в Україні практично заморожена.

Ключовим питанням для української туристичної індустрії є визначення ефективних методів антикризового управління, які можна застосувати для її відновлення, що можуть стати основою для стабілізації та розвитку галузі (рис. 1).

Застосування методів антикризового управління дасть змогу відновити туристичну сферу України, адаптуючи її до нових реалій та викликів. Це може містити фінансову підтримку підприємств, розвиток внутрішнього туризму, реконструкцію інфраструктури, міжнародну співпрацю й ефективні маркетингові кампанії для формування позитивного іміджу країни на світовій туристичній арені.

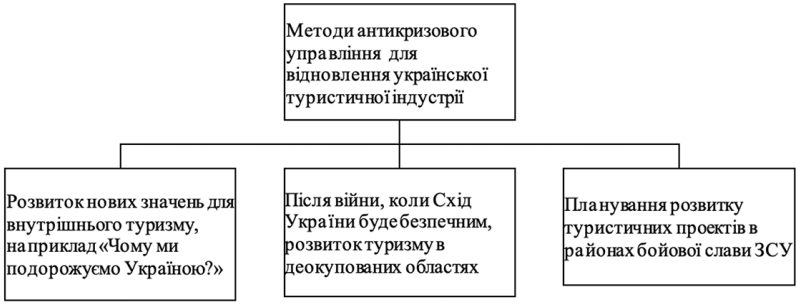

Рис. 1. — Методи антикризового управління туристичної індустрії

Джерело: склала автор

Зміни в національному туристичному ландшафті неминучі, і ключовим завданням стане створення нових сенсів, формування сучасної «історичної спадщини» та розвиток нових туристичних об'єктів. Важливу роль у цьому процесі відіграють справедливі державні субсидії для підтримки внутрішнього туризму, а також не лише розроблення нових маршрутів і тематичного контенту, а й відновлення туристичної інфраструктури й міжнародного туризму.

Після завершення війни багато іноземних туристів виявлять зацікавленість у відвідуванні місць бойової слави українських збройних сил. Однак для ефективного просування туристичного потенціалу країни критично важливим стане відкриття українських туристичних представництв у великих розвинених країнах і проведення масштабних рекламних кампаній.

Водночас варто уникати закріплення туристичного іміджу України лише в одній вузькій сфері, наприклад військового туризму. Така проблема спіткала Словаччину, яка роками просувалася як країна замків і гірськолижних курортів. У результаті європейці сприймають її тільки як територію гір і фортець, не звертаючи уваги на великі міста й інші культурні й історичні аспекти. Україні важливо вибудувати багатовекторний туристичний імідж, який приваблюватиме широку аудиторію з різними інтересами [2].

Отже, відновлення територій та інфраструктури в повоєнний період — це складний і тривалий процес. Однак у світі є реальні приклади швидкої реконструкції туристичного й інфраструктурного потенціалу після завершення бойових дій. Важливо усвідомлювати, що за умови грамотного планування стратегії відбудови країни, включно з розвитком туристичної сфери, відновлення може стати основою для майбутнього процвітання як держави і її туристичної галузі.

Тепер, поки триває війна, слід сконцентруватися на двох ключових напрямах: розвиткові туристичного потенціалу на неокупованих територіях і створенні умов для відновлення туризму в регіонах, які будуть деокуповані. Це дасть змогу не лише підтримати туристичну галузь у складний період, а й закласти основу для її подальшого розквіту після завершення війни.

Список використаних джерел:

1. Білан С. О. Становлення та розвиток туризму: теорія та практика: монографія. Київ: Компринт, 2016. 353 с.
2. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952
3. Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. О. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56.

УДК 338.48:331.103.1

СТВОРЕННЯ ДОДАТКОВИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ У АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЗАВДЯКИ СТАЛОМУ ТУРИЗМУ

Дмитро Петришин

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Наталія Павленчик

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Сталий туризм може стати потужним каталізатором зайнятості в адміністративно-територіальних громадах, особливо в сільській місцевості та малих містах, де традиційні джерела доходів часто обмежені. Проаналізуємо, які саме робочі місця можна створювати і які чинникивпливають на їхню ефективність.

1. Пряма зайнятість у туристичній сфері

а) готельно-ресторанний бізнес (HoReCa):

— готелі, садиби, гостеві будинки (адміністратори, покоївки, охорона, обслуговувальний персонал);
— кафе, ресторани, бари (кухарі, офіціанти, бармени, менеджери);
— гастрономічні тури (екскурсоводи з місцевою кухнею, організатори майстер-класів);

б) туристичні послуги та активний відпочинок:

— екскурсоводи, гіди (знавці історії, природи, етнографії регіону);
— організатори активного відпочинку (інструктори з гірського туризму, рафтингу, велопоходів, кінних прогулянок);
— прокат інвентарю (велосипедів, спорядження для рибалки, каное тощо);

в) культурно-розважальні та ремісничі послуги:

— майстри народних промислів — гончарі, ткачі, різьбярі, бджолярі;
— організатори фестивалів, ярмарків — аніматори, звукорежисери, логісти;
— мистецькі майстерні — художники, музиканти, театральні діячі;

2. Непряма зайнятість (супутні галузі)

Туризм стимулює попит у суміжних секторах, що також створює робочі місця:

— сільське господарство — постачання локальних продуктів у ресторани та на ярмарки.
— транспорт та логістика — воді, перевізники, таксі, оренда авто.
— будівництво та реставрація — ремонт готелів, доріг, туристичних об'єктів.
— комунальні послуги — прибирання, обслуговування парків, екологічні служби.
— цифрові технології — розробка сайтів, просування в соцмережах, онлайн-бронювання.

3. Соціальний та інклюзивний ефект

Сталий туризм може залучати до роботи такі групи населення:

— молодь — можливості для стартапів (наприклад, організація квест-турів);
— жінки — домашній бізнес (випічка, сувеніри, SPA-послуги);
— люди з інвалідністю — дистанційна робота (контент-менеджери, онлайн-консультанти);
— військові й переселенці — перекваліфікація у сфері туризму.

4. Умови для успішного створення робочих місць:

— підтримка влади — гранти, навчання, спрощення податкових умов для малого бізнесу;
— інфраструктура — дороги, інтернет, комунальні послуги;
— маркетинг та брендинг — просування регіону через соцмережі, співпраця з туроператорами;
— співпраця з місцевими — залучення громади до розроблення туристичних продуктів;

Сталий туризм може стати ключовим джерелом робочих місць для громад, особливо в депресивних регіонах. Однак для цього потрібен системний підхід — від навчання кадрів до інвестування в інфраструктуру. Найкращі результати дають проєкти, які поєднують традиційні ремесла, екотуризм і сучасні технології.

Список використаних джерел:

1. Мельник Т. М. Сталий розвиток туризму в регіонах України: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 215 с.
2. Ковальчук О. В. Вплив туризму на зайнятість у сільських громадах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 45–52.

3. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2022 році: стат. зб. Київ, 2023. 84 с.
4. Світовий банк. Розвиток сільського туризму в Україні: аналіт. звіт 2020. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 10.04.2024).
5. Європейська туристична комісія (ETC). Sustainable Tourism for Rural Development 2021. URL: https://etc-corporate.org (дата звернення: 05.04.2024).

СЕКЦІЯ 4
Інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки

УДК 640.4–047.64

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Вікторія Язіна

кандидат економічних наук

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна)

Емоційний інтелект (ЕІ) є важливим чинником успіху у сфері гостинності, оскільки ця галузь вимагає постійної взаємодії з клієнтами й колегами. Працівники з високим рівнем ЕІ здатні краще розуміти емоції гостей, підтримувати ефективну комунікацію та створювати комфортну атмосферу.

Деніел Гоулман визначає п'ять ключових складників ЕІ:

— самоусвідомлення — розуміння власних емоцій і їхнього впливу на роботу;
— саморегуляція — контроль емоцій та уникнення імпульсивних реакцій у стресових ситуаціях;
— мотивація — внутрішнє бажання досягати високих результатів і вдосконалювати сервіс.
— емпатія — здатність відчувати й розуміти емоції інших людей, що особливо важливо під час роботи з гостями.
— соціальні навички — ефективна комунікація, розв'язання конфліктів іпобудова позитивних відносин у команді [1].

Варто виокремити важливість ЕІ в готельно-ресторанному бізнесі, а саме:

1) Якість обслуговування відбивається на тому що працівники з розвиненим ЕІ краще розуміють потреби клієнтів і можуть швидко реагувати на їхні запити;
2) командна робота — гармонійна взаємодія між співробітниками сприяє підвищенню ефективності роботи та зниженню рівня стресу.
3) управління конфліктами передбачає вміння контролювати емоції допомагає швидко розв'язувати конфліктні ситуації в колективі і з клієнтами;
4) лояльність персоналу — важливий елемент за якого працівники, які працюють у здоровому емоційному середовищі, менш схильні до вигорання й звільнення.

Рекомендації щодо розвитку ЕІ у сфері гостинності:

• тренінги й навчальні програми — навчання персоналу навичкам емоційного інтелекту допомагає поліпшити якість сервісу;

- наставництво й коучинг — підтримка досвідчених працівників сприяє розвиткові емоційної компетентності новачків;
- зворотний зв'язок — конструктивна комунікація між керівництвом і персоналом поліпшує взаєморозуміння;
- розвиток культури емоційної підтримки — створення комфортного робочого середовища сприяє ефективній взаємодії всередині команди;
- готельно-ресторанні заклади, які активно розвивають емоційний інтелект своїх працівників, отримують конкурентну перевагу, підвищують рівень задоволеності клієнтів і створюють міцний, згуртований колектив;
- емоційний інтелект (EI) відіграє ключову роль у сфері гостинності, оскільки працівники постійно взаємодіють із клієнтами та колегами. Високий рівень EI допомагає:
- краще розуміти й задовольняти потреби гостей. Працівники з розвиненим EI здатні швидко реагувати на настрій клієнтів й адаптувати своє спілкування;
- формувати міцні командні зв'язки. Уміння керувати емоціями сприяє злагодженій роботі персоналу й залагодженню конфліктів;
- підвищувати стресостійкість. В індустрії гостинності працівники часто стикаються з емоційно насиченими ситуаціями. Високий EI дає змогу зберігати спокій та ухвалювати ефективні рішення;

корпоративна культура відіграє ключову роль у готельно-ресторанному бізнесі, оскільки визначає стандарти поведінки, комунікації та взаємодії всередині компанії. Вона впливає на ефективність роботи персоналу, якість обслуговування клієнтів і загальну репутацію закладу [2].

Поєднання емоційного інтелекту й правильної корпоративної культури створює позитивне середовище, де працівники мотивовані працювати на високому рівні. Готелі й ресторани, які інвестують у розвиток EI своїх працівників, отримують конкурентну перевагу, оскільки забезпечують винятковий сервіс і стабільність у команді.

Корпоративна культура — це система цінностей, норм, традицій та правил, які формують атмосферу в компанії та визначають її імідж. У готельно-ресторанному бізнесі вона охоплює:

- стиль управління персоналом;
- рівень сервісу й ставлення до гостей;
- стандарти спілкування між працівниками;
- корпоративну етику та моральні цінності;
- види корпоративної культури

За моделлю Чарльза Генді відомо кілька типів корпоративної культури:

1) культура влади — рішення ухвалюють централізовано, підпорядкування суворе. Часто буває в мережевих готелях і ресторанах;

2) культура ролей — кожен працівник має чітко визначені обов'язки. Застосовують у великих закладах із регламентованими стандартами обслуговування;
3) культура завдань — орієнтована на ефективність виконання поставлених завдань, важливу роль відіграє командна робота;
4) культура особистості — цінують індивідуальні здібності працівників, зазвичай характерна для престижних ресторанів і бутикових готелів.

Список використаних джерел:

1. Emotional Intelligence. Bloomsbury John Murray Vivat, 2017.
2. Що таке емоційний інтелект та як його розвивати. URL: https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emoczijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/

УДК 640.43(477)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Наталія Тягунова

кандидат економічних наук, професор

Хмельницький кооперативний торговельно-економний інститут (Україна)

Лілія Ліпаріна

Хмельницький кооперативний торговельно-економний інститут (Україна)

Сучасний ресторанний бізнес в Україні динамічно розвивається, адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях і соціально-економічних умовах. Наразі багато чинників визначають розвиток цієї галузі. Утім, на нашу думку, основними є такі.

Насамперед, спостерігається стійка тенденція до розширення послуг доставки та їжі на виніс. Зростаюча популярність замовлень їжі додому або в офіс стимулює ресторани впроваджувати та удосконалювати сервіси доставки. Це дає змогу закладам охоплювати ширшу аудиторію та задовольняти потреби клієнтів у зручності й швидкості обслуговування [1].

Актуальним трендом є популяризація здорового харчування й вегетаріанських страв. Споживачі більше звертають увагу на корисність та якість їжі. Ресторани реагують на це, розширюючи меню стравами з натуральних інгредієнтів, пропонуючи вегетаріанські та веганські опції, а також страви з альтернативних джерел білка [2].

Сучасний ресторанний бізнес складно уявити без використання сучасних технологій та автоматизацію процесів. Упровадження цифрових технологій, таких як QR-коди для меню, мобільні додатки для замовлень та оплати, сприяє підвищенню ефективності обслуговування й поліпшенню клієнтського досвіду. Автоматизація процесів також допомагає оптимізувати роботу персоналові йзменшити витрати [3].

Дуже динамічно впливає на розвиток ресторанного бізнесу підвищення уваги до екологічності й зменшення відходів. Ресторани впроваджують практики мінімізації харчових відходів, використовують екологічно чисті пакувальні матеріали й підтримують стратегії сталого розвитку, що відповідає збільшуваній екологічній свідомості споживачів [4].

Світовий та український ресторанний бізнес активно використовує франчайзинг та розвиває мережеві заклади. Створення та розширення мереж ресторанів через франчайзинг сприяє стандартизації якості обслуговування та страв, а також дає змогу швидко масштабувати бізнес. Ця тенденція особливо помітна у великих містах України [5].

Наразі одним з ключових чинників розвитку ресторанного бізнесу в Україні є адаптація до соціально-економічних умов через воєнний стан, у зв'язку із чим ресторани змінюють підходи до ведення бізнесу, зосереджуючись на доступних за ціною стравах, спрощених меню та швидкому обслуговуванні, щоб зберегти клієнтську базу й підтримувати попит.

Загалом, успіх у сучасному ресторанному бізнесі в Україні залежить від здатності закладів швидко адаптуватися до змін, упроваджувати інновації та уважно стежити за потребами своїх клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Мельник І. О. Розвиток ресторанного бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. № 190. С. 128–135. DOI: 10.32782/2224-6282/190-17.
2. Петрова Т. В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні та світі. *Гостинність, сервіс, туризм: інновації та тенденції*. 2022. № 4(32). С. 45–53.
3. Савчук О. Ю. Інноваційні стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(42). С. 94–99.
4. Гончарова Л. П., Ткачук В. О. Аналіз споживчих уподобань у ресторанній індустрії України. *Маркетинг та цифрові комунікації*. 2024. № 7(1). С. 21–30. DOI: 10.31521/mcdc.V7(1)-03.
5. Давиденко В. С. Використання цифрових технологій у ресторанному бізнесі: тенденції та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 12. С. 57–64.

УДК 338.487:659.1

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «FEST HOTEL»

Ольга Тесля

кандидат технічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Марія Стадник

студентка

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Для просування продуктів і послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу компанії застосовують різні маркетингові інструменти. Найбільш ефективним і цілеспрямованим інструментом доведення інформації до споживача, а також дієвий засіб конкурентної боротьби на ринку готельно-ресторанних послуг є саме реклама. Боротьба за споживача в ринкових умовах стає дедалі витонченою та загостреною, і саме реклама як складова маркетингу дає змогу просувати продукти й послуги за допомогою цілеспрямованого інформаційного впливу на споживача. Відтак популяризація пропозицій ринку готельно-ресторанних послуг наразі немислима без реклами — інформативної, достовірної, помітної, емоційно насиченої, здатної до переконання. Вона залишається найбільш значущим елементом комунікаційного впливу в індустрії гостинності [1].

Ефективність реклами значною мірою залежить від способу її подачі, акценту на яскраво вираженій індивідуальності, певну концептуальності. Тож у разі планування рекламної кампанії треба визначити, яким чином подавати рекламу, щоб спрямувати її на підвищення іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Таким принципом скористувалися засновники, коли створювали «FEST hotel». Це демократичний, сучасний готель, який належить до мережі «FEST». Він відомий своїм унікальним дизайном, атмосферою та високим рівнем сервісу. Розповідає про наше місто, зокрема про те круте і цікаве, те справжнє, що було у Львові колись і залишилось лише образами на старих фото чи в пам'яті старих львів'ян. Це і Виставка крайова — найбільша в Європі промислова міжнародна виставка 1894 року, і старі львівські летовища та перші рейси, і «гіперлуп» 30-х років під назвою «Люкс-Торпеда».

Фасад готелю зроблений із кортенової сталі, яка змінює вигляд щомісяця, тому що така сталь окислюється, набуває іржавого забарвлення і надалі не потребує фарбування чи іншого обслуговування. З плином часу готель набуватиме все іншого забарвлення — від сірого до багряно-коричневого [2].

Щороку готельна клієнтура стає дедалі досвідченою та вибагливою, а інтер'єри готелів поступово перетворюються в цікаві артоб'єкти. Стиль готелю визначений як арт-готель із сучасним інтер'єром. Специфіка: кожен поверх має свій унікальний колір, а в кожному номері — різний малюнок на стіні. В інтер'єрі кожного номера використано авторські колажі та фото старого Львова.

Готелі з чітко розробленою концепцією дають змогу не тільки насолодитися повноцінним відпочинком, ще і дізнатися щось нове і цікаве для себе. Такий вид бізнесу новий для нашої країни, саме із цієї причини оригінальний готель користуватиметься підвищеною увагою туристів [3].

Список використаних джерел:

1. Гузар У., Голод А., Паска М., Петришин Н., Тесля О., Тихоновський М. Особливості та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2024. Т. 3(56). С. 410–422. DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4371
2. Готель! FEST Hotel. URL: https://hotels24.ua/uk/Lviv/Hotel-FEST-Hotel-11607.html
3. Арт готель. URL: https://modern-art-hotel.virtual.ua/ua/

УДК 338.488.2:658.114.7:640.43

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСІБ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ростислав Сорока

кандидат економічних наук, доцент

Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Формування ефективної моделі бізнесу важко уявити без розроблення реалістичного бізнес-плану будь-якого суб'єкта підприємництва. Не вдаючись у дослідження суті, функцій, видів й особливостей бізнес-плану, зосередимо увагу на послідовності здійснення бізнес-планування, вихідним етапом якого є початкова стадія, яка містить поряд із генерацією підприємницької ідеї, вибором сфери діяльності, вибором організаційно-правової форми ведення бізнесу також і вибір способу започаткування бізнесу.

Тенденції створення й розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу доводять на практиці, що під час вибору способу започаткування бізнесу в цьому сегменті національної економіки поряд із створенням нового підприємства «з нуля» чи придбання вже чинної компанії заслуговує на увагу через дедалі більшу поширеність, і франчайзинг.

Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі — це модель бізнесу, за якої підприємство (франчайзер) надає право використовувати свій бренд, стандарти обслуговування, рецептуру бізнес-процесів та інші ресурси іншій особі чи компанії (франчайзі) за умов укладення ліцензійної угоди. Ця модель дає змогу розширювати готельно-ресторанний бізнес мережевим шляхом, використовуючи перевірені концепції та суттєво знижуючи ризики, пов'язані з відкриттям нового закладу.

Практичний досвід ведення готельно-ресторанної справи дає змлгу виокремити основні аспекти використання франчайзингу в інших країнах, що цілком може бути адаптований в Україні з урахуванням поточної економічної ситуації, а саме:

— економічну ефективність і зниження ризиків франчайзингу на практиці реалізуютьу двоякому вираженні, зокрема: інвестиційній привабливості, оскільки франчайзі одержують змогу започаткувати бізнес за допомогою перевіреної моделі, що суттєво знижує ризик невдачі та спільне використання ресурсів, оскільки франчайзер забезпечує

всебічну підтримку в галузі маркетингу, навчання персоналу, розроблення концепції та управлінні, що допомогає економити на індивідуальному розробленні бізнес-процесів;

— підвищення конкурентоспроможності передбачає поряд із використанням визнаного бренду, що апріорі означає, що клієнти вже знайомі з певним рівнем якості послуг, також і стандартизацію якості, оскільки завдяки суворим вимогам франчайзера франчайзі зобов'язаний дотримуватися встановлених стандартів, що гарантує стабільність сервісу в усіх точках мережі;
— юридичні й організаційні аспекти — у підписаному сторонами договорі франчайзингу чітко обумовлені права та обов'язки сторін, умови фінансової підтримки, розмір роялті й інші аспекти взаємодії.

Безперечно під час використання франчайзингу у бізнес-плануванні закладів готельно-ресторанної справи необхідно використовувати такий специфічний метод як SWOT-аналіз.

Загалом без прив'язки до видів бізнес-плану можна виокремити ряд елементів, що відображають сильні і слабкі сторони, загрози і можливості закладів готельно-ресторанного бізнесу при використанні франчайзингу, а саме:

1. Переваги для франчайзі (можливість швидкого старту бізнесу з використанням перевіреної концепції; отримання доступу до системи управління, реклами й навчання; зниження початкових витрат за рахунок спільного використання бренду та ресурсів франчайзера) та франчайзера (розширення мережі без потреби самостійного управління кожним об'єктом; додатковий потік доходів через роялті та інші платежі; підвищення впізнаваності бренду на ринку).
2. Виклики, що включають потребу забезпечення контролю якості, оскільки невідповідність стандартів обслуговування в окремих франчайзингових точках може негативно вплинути на репутацію бренду загалом; залежність від франчайзера, оскільки франчайзі обмежений правилами франчайзингової системи, що може зменшувати гнучкість у прийнятті рішень; питання конфіденційності, оскільки обмін комерційною інформацією між сторонами вимагає особливої уваги до захисту конфіденційних даних.

Необхідність упровадження франчайзингу в діяльність українськихготельно-ресторанних закладів об'єктивно підтверджує міжнародний досвід. У країнах Європи найпоширенішою сферою франчайзингової діяльності є сфера послуг, особливо мережа франшиз готельного й ресторанного бізнесу. У Німеччині, Італії та Франції франчайзинг послуг становить 40–45% загального числа франшиз [1].

Результати проведеного дослідження дають змогу констатувати, що франчайзинг є ефективним інструментом для розширення готельно-ресторанного бізнесу, який допомагає знизити ризики, пов'язані з відкриттям нових закладів і забезпечити високий рівень сервісу завдяки використанню перевірених бізнес-моделей.

Список використаних джерел:

1. Побоченко Л. М. Вплив франчайзингу на розвиток європейського бізнесу. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/45.pdf. (дата звернення: 29.03.2025).

УДК 338.48:379.8(477.83)

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА БАЗІ НАЙБІЛЬШИХ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВИХ КОМПЛЕКСІВ ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ

Надія Клим

кандидат економічних наук доцент

НЛТУ України (Україна)

Оксана Шняк

старший викладач

ЗВО Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Актуальність рекреаційних послуг сьогодні зростає через кілька важливих чинників, таких як зміни в соціальних, економічних і технологічних умовах життя, бажанні індивідуума бути здоровим, молодим, відволіктися від повсякденних турбот, стресових ситуацій, отримати приємні відчуття та враження.

Рекреаційна послуга — це будь-яка діяльність чи вигода, яку надають клієнтові на спеціалізованих територіях поза місцем його постійного проживання й у вільний від роботи час, щоб відновити його фізичні та психологічні сили, задовольнити спортивні, оздоровчі, пізнавальні інтереси тощо [1].

У сучасних нестабільних умовах рекреаційні послуги користуються попитом у споживачів, що можна пояснити такими чинниками: щораз більші потреби в оздоровленні й відпочинку; зміни в способі життя; розвиток туризму (екологічний туризм, активний відпочинок, екотуризм); технології та інновації; екологічна свідомість; соціальна активність.

На основі рекреаційних потреб формується попит рекреантів, що виражається не так у їх бажанні, як у здатності отримувати рекреаційні послуги. Проте в сучасних складних економічних умовах і стані невизначеності через агресію Росії є значна інфляція та диференціація в доходах населення, частка малозабезпеченого населення — максимальна.

Треба це врахувати й задовольняти потреби населення згідно з їхніми матеріальними можливостями за допомогою диверсифікації розцінок і різнорівневісті рекреаційного сервісу. Окрім цього, на попит на рекреаційні послуги впливають чинники особистого характеру рекреантів, такі як звички, смаки, переваги споживачів, стать, вік, приналежність до певної соціальної групи, традиції [1].

Окрім того, для ринку рекреаційних послуг на сьогоднішній день характерні є такі особливості: низькі темпи розвитку рекреаційної сфери через кризовий стан економіки країни; нестабільна й недосконала законодавча база та державна туристична політика; недостатній розвиток рекреаційної матеріально-технічної бази; загострення конкурентної боротьби з боку закордонних рекреаційних систем сусідніх держав; ризики й загрози, пов'язані з безпекою рекреантів і бізнесу, пов'язані з неоголошеною війною.

Проаналізуємо стан розвитку рекреаційних послуг на прикладі найбільших готельно-відпочинкових комплексів Львівського району, а саме: «Edem Resort Medical & Spa», «Emily Resort», «Бухта Вікінгів» за допомогою оцінки цих закладів на інтернет-платформі booking.com (табл. 1.) Як вбачається з табл. 1 асортимент рекреаційних послуг практично одинаковий у «Edem Resort Medical & Spa», «Emily Resort», і значно ширший, ніж у «Бухті Вікінгів». За відгуками гостей найвищу оцінку (9,7) отримав «Edem Resort Medical & Spa».

Таблиця 1

Порівняльна характеристика асортименту рекреаційних послуг та якості обслуговування «Edem Resort Medical & Spa, Emily Resort», Бухта Вікінгів»

Назва комплексу	Асортимент послуг
Emily Resort **Відгуки гостей** 9,6 Відмінно · 2 788 відгуків	Спорт і відпочинок: оренда велосипедів; пляж; аквапарк; дитячий клуб; аніматори; сквош; велоспорт; піші прогулянки; катання на лижах. Оздоровчі послуги: дитячий басейн; роздягальня з шафками; особистий тренер; спа-лаунж зона для релаксації; парова лазня; спа-процедури; обгортання; пілінг тіла; догляд за тілом; укладка волосся; фарбування волосся; стрижка; педикюр; догляд за волоссям; макіяж; воскова епіляція; догляд за обличчям; косметичні послуги; сонячна парасоля; пляжне крісло/шезлонг; водна гірка; хамам турецька лазня; гідромасажна ванна джакузі; масаж; оздоровчий спа-центр; фітнес-центр; сауна, басейни: басейн 1, 2 — критий
Бухта Вікінгів **Відгуки гостей** 8,8 Блискуче · 375 відгуків	Спорт і відпочинок: оренда велосипедів; стрільба з лука; урок готування; велосипедні екскурсії; пляж; спорядження для бадмінтону;

	спорядження для тенісу; зручності для занять водними видами спорту (на території); верхова їзда; велоспорт; піші прогулянки; настільний теніс; більярд; дитячий майданчик; риболовля; тенісний корт. На відкритому повітрі: камін у саду; місце для пікніка; садові меблі; приватна пляжна зона; барбекю; тераса; сад. Оздоровчі послуги: сонячна парасоля; пляжне крісло/шезлонг; лазні на повітрі; хамам турецька лазня; масаж; сауна.
Edem Resort Medical & Spa **Відгуки гостей** 9,7 Відмінно · 253 відгуки	Спорт і відпочинок: оренда велосипедів; аеробіка; пряма трансляція спортивних ігор; жива музика виступ; урок готування; екскурсія або урок про місцеву культуру; тематичні вечері; велосипедні екскурсії; піші екскурсії; похід барами (пабкрол); тимчасові виставки мистецтва; пляж; спорядження для тенісу; зручності для занять водними видами спорту (на території); міні-гольф; верхова їзда; велоспорт; піші прогулянки; караоке; настільний теніс; більярд; ігрова кімната; риболовля; поле для гольфу (у радіусі 3 км); тенісний корт. Оздоровчі послуги: роздягальня з шафками; особистий тренер; заняття фітнесом; заняття йогою; фітнес; масаж: усього тіла, рук, голови, для пар, ніг, шиї, спини; пакети послуг спа / велнес; ванночка для ніг; спа-лаунж зона для релаксації; парова лазня; спа-процедури; обгортання; пілінг тіла; догляд за тілом; укладка волосся; фарбування волосся; стрижка; педикюр; манікюр; догляд за волоссям; макіяж; догляд за обличчям; косметичні послуги; пляжне крісло/шезлонг; хамам/турецька лазня; гідромасажна ванна/ джакузі; оздоровчий спа-центр; фітнес-центр; сауна

Сформовано авторами за джерелами: [2, 3, 4].

Отже, рекреаційні послуги мають велике значення в умовах швидко змінюваного суспільства, адже сприяють не лише фізичному й психічному відновленню, й поліпшують загальну якість життя людей.

Список використаних джерел:

1. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг: навч. посіб. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2013. 202 с.
2. Emily Resort. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/emily-resort.uk.html
3. Бухта Вікінгів. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/bukhta-vikinghov.uk.html
4. Edem Resort Medical & SPA. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/edem-resort.uk.html?lang=uk&soz=1&lang_changed=1

УДК 004:338.483.13

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Наталія Тягунова

кандидат економічних наук, професор

Хмельницький кооперативний торговельно-економний інститут (Україна)

Дмитро Жигулін

Хмельницький кооперативний торговельно-економний інститут (Україна)

Цифровізація індустрії гостинності є ключовим чинником підвищення її ефективності, зручності для клієнтів і конкурентоспроможності підприємств. У сучасному світі технології не лише спрощують операційні процеси, а й формують нові стандарти обслуговування.

Аналіз публікацій дав змогу визначити основні сучасні тенденції цифровізації в індустрії гостинності в світі.

Автоматизація бізнес-процесів. Сучасні підприємства сфери гостинності активно впроваджують автоматизовані системи управління, які допомагають оптимізувати роботу: PMS (Property Management Systems) — системи управління готелями, що дають змогу автоматизувати бронювання, поселення, управління номерами та аналітику. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — комплексні рішення для контролю за фінансами, персоналом, логістикою. CRM-системи (Customer Relationship Management) — інструменти для поліпшення взаємодії з клієнтами та персоналізації послуг [1,2].

Онлайн-бронювання та мобільні застосунки. Використання світових платформ бронювання (Booking.com, Airbnb, Expedia) стало стандартом. Готелі й ресторани впроваджують власні мобільні застосунки, які дають змогу бронювати номери, переглядати меню, оплачувати послуги тощо. Зростає популярність безконтактного бронювання, де клієнти можуть безпосередньо через мобільний застосунок вибрати номер і заселитися [3].

Штучний інтелект (AI) і чатботи. Чатботи тй віртуальні помічники допомагають відповідати на запити гостей 24/7, здійснювати бронювання та надавати інформацію. ШІ-алгоритми аналізують поведінку клієнтів та пропонують персоналізовані пропозиції. Використання голосових асистентів (наприклад, Alexa for Hospitality) для управління номером.

Великі дані та аналітика. Готелі та ресторани використовують великі дані для прогнозування попиту, динамічного ціноутворення і персоналізації сервісу, а аналіз відгуків клієнтів із соціальних мереж і платформ бронювання допомагає поліпшувати обслуговування [4].

Цифровий маркетинг та SMM. Використання цільової реклами та програм лояльності через соціальні мережі й емейл-маркетинг, співпраця з блогерами та впливовими особами для просування готелів та ресторанів, запровадження відеоогляд ів, 360-градусних турів та стримінгових платформ для залучення гостей.

Технології розумний готель (Smart Hotel) та Інтернет речей (IoT). Впровадження систем розумного номера, де гості можуть керувати освітленням, клімат-контролем та розвагами через смартфон. Використання розумних дзеркал із вбудованими дисплеями для інформації про погоду, новини, рекомендації. Інтернет речей (IoT) дозволяє обслуговуючому персоналу в реальному часі відслідковувати стан номерів, рівень запасів та потребу в обслуговуванні [5].

Використання VR/AR (віртуальної та доповненої реальності). Віртуальні тури готелями допомагають клієнтам оцінити номери ще до бронювання, а доповнену реальність використовують для інтерактивних карт, рекомендацій ресторанів та туристичних маршрутів.

Цифрові технології кардинально змінюють сферу гостинності, підвищуючи ефективність роботи підприємств, покращуючи рівень сервісу й персоналізацію послуг. Використання сучасних технологій стає не просто конкурентною перевагою, а потребою для виживання в умовах стрімкого розвитку індустрії.

Список використаних джерел:

1. Беляк А. О. Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності. *Modern Economics*. 2022. № 35. С. 23–28. DOI: 10.31521/modecon.V35(2022)-04.Modecon
2. Тихоновський М., Гузар У. Використання цифрових технологій у маркетингових заходах закладів індустрії гостинності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 жовтня 2024 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2024. С. 364–368.
3. Цимбалюк К., Рябенька М. Інноваційні технології та сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика:* зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю (30 травня 2024 р., м. Львів). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2024. С. 111–113.

4. Гузар У., Єдинак Ю., Матієв Р. Стратегічне управління в умовах цифровізації закладів гостинності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (24–25 жовтня 2024 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2024. С. 352–354.
5. Савчук В. С. Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 6–7 квітня 2020 р.). Мукачево: МДУ, 2020. С. 196–198.

УДК 640.41/42:338.48:355.01

РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анна Куртакова

магістрантка

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

кандидат юридичних наук

Національна академія внутрішніх справ (Україна)

На сьогодні в Україні готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка швидко реагує на зміни в суспільстві, технологічні новації та економічні виклики. Проте воєнні дії створили безпрецедентні труднощі для цієї галузі. Масова міграція населення, руйнування інфраструктури, перебої в постачанні, проблеми з кадрами й зниження платоспроможності громадян змусили підприємців швидко адаптуватися до нових умов. Також війна внесла корективи у функціонування готелів, ресторанів і кафе, перетворивши їх на гуманітарні хаби, прихистки для переселенців, волонтерські кухні й логістичні центри. Водночас інноваційні рішення допомагають підприємствам не лише виживати, а й продовжувати розвиватися, зберігати робочі місця та підтримувати економіку країни.

Основні виклики, з якими стикається готельно-ресторанний бізнес в умовах війни:

Масова релокація бізнесу та втрата ринків збуту. З початку війни багато підприємств HoReCa були змушені закритися або перемістити діяльність у більш безпечні регіони. Готелі та ресторани, які раніше працювали для туристів, змінили профіль на обслуговування військових, волонтерів й внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Проблеми з постачанням продуктів і сировини. Логістичні труднощі, блокада портів, руйнування виробництв та зростання цін на імпортні товари спричинили дефіцит певних продуктів. Це змусило ресторани переходити на локальні фермерські продукти й адаптувати меню відповідно до доступних ресурсів.

Кадровий голод. Частина персоналу виїхала за кордон або мобілізована, що призвело до нестачі кваліфікованих працівників. Заклади змушені

оптимізувати робочі процеси, автоматизувати обслуговування й залучати нових фахівців, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

Фінансові труднощі та зниження купівельної спроможності. Зниження доходів населення впливає на попит у сфері HoReCa, змушуючи бізнес змінювати ціноутворення, запроваджувати економні формати та працювати в умовах обмежених фінансових ресурсів.[1]

Але водночас з викликами сьогодення ми можемо говорити й про розвиток цифровізації та автоматизація до змін.

- багато готелів та ресторанів почали використовувати онлайн-системи бронювання для швидкої реєстрації ВПО, військових і волонтерів;
- чатботи для обробки запитів клієнтів, швидкого пошуку житла або їжі;
- QR-коди для меню та безконтактних оплат у ресторанах;
- розвиток доставляння їжі через мобільні додатки, навіть у прифронтових районах;
- інтеграція з гуманітарними платформами для обліку безплатних обідів для ВПО та військових.[2].

Також готельно-ресторанний бізнес став частиною гуманітарної підтримки країни. Багато ресторанів стали центрами приготування безплатних обідів для військових, медиків і переселенців. Частина готелів переобладнали номери для приймання ВПО, надаючи мінімальний набір послуг за зниженими тарифами або безплатно. Готелі й ресторани співпрацюють з ООН, Червоним Хрестом, міжнародними фондами для забезпечення фінансової підтримки та гуманітарної допомоги.

Нині доволі складно говорити про перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу після війни, але ми це прогнозуємо.

Після перемоги Україна стане центром реконструкційного й волонтерського туризму, що створить попит на гнучкі готельні формати — капсульні готелі, коворкінг-готелі тощо. Ми повною мірою зможемо навчитися використовувати відновлювану енергію, альтернативні джерела води й енергоощадні технології. Навчимося ще більше скорочувати харчові відходи через програми Food Waste Management. Зауважу, що відновлення сектору HoReCa можливе тільки за підтримки держави та залучення інвестицій завдяки податковим пільгам, інвестиційним грантам та міжнародним програмам підтримки малого бізнесу.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні не лише адаптувався до умов війни, а й став важливим елементом гуманітарної допомоги й економічної стійкості. Завдяки цифровізації, гнучким бізнес-моделям й соціальній відповідальності заклади HoReCa продовжують працювати, підтримуючи військових, переселенців та економіку держави.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк М. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. *InProject HUB*. 2023. URL: https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu (дата звернення: 16.03.2025).
2. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. *Hotel Solution*. 2023. URL: https://hotel-solution.com.ua/news/trends-in-the-hotel-business-whats-popular-in-2023 (дата звернення: 16.03.2025.

УДК 330.1:578.834Covid19(477)

ПАНДЕМІЯ COVID-19: ВПЛИВ І НАСЛІДКИ ДЛЯ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Іван Коркуна

кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Роман Боднар

аспірант

Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному світі, незважаючи на всі негативні виклики України, сфера індустрії гостинності є унікальною галуззю ринкової економіки, яка на собі першочергово відчуває будь-які зміни, що відбуваються навколо неї. Так і всесвітня пандемія Covid-19 не стала винятком для неї. Варто зазначити, що всесвітня пандемія Covid-19 не залишила без наслідків жодну країну світу й жодного напрямку в ринковій економіці. Наслідки спостерігаються в усьому.

За даними Світової туристичної організації, кількість міжнародних прибуттів у результаті обмежувальних заходів для запобігання наслідків Covid-19 впала від 60% до 94% залежно від регіону світу порівняно з доковідним 2019 роком. Сферу індустрії гостинності в Україні вважається одним з найперспективніших напрямків соціально-економічного розвитку: упродовж останніх десятиліть вона демонструвала стабільні темпи зростання. У 2019 році туризм і супутні галузі у світовому масштабі становили майже десяту частини у світовому ВВП, і саме в цій галузі створено кожне четверте нове робоче місце, тому впродовж останніх років галузь навіть називали глобальним драйвером світової економіки. Хоча сфера індустрії гостинності розвивалася значно швидше, ніж світова економіка загалом, проте в час пандемії та загального карантину на поїздки та туристичний бізнес був накладений мораторій, і туристична галузь зіштовхнулася з найбільшим випробуванням за останнє сторіччя. Економічні показники розвитку галузі знизились, і можна констатувати загальну збитковість в усьому світі, проте сучасне суспільство має запобігти знищенню туристичного бізнесу, який, окрім економічних показників, має

ще суспільну значущість — забезпечення потреби людства у подорожах, адже це феномен людської природи, який ще й досі не дає відповіді на деякі питання.

Західна Україна є однією з найперспективніших частин країни, яка сьогодні є найбільш історично популяризованою. На Львівщині в період пандемії Covid-19 розроблено пріоритети розвитку з урахуванням форс-мажорних обставин, пов'язаних із пандемією Covid-19. «Туризм та сфера індустрії гостинності в умовах Covid-19: план дій від 2021 до 2023 років» напрацювали представники експертного середовища разом з фахівцями управління туризму та курортів Львівської ОДА в межах стратегічної сесії, яка відбулася у Львові. Ідеться про проблеми та інструменти для їх вирішення і підтримки туризму в умовах пандемії. Отже, експерти напрацювали заходи щодо дотримання протоколів безпеки в подорожах, підготовки маркетингових і пропорційних кампаній, стимулювання внутрішнього туризму та в майбутньому — в'їзного. За підсумком стратегічної сесії визначено істотні питання галузі туризму й сфери індустрії гостинності як супутньої, що ввійшли у комплексну програму розвитку туризму, курортів і рекреації у Львівській області на 2021–2023 роки. (див. рис. 1).

Рис. 1. Стратегія розвитку туристичної галузі від 2021 до 2023 років

Ураховуючи зазначену стратегію, розуміємо, що успішна процедура її впровадження дала можливість значно простіше проводити процес відновлення сфери індустрії гостинності в період після пандемії Covid-19.

Проаналізувавши статичні дані, можемо графічно представити вплив пандемії (рис. 2) [1].

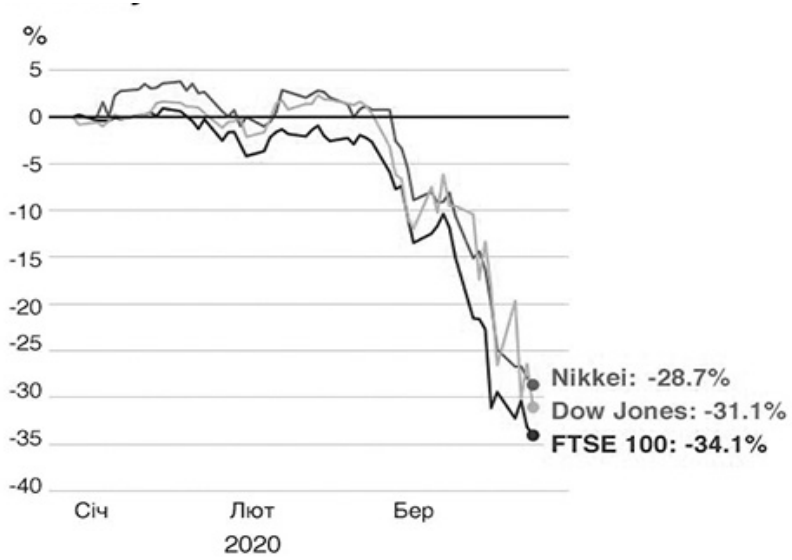

Рис. 2. Вплив коронавірусу на ринки від початку спалаху

Варто зазначити, що в Україні на початку карантину (навесні) туристи сфери індустрії гостинності надавали перевагу індивідуальним поїздкам власним транспортом на невеликі відстані (зазвичай 20–30 км від дому). Мода на локації формувалася через соцмережі, найбільше така ситуація спостерігалася в західних областях України, зокрема Львівській. У той час, коли масовий туризм на далекі відстані зупинився практично повністю. З настанням літа 2020 року і певним послабленням карантинних обмежень українці почали планувати поїздки на внутрішні моря і походи в гори, тобто мандрували в межах країни. Улітку найпопулярнішим був відпочинок Трускавець, Буковель, Чернівці, Карпати [2].

Важливо зазначити, що на курортах Карпат і Західної України, на думку туроператорів, більшою була частка легальних місць розміщення й менше проблем з якістю, ніж на морських курортах. Пояснюється це тим, що власники бізнесу в туристичній галузі західного регіону є більш орієнтованими на зовнішнього туриста, здебільшого, це туристи ЄС, оскільки Західна Україна активно проводить роботу в частині трансприкордонної співпраці. Експерти розуміють, що Карпати, замки й міста Західної України не є альтернативою для пляжного відпочинку, тому стверджувати, що Карпати цілковито замінюють поїздки на море, не варто. Ба більше після стабілізації з відкриттям кордонів українському туризму в західному регіоні буде доволі важко зберегти динаміку, але зазначимо, що ситуація з війною є негативним

форс-мажорним явищем для туристичної галузі та загалом сфери індустрії гостинності України. Зараз відбувається те, що саме туристична галузь України починає демонструвати позитивну динаміку. Зрозуміло, що ця динаміка спостерігається не за рахунок туристів, а за рахунок ВПО, які через окупацію в східних областях України та інтенсивні бойові дії шукають спокійніше місце для проживання. Наразі таким критеріям відповідають західні області України, тому ВПО мігрують у Західний регіон.

Отже, зазначимо, що в період пандемії Covid-19 сфера індустрії гостинності зазнала значних змін і викликів. Збільшення обмежень та закриття кордонів призвели до різкого зменшення туристичного потоку. Утім почався період активного застосування цифрових технологій та інших інтерактивних методів, що теж стало новим поштовхом до розвитку сфери індустрії гостинності на внутрішньому і зовнішньому ринках популяризації туристичної галузі в західних областях України.

Список використаних джерел:

1. Всесвітня туристична організація ООН (ЮНВТО). Офіційний сайт. URL: https://www.unwto.org/
2. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

УДК 339.138:005.934.5

КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНИЙ СЕРВІС У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Олена Бозуленко

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ (Україна)

Сфера обслуговування, зокрема в галузі фізичної культури й оздоровлення, зазнає істотних змін під впливом цифрових технологій, загострення конкурентної боротьби й зміни споживчих очікувань. Зазначені чинники зумовлюють необхідність перегляду підходів до організації сервісу й формують потребу у впровадженні нових стратегічних орієнтирів. Відмітною особливістю цієї сфери є одночасність процесів виробництва та споживання послуг: надання послуги збігається в часі з її використанням. Така специфіка висуває нові вимоги до маркетингу у сфері послуг, розширюючи його функціональні завдання порівняно з традиційним маркетингом [1].

У сучасних умовах провідною стратегічною перевагою підприємств стає клієнтоцентричність — управлінська філософія, яка передбачає фокус на довгостроковій взаємодії з клієнтом, зміцненні його лояльності та формуванні індивідуалізованого сервісного досвіду [2].

Орієнтований на клієнта підхід трансформує маркетингову діяльність у комплексну систему взаємодії, яка охоплює всі точки дотику — від першого контакту до післясервісної підтримки. У межах цієї парадигми особливої актуальності набувають інструменти цифрового маркетингу та дані поведінкової аналітики, що дають змогу глибше аналізувати споживчу поведінку, адаптувати пропозиції відповідно до потреб цільових сегментів і підвищувати споживчу цінність послуг. Важливим також є впровадження концепції створення цінності для клієнта як основи бізнес-моделі [3].

Одним з основних механізмів побудови довгострокових відносин з клієнтами виступають системи лояльності. У сфері оздоровлення їх реалізують через програми накопичення балів, кешбек за активність, індивідуальні бонуси до свят, а також гнучкі формати абонементів. Персоналізовані програми лояльності допомагають глибше розуміти клієнтські вподобання, формувати точніші маркетингові пропозиції та підвищувати ефективність комунікації з окремими сегментами цільової аудиторії.

Додаткові можливості для індивідуалізації сервісу й підвищення емоційного залучення клієнтів забезпечує гейміфікація — упровадження ігрових

елементів у неігрові процеси. До таких елементів належать: можливість самостійного вибору завдань, встановлення особистих цілей, відстеження прогресу, досягнення нових рівнів майстерності, участь у змаганнях і групових активностях [4]. Доцільність застосування гейміфікованих підходів у тренувальних програмах можна пояснити їх здатністю підвищувати рівень мотивації, поліпшувати якість взаємодії клієнта з брендом, налагоджувати емоційний зв'язок і стимулювати сталі зміни у поведінці.

Ще одним важливим напрямом розвитку клієнтоцентричного сервісу є індивідуалізація оздоровчих маршрутів, яка ґрунтується на використанні CRM-систем, мобільних додатків, носимих пристроїв та даних медико-біометричних обстежень. Застосування носимих технологій відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій у сфері фізичної культури та оздоровлення. Такі пристрої дають змогу відстежувати фізіологічні параметри користувача, рівень активності, стан здоров'я та вплив зовнішнього середовища. Вони можуть бути представлені у вигляді аксесуарів, вбудованих елементів одягу чи взуття, імплантів або навіть електронних татуювань. Більшість із них оснащені комунікаційними модулями, локальними сховищами та забезпечують доступ до даних у режимі реального часу. Отримана з носимих пристроїв інформація інтегрується в цифрові системи, що допомагає формувати індивідуальні програми тренувань, харчування чи реабілітації з урахуванням особливостей кожного клієнта [5]. Такий підхід сприяє підвищенню якості сервісу, зміцненню лояльності споживачів і забезпеченню стійкого розвитку підприємств сервісної індустрії.

Отже, клієнтоцентричний сервіс в умовах цифрової економіки трансформується в інтегровану систему інструментів маркетингу, яка охоплює персоналізацію, автоматизацію, гейміфікацію та активну участь клієнтів у процесі створення цінності. Синергія цих елементів формує нову якість сервісу та забезпечує довготривалі конкурентні переваги для підприємств сфери обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колект. моногр. / О. Г. Вдовічена та ін.; за ред. А. А. Вдовічена. Чернівці: Технодрук, 2025. 430 с.
2. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер та ін. Київ: Хімджест, 2008. 720 с
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016 № 80(6). P. 69–96.
4. Іванюк П., Бондар А. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації у сфері фізичної культури та спорту. *Науковий часопис Українського*

державного університету імені Михайла Драгоманова. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт): зб. наук. пр. Київ, 2024. № 7(180). С. 59–64.

5. Марчук Н., Осієвська В., Михайлова Г. Класифікація носимих електронних пристроїв. *Товари і ринки*. 2021. № 4. С. 68–78.

УДК 338.48.2:640.4:005.334

МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Уляна Гузар

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Роман Клос

аспірант спеціальності «Готельно-ресторанна справа»

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Індустрія гостинності є однією з найчутливіших галузей до будь-яких кризовий подій — від глобальних пандемій до локальних конфліктів, які суттєво впливають на її функціонування. Ефективне антикризове управління є запорукою не лише виживання, а й стратегічного розвитку закладів гостинності. Дослідження світових моделей управління в умовах кризи дає змогу ідентифікувати найуспішніші підходи й адаптувати їх до українських реалій.

Антикризове управління — це система дій, спрямованих на діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання наслідків криз [1].

Антикризове управління забезпечує комплексну систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, мінімізацію їх наслідків забезпечення стабільності підприємств. Воно містить розробку стратегічних планів, використання інноваційних методів управління, а також ефективну комунікацію з гостями та партнерами. Завдяки своєчасному виявленню ризиків підприємства індустрії гостинності можуть успішно пережити кризові періоди й отримати конкурентні переваги на ринку. В індустрії гостинності до таких заходів належать: фінансова реструктуризація, перегляд цінової політики, інноваційна трансформація сервісу та управління ризиками.

Серед успішних кейсів на світовому ринку щодо антикризового управління в індустрії гостинності варто виокремити:

США *(цифровізація та гостеорієнтованість).* Американські готельні мережі («Marriott», «Hilton») активно впровадили моделі цифрового самообслуговування та мобільного управління бронюванням. Зросла роль CRM-систем, автоматизації процесів і гнучкого персонального сервісу.

Ключовим фактором стало вміння швидко адаптуватися до змін у поведінці гостей;

Італія та Іспанія *(фокус на локальний туризм).* Після карантинних обмежень ці країни переорієнтували маркетингову стратегію на внутрішній туризм, просуваючи етнотуризм та екоподорожі. Активно розвивалися малий і середній бізнес, що запропонував унікальні, адаптовані до нових умов формати гостинності;

Японія (інновації та роботизація). Японські готелі (наприклад, «Henn-na Hotel») стали піонерами у впровадженні роботизованих ресепшн-систем, безконтактної доставки та інноваційного підходу до безпеки гостей. Це дало змогу зменшити витрати та водночас підвищити рівень довіри гостей;

Ізраїль *(модель гнучкого сценарного планування).* Ізраїльський досвід демонструє ефективність сценарного планування, коли готелі мають готові алгоритми дій для різних варіантів розвитку кризи — від терористичних загроз до обмежень пересування.

Отже, світовий досвід антикризового управління в індустрії гостинності демонструє важливість гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. Найуспішнішими моделями антикризового управління є ті, що враховують локальні особливості, технологічний розвиток і зміну запитів гостей. Україна, попри складні умови, має потенціал для адаптації найкращих практик і формування власної моделі антикризового управління в галузі індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Лікарчук Н. Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу.URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/1333

УДК 640.41:658.5:613.2

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ МОДЕЛІ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ

Марія Паска

доктор вет. наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У контексті дедалі більшого попиту на здоровий спосіб життя й усвідомлене харчування особливого значення набуває створення збалансованої моделі здорового харчування, яка інтегрує принципи екологічності, персоналізації та використання сучасних технологій. Упровадження таких інновацій сприяє не лише підвищенню якості обслуговування та залученню клієнтів, а й зміцненню сталого розвитку індустрії гостинності загалом, особливо акцентуючи на моделі харчування.

Харчування — підтримання життя й здоров'я живого організму за допомогою їжі, а також нормального перебігу фізіологічних процесів життєдіяльності. Це основа життя людини.

Продукти харчування — це джерела енергії та будівельного матеріалу для організму. Їжа є корисною лише тоді, коли організм відчуває в ній потребу й виникає відчуття голоду. Водночас їжа може бути небезпечною для здоров'я, якщо насичення певним продуктом стає надмірним або навпаки недостатнім.

Тарілка здорового харчування — це сучасна модель здорового харчування, яка відображає збалансоване щоденне меню. Уведення основних груп корисних харчових продуктів забезпечує добову потребу людей різних вікових груп у ключових харчових речовинах — білках, жирах, вуглеводах, харчових волокнах, вітамінах, мінералах, мікроелементах, біофлавоноїдах тощо. Прихильність моделі здорового харчування дає змогу мати високу фізичну й розумову працездатність і низький ризик небезпечних захворювань.

Тарілка здорового харчування — це не лише корисно, а й смачно. Продукти мають бути різноманітними й збалансованими, щоб організм одержав усе потрібне.

Важливе значення для здоров'я має правильний режим харчування, який має містити регулярне вживання їжі упродовж дня, без пропусків, включно

зі сніданком. Дослідження виявили, що споживання їжі вранці пов'язане з меншим загальним споживанням енергії упродовж дня і можливістю краще контролювати масу тіла. Отже, сніданок забезпечує ситість і може запобігти подальшим переїданням.

Овочі, фрукти і ягоди обов'язково мають бути у вашій тарілці. З'їдайте не менше ніж 300 г овочів та 200 г фруктів і ягід на день. Найкраще додавати овочі до кожного вживання їжі — цілий овоч чи кілька ложок салату до страви. Бажано, щоб вони становили приблизно від чверті до третини вашого раціону. Це не стосується картоплі, адже вона крохмалиста, містить мало клітковини й багато калорій. Їжте капусту, огірки, листя салату й іншу зелень, цибулю, гарбуз, моркву та інші овочі. Стигле яблуко — чудовий варіант перекусу й майже половина мінімальної норми. Також корисні груші, апельсини, банани, виноград, абрикоси тощо.

Здорове харчування передбачає споживання м'яса птиці, телятини тощо. Також 2–3 рази на тиждень бажано їсти рибні страви, хоч одну з них — з морської жирної риби. Хороший вибір — це судак, короп, минтай, хек, лосось, несолоний оселедець та інші. Щодня варто з'їдати 1–2 яйця.

Намагайтеся вживати одну порцію (75 г) бобових і горіхів на добу — квасолю, горох, червону сочевицю та нут. Споживайте щодня дві столові ложки різноманітних несолоних і несолодких горіхів. Найбільша харчова цінність у волоських горіхах.

Надавайте перевагу цільнозерновим продуктам. Це вівсяна, гречана й пшенична каші, нешліфований рис, а також макарони з твердих сортів пшениці, цільнозерновий хліб і хлібці. Випічки з білого борошна ліпше споживати менше, особливо якщо в ній багато солі й цукру.

Намагайтесь їсти нежирні й несолодкі молочні та кисломолочні продукти 2–3 рази на день. Наприклад, молоко, йогурт, кефір, твердий і кисломолочний сир, сметану. Кальцій, який міститься в них, організм засвоює найкраще. Бажано обирати продукти без цукру й з невисокою жирністю. Споживання вершкового масла варто обмежити.

Стежте за тим, що написано на етикетках продуктів, та обирайте продукти, що містять менше солі й вільних цукрів. Вживайте достатню кількість води, пийте, коли відчуваєте спрагу, адже зневоднення — також небезпечний стан для здоров'я. Пам'ятайте, воду можна отримати не лише з рідин, а й із їжею (наприклад, з кавуна й шпината). Обмежте споживання калорійних, солодких напоїв, не вживайте алкогольні напої.

Отже, харчування має не тільки задовольняти потребу організму в харчових речовинах і енергії, а й забезпечувати профілактику хронічних неінфекційних захворювань і збереження здоров'я. Інноваційні підходи до розвитку сфери гостинності в контексті створення збалансованої моделі здорового

харчування є важливим чинником підвищення якості послуг і задоволення сучасних споживацьких потреб. Такий підхід сприяє зміцненню здоров'я гостей і розвиткові індустрії гостинності загалом, відповідаючи актуальним світовим трендам і викликам часу.

Список використаних джерел:

1. Zhang P. Influence of Foods and Nutrition on the Gut Microbiome and Implications for Intestinal Health. *Int. J. Mol. Sci*. 2022. Vol. 23. P. 9588. https://doi.org/10.3390/ijms23179588
2. Паска М., Млинко О. Технологічні аспекти використання функціональних напоїв у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-88

СЕКЦІЯ 5

Фізична культура, спорт, фітнес, терапія та реабілітація: тенденції, проблеми та перспективи

УДК 796.012.6:351.743

САМОСТІЙНІ ЗАНЯТТЯ ФІЗИЧНИМИ ВПРАВАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Ольга Жданова

кандидат педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ірина Грибовська

кандидат наук з фізичного виховання та спорту, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ростислав Турка

кандидат наук з фізичного виховання та спорту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Вікторія Іваночко

кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Проблема фізичної підготовки не є новою і є предметом досліджень фахівців з фізичного виховання і спорту. Кожний працівник Національної поліції України зобов'язаний підтримувати свій фізичний стан на належному рівні. Ці положення висвітлені в певних нормативних документах [1,2,3]. Навчання з фізичної підготовки передбачає формування й удосконалення в поліціянтів: фізичних якостей, потрібних у повсякденній діяльності і у разі виникнення екстремальних ситуацій; практичних навичок застосування прийомів самозахисту, особистої безпеки, фізичного впливу тощо [5].

Відповідно до [2], заняття з фізичного виховання та спеціальної фізичної підготовки з рядовим і начальницьким складом Національної поліції України проводяться в межах службового часу систематично з розрахунку

200 годин на рік з урахуванням місцевих умов та особливостей несення служби. Заняття відбуваються двічі на тиждень по 2 години.

Мета дослідження полягала в порівнянні стану фізичної підготовленості працівників Національної поліції, які займалися на обов'язкових заняттях з тими, які мали додатково самостійні заняття.

Педагогічний експеримент передбачав проведення досліджень у двох групах по 10 осіб у кожній. У контрольній групі проводилися заняття в межах службового часу двічі на тиждень по дві години; в експериментальній — до названих занять було додано самостійні ранкові заняття (6–7 занять на тиждень по 30 хвилин).

Ранковий індивідуальні заняття містили: самомасаж; дихальні вправи; загальнорозвивальні вправи; силові вправи; водні процедури.

На початку експериментального дослідження виявлено, що тільки 13,6% досліджуваних експериментальної та 11,5% контрольної груп систематично займаються індивідуально фізичними вправами для покращання своєї фізичної підготовленості. Більшість для цього використовує такі засоби як загальнорозвивальні вправи, біг і спортивні ігри. Індивідуальні заняття проводяться найчастіше у формі спеціальних вправ у вільний час, ранкової зарядки, індивідуальних тренувань у вихідні дні. Періодичність занять не більше ніж 2 рази на тиждень. Основною причиною, яка заважає систематичним заняттям фізичними вправами, респонденти вважають зайнятість на роботі. Усі працівники вважають, що на фізичну підготовку в межах обов'язкових службових годин відведено недостатньо часу.

Бал рівня фізичної підготовленості на початку експерименту в контрольній групі нижчий за середній у 80,9%, середній — у 11,5%, низький у 7,6%. В експериментальній групі середній рівень фізичної підготовленості мали 77,4%, нижчий за середній — 13,6%, низький — 9%.

Такі низькі показники фізичної підготовленості свідчать про недостатню ефективність традиційних занять фізичними вправами.

Педагогічний експеримент позитивно вплинув на результат тестування фізичної підготовленості. В експериментальній групі, як порівняти з контрольною, достовірно зросли результати з бігу на 3000 м (12,06±0,1, $p < 0,01$), у підтягуванні на перекладині (16±0,01, $p < 0,01$), з бігу на 100 м (14,2±0,01, $p < 0,05$), з човникового бігу (26,8 ±0,2, $p < 0,05$).

Загальний середній бал за фізичну підготовленість в експериментальній групі значно поліпшили і в 59,2% досліджуваних він вищий за середній (37 балів), тоді як у контрольній групі він у (73,2%) досліджуваних середній (25 балів).

В експериментальній групі 78,4% досліджуваних мають середню й добру фізичну працездатність, тоді як у контрольній 62% досліджуваних мають середню працездатність, а 7,6% — добру.

Висновки. Унаслідок упровадження системи обов'язкових індивідуальних занять у режим працівників Національної поліції відбулася зміна реального ставлення досліджуваних до фізичної підготовки як базового елемента спеціальної професійної готовності. Досліджувані експериментальної групи змогли раціоналізувати свій режим дня, частина з них відмовилася від згубних звичок.

Позитивні зміни, які відбулися під впливом експерименту, дають право рекомендувати працівникам Національної поліції додаткові самостійні заняття для підвищення фізичної підготовленості.

Список використаних джерел:

1. Бортник С. М. Фізична підготовка працівника поліції як важлива складова його професіоналізму. *Актуальні проблеми розвитку службово-прикладних, традиційних та східних одноборств*. 2021. С. 14–16
2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580–19 (дата звернення: 20.04.2020).
3. Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України: наказ МВС від 09.02.2016 № 90.

УДК 796.03

ЕФЕКТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ В СПОРТИВНІЙ КОМАНДІ: СТРАТЕГІЇ УСПІХУ

Юлія Товт

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Спорт — це не лише фізична підготовка й індивідуальна майстерність, а й мистецтво взаємодії у команді, складна система міжособистісних відносин. Незалежно від виду спорту, ефективне спілкування між гравцями, тренером та персоналом є основою успішної командної роботи, вирішальним фактором успіху спортивних колективів.

Спорт об'єднує людей для досягнення спільної мети, однак основою успіху є взаєморозуміння й злагодженість між учасниками команди. Комунікація забезпечує обмін інформацією, формує емоційні зв'язки та підвищує згуртованість учасників спортивного колективу. Дослідження свідчать, що команди з ефективним спілкуванням демонструють на 30–40% кращі результати як порівняти з аналогічним складом, але менш скоординованими колективами.

Спілкування є важливим насамперед для синхронізації дій, адже в командних видах спорту, таких як баскетбол, футбол, волейбол без чіткого обміну інформацією неможливо досягнути взаємодії та координації. Мотивація і підтримка здатні підняти моральний дух гравця після помилки та допомогти йому розкрити власний потенціал, а відкритий діалог дає змогу запобігти напруженості і знайти компроміси в конфліктних ситуаціях.

Ефективне мовленнєве спілкування передбачає засоби вербальної та невербальної комунікації. Вербальна комунікація містить, насамперед, лаконічність (інструкції мають мати до 5 слів), спеціалізовану лексику (використання кодових слів, наприклад «прес», «хрест» у футболі), тональність (низький тембр голосу підвищує авторитетність на 30%, в той час, коли в хокеї та регбі, де рівень шуму сягає 100 дБ, варто використовувати короткі голосові команди з високою тональністю), мотиваційні фрази («Ти можеш!», «Разом!», «Ми найсильніші!»), мотиваційні промови перед грою. До засобів невербальної комунікації належать жести (наприклад, «атака» у футболі, «блок», «стоп» у волейболі), зоровий контакт, що підвищує довіру між гравцями на 40%, просторова організація (оптимальною дистанцією для настанов є 1,5 м; перебування тренера на полі підвищує візуальний контакт), міміка

(посмішка, кивок, підморгування знімають напруження). Ці засоби часто відіграють вирішальну роль у швидкісних іграх (волейбол, баскетбол тощо).

Методами поліпшення комунікації в спортивних командах є побудова довіри та відкритості основи конструктивного спілкування. Щоб їх досягти варто проводити групові тренінги та відкриті обговорення, щотижневе анонімне опитування гравців, щомісячні зустрічі для розгляду проблем, аналіз помилок комунікації і причин конфлікту після гри (рефлексія), які сприятимуть створенню довірливої атмосфери в колективі, адже повага і підтримка є вкрай важливими навіть у гарячому суперництві.

У спортивному середовищі важливим аспектом у досягненні якісної комунікації є роль тренера, який повинен бути не лише тактиком, а й психологом, вміти створювати атмосферу довіри, мотивувати різними методами, знаходити індивідуальний підхід до кожного гравця, залишатися відкритим для діалогу, емоційно стійким, чітко доносити цілі і стратегії гравцям. Йому важливо враховувати моральний стан гравців, а учасникам команди варто прислухатися до його порад та вказівок, які повинні бути чіткими, конкретними, зрозумілими та лаконічними, а критика — конструктивною і раціональною.

Доцільно використовувати технології, такі як мобільні застосунки для координації розкладу тренувань, радіогарнітури для тренерів, додатки для аналізу комунікації («CoachNow»), які можуть значно полегшити взаємодію у команді.

Отже, спілкування в команді є навичкою, яку можна і потрібно розвивати. По-справжньому сильна команда — єдиний механізм, що працює злагоджено насамперед завдяки якісній комунікації.

Отже, ефективне спілкування є необхідною умовою успіху спортивної команди, а риторика спортсменів — важливим інструментом формування їхнього іміджу. Об'єднання стратегій довіри, активного слухання та використання технологій дає змогу забезпечити оптимальну взаємодію між учасниками спортивної команди.

Список використаних джерел:

1. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 383 с.
2. Іваній І. В., Сергієнко В. М. Психологія фізичного виховання та спорту: навч.-метод. посіб. Суми: ФОП Цьома С. П., 2016. 204 с.
3. Лахтадир О. В., Коротя В. В., Совгіря Т. М. Комунікативна компетентність фахівця фізичної культури і спорту. *Фізичне виховання у контексті сучасної освіти*: тези доп. XVI Міжнар. наук.-метод. конф. Київ: Національний авіаційний університет, 2021. С. 79–81.

4. Олійник Н. А., Войтенко С. М. Психологічні особливості спортивної діяльності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 240 с.
5. Філоненко М. М. Психологія спілкування. Київ: Центр навчальної літератури, 2024. 224 с.

УДК 615.825:796.012.6

РОЛЬ ЛІКУВАЛЬНОЇ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ УРАЖЕНЬ БІОДИНАМІЧНОГО СТЕРЕОТИПУ В ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РУХІВ

Катерина Степанова

викладач

Кам'янський фаховий коледж фізичного виховання (Україна)

Важливим напрямом розвитку суспільства є формування здорової і гармонійної особистості [1]. У зв'язку із цим відбуваються зміни в системі медико-соціальної реабілітації хворих на дитячий церебральний параліч (ДЦП) — розширення інтегративних підходів, індивідуалізація реабілітаційних програм [3]. У сучасній літературі існують схеми лікувальної фізкультури при ДЦП з урахуванням клінічних форм захворювання. Однак вони не беруть до уваги індивідуальні особливості ураження рівнів регуляції біодинамічного стереотипу рухів і ступінь адаптаційних зрушень, які ускладнюють виконання вправ і проведення колективних занять.

Під час захворювання, пов'язаних з органічним ураженням нервової системи, методи фізичної реабілітації є переважають[5]. Наприклад, лікування дитячого церебрального паралічу у пізньому відновлювальному періоді ефективно за допомогою лікувальної фізкультури, оскільки пластичність нейродинамічних процесів найбільш висока і прийнятна до медикаментозної терапії тільки у ранньому відновлювальному періоді дитячого церебрального паралічу — до 2 років [3]. За останніми поглядами і даними досліджень, під час застосування методів фізичної реабілітації (лікувальної фізкультури, масажу та ін.) у хворих на ДЦП зменшується дефіцит ДОФА, як чинника обмеження рухів. Зокрема, А. Р. Лурія [4] визначав рухову функцію як складну пристосувальну діяльність організму, спрямовану на рішення фізіологічних і психологічних завдань. На прикладі аналізу довільного рухового акту Н. А. Бернштейн вивчав рух як результат складного об'єднання різних анатомічних утворень і сенсомоторної взаємодії [2]. Створена М. А. Озерецьким система тестів дозволила проводити системні дослідження рухових функцій хворих з органічним ураженням нервової системи [5].

На основі вищеназваних наукових фактів створено і впроваджено в реабілітаційних закладах м. Дніпра методику лікувальної фізкультури, яка

враховує порушення динамічного стереотипу рухів за різних клінічних форм ДЦП.

Вид і послідовність корекційної роботи в розробленій методиці визначались рівнем порушень регуляції біодинамічного стереотипу за тієї або тієї формі ДЦП:

- за поразки давніх філогенетичних рівнів організації (руброспинального рівня А, пірамідно – стріарного рівня В та С), які характеризуються слабкістю засвоєння нових рухів, неточністю, некоординованістю рухів, корекційна робота сприяла поліпшенню реципрокних взаємин м'язових груп, розвитку загальної моторики, використовувались завдання з вихованням швидкості та точності реакцій, із застосуванням гімнастичних приладів: гімнастичної лавки, дуги, кільця;
- за недостатності філогенетично молодих рівнів організації рухів (вищого символічного рівня організації рухів Е, коркового тім'яно – премоторного рівня D), зниженому самоконтролі корекційна робота спрямовувалась на розвиток самостійної регуляції рухів, вироблення навичок спільних дій, застосовувався індивідуальний корекційний комплекс.

У разі правосторонніх геміпарезів використовували вправи розробленого комплексу з мовним супроводом, декламуванням, – щоб розвивати експресивну мову, словникового запасу. При лівосторонніх геміпарезах впроваджувались ігри та вправи розробленого комплексу, що сприяють розвитку зорово-просторового аналізу та синтезу. У разі гіперкінетичних форм, використовувалась емоційна стимуляція виразності жесту, міміки й мови за допомогою вправ розробленого комплексу з мовним контролем руху.

Під впливом розробленого комплексного методу фізичної реабілітації, у дітей молодшого і старшого шкільного віку, хворих на ДЦП, поліпшилися показники стато-моторики, передусім руброспинального та вищого символічного рівнів.

Отже, наявність високої нейродинамічної пластичності сприяє варіативності практичних навичок у дитячому віці, дозволяє використовувати лікувальну фізичну культуру з врахуванням порушень біодинамічного стереотипу у дітей із ДЦП для розвитку й удосконалення їх стато-моторних функцій.

Список використаних джерел:

1. Бріскін Ю. А. Спорт інвалідів: підруч. для студ. ВНЗ фіз. виховання і спорту. Київ: Олімпійська література, 2006. 263 с.
2. Бріскін Ю. А. Адаптивний спорт. Спеціальні Олімпіади: навч. посіб. Львів: Ахіл, 2003. 128 с.

3. Бріскін Ю. А. Організаційні основи Паралімпійського спорту: навч. посіб. Львів: Кобзар, 2004. 180 с.
4. Бріскін Ю. А. Вступ до теорії спорту інвалідів: навч. посіб. Львів: Апріорі, 2008. 70 с.
5. Prystupa E., Perderiy A., Briskin Yu., Pityn M. Organizational basics implementation of the programs of Special Olympics. *Harvard Journal of Fundamental and Applied Studies*. 2015. N 1(7), Vol. 8. P. 266–272.

УДК 351.74(477)

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ БОЙОВОГО ДОСВІДУ

Руслан Скриньковський

кандидат економічних наук, професор

Львівський університет бізнесу та права (Україна)

Як відомо, Управління державної охорони України (далі — УДО України), у системі забезпечення національної безпеки, виконує завдання з охорони (забезпечення безпеки) Президента України, вищих посадових осіб та стратегічно важливих об'єктів держави, а також бере участь у спеціальних заходах, діючи в межах законодавства України, спрямованих на боротьбу з тероризмом [1–8].

Нагадаємо, що військовослужбовці УДО України зобов'язані підтримувати належний рівень знань, умінь й навичок (професійних, правових), спеціальної, бойової та фізичної підготовки (ст. 17 Закону України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» [1]), мобілізаційної готовності, потрібних для виконання обов'язків військової служби, спеціальних завдань [8; 9].

В умовах сучасних загроз із урахуванням особливостей російсько-української війни [10], актуальним і важливим є постійне вдосконалення спеціальної фізичної підготовки особового складу (військовослужбовців) УДО України. Фізична підготовка військовослужбовців — це складова частина загальної системи навчання й виховання військовослужбовців, яка спрямована на формування й забезпечення фізичної готовності до професійної діяльності, що дає змогу виконувати спеціальні, бойові й інші завдання за призначенням (ст. 30 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [11]).

Фізична підготовка співробітників (кадрів) УДО України є комплексним процесом, орієнтованим на формування фізично витривалих й психологічно стійких військовослужбовців і працівників УДО України, здатних ефективно виконувати службові обов'язки й спеціальні завдання у сфері здійснення державної охорони в різних умовах, для забезпечення національної безпеки України.

Удосконалення системи фізичної підготовки військовослужбовців УДО України має грунтуватися на міжнародному досвіді, зокрема на стандартах НАТО та системі функціональних тренувань CrossFit, що сприятиме підвищенню ефективності підготовки. Основні напрями вдосконалення фізичної

підготовки особового складу (кадрів) УДО України повинні містити використання наявного бойового досвіду, здобутого під час російсько-української війни, для визначення, розвитку й удосконаленням фізичних і спеціальних якостей військовослужбовців, враховуючи умови значних фізичних та нервово-психологічних навантажень. Вивчення й використання цього досвіду дасть змогу створити ефективні тренувальні програми та практичні заняття, що розвивають фізичну підготовленість й фізичні, спеціальні якості [12]: силу, швидкість, витривалість, спритність, гнучкість, психологічну стійкість тощо.

Окремі військовослужбовці та співробітників УДО України, а також працівники Служби безпеки України обґрунтовано обстоюють позицію, що у системі фізичної підготовки військовослужбовців УДО України треба розвивати спеціалізовані навички, зокрема рукопашний бій, подолання перешкод, тактичну медицину й виживання в екстремальних умовах. Використання симуляційних тренажерів для моделювання реальних тактичних сценаріїв (ситуацій), бойових (воєнних) дій і вправи для розвитку емоційної стійкості допоможуть створювати умови, наближені до спеціальних, бойових завдань, що сприятиме розвиткові практичних навичок і готовності до дій у складних обставинах.

Участь військовослужбовців у спортивних заходах сприяє їх фізичному, індивідуальному розвиткові, зміцненню командного духу, довіри тощо [13–15]. Пріоритетними видами спорту серед військовослужбовців УДО України мають бути стрільба, легка атлетика, плавання й бойові мистецтва.

Отже, фізична підготовка військовослужбовців УДО України є ключовим елементом їхнього професійного обов'язку й важливим складником для забезпечення готовності до виконання спеціальних і бойових завдань. Її вдосконалення має ґрунтуватися на міжнародному досвіді, бойовому досвіді, здобутому під час російсько-української війни, і містити сучасні методики тренувань.

Список використаних джерел:

1. Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб: Закон України від 04.03.1998 р. № 160/98-ВР (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160/98-вр#Text .
2. Скриньковський Р. М., Козяр Р. Я., Пєтков С. В., Хитра О. Л., Комісаров О. Г. Державна охорона посадових осіб в Україні в умовах воєнного стану. *Інтернаука. Юридичні науки*. 2023. № 5(63). С. 109–119. https://doi.org/10.25313/2520–2308–2023–5–8867.
3. Скриньковський Р. М., Козяр Р. Я., Пєтков С. В., Хмиз М. В., Чистоклетов Л. Г. Державна охорона в Україні щодо глав іноземних держав та посадових осіб міжнародних організацій в умовах воєнного стану.

Інтернаука. Юридичні науки. 2023. № 6(64). С. 114–128. https://doi.org/10.25313/2520–2308–2023–6–8998.

4. Скриньковський Р. М. Управління державної охорони України як військове формування: постановка питання. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 178–191. https://doi.org/10.52058/3041–1254–2024–8(8)-178–191.
5. Скриньковський Р. М. Управління державної охорони України як суб'єкт національної системи захисту критичної інфраструктури України. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10(38). С. 307–316. https://doi.org/10.52058/2786–5274–2024–10(38)-307–316.
6. Скриньковський Р. М. Управління державної охорони України у загальнодержавній системі національного спротиву. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 671–681. https://doi.org/10.52058/2786–5274–2024–11(39)-671–681.
7. Скриньковський Р. М., Ковалів М. В., Єсімов С. С., Перепелиця А. В. Правове регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 8(49). С. 47–54. https://doi.org/10.25313/2617–572X-2024–8–10267.
8. Скриньковський Р. М. Основні засади підготовки кадрів Управління державної охорони України. *Інтернаука. Юридичні науки*. 2024. № 9(79). С. 28–36. https://doi.org/10.25313/2520–2308–2024–9–10258.
9. Боднарчук О. Г., Гаврик Ю. Г., Джус О. А., Євтушенко А. П., Конанчук О. М., Лошицький М. В., Пасіка С. П., Пєтков С. В., Приходько О. В., Скриньковський Р. М., Чемерис С. В., Шамрай Б. М. Організація заходів з мобілізаційної підготовки та мобілізації за законодавством України. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 256 с.
10. Вановська І. М., Джус О. А., Іляшко О. О., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Первак І. О., Пєтков С. В, Попков Б. О., Скрябін О. Л., Стецюк С. П., Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Трубчанінов М. А., Хан Є. В., Шемчук В. В. Україна під час російсько-української війни 2014–2023 рр.: ґенеза національної стійкості крізь призму наукових досліджень: монографія. Київ: Ліра- К. 2023. 272 с.
11. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808–12#Text.
12. Центр підготовки Управління державної охорони України. URL: https://do.gov.ua/tsentr-pidhotovky-upravlinnia/.
13. Ястребов О. О. Оптимізація змісту фізичної підготовки військовослужбовців Управління державної охорони України. *Науковий часопис*

Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт): зб. наук. пр. Київ, 2015. Вип. 3(1). С. 404–407.

14. Кисленко Д., Радзієвський Р., Михайлов В., Юдін В. Комплекс високоінтенсивних тренувань із фізичної, вогневої та тактико-спеціальної підготовки військовослужбовців (фахівців охоронної діяльності). *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1(60). С. 26–32. https://doi.org/10.32689/maup.ped.2024.1.5.
15. Пугач С. М., Кисленко Д. П., Ємчук О. І. Спорт як засіб та метод фізичної підготовки військовослужбовців. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку фізичної підготовки та спорту Збройних Сил України, правоохоронних органів, рятувальних та інших спеціальних служб на шляху євроатлантичної інтеграції України*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29–30 листопада 2017 р.). Київ: НУОУ, 2017. С. 42–44.

УДК 796.412–053.5

ФОРМУВАННЯ ВЕСТИБУЛЯРНОЇ СТІЙКОСТІ ЗАСОБАМИ КЛАСИЧНОЇ АЕРОБІКИ В ДІВЧАТ СЕРЕДНЬОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

Уляна Шевців

кандидат наук з фізичної культури та спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Марія Сибіль

кандидат біологічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Лілія Гула

старший викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Віталій Васько

магістрант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

За даними ВООЗ, всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи в Україні нині охоплено лише до 9% жителів країни — це у 6 разів менше, ніж у Фінляндії, Швеції, Франції та інших розвинених країнах.

Малорухливість погіршує обмін речовин, викликає застій крові в нижніх кінцівках та призводить до зниження працездатності всього організму й особливо мозку: знижує увагу, послаблює пам'ять, порушує координацію рухів.

Вестибулярний аналізатор є однією з ключових сенсорних систем, що забезпечує підтримку рівноваги тіла, координацію рухів у статичному та динамічному станах, а також сприйнятті інформації про положення тіла, зміну швидкості руху прямолінійній і в обертальній траєкторіях [1, 2]. Ця система відіграє важливу роль у регуляції рухової активності, розвитку

фізичних якостей, просторової орієнтації, формуванні рухових навичок і зорово-просторових уявлень, а також у взаємодії з іншими сенсорними системами [1].

Наукові дослідження [2, 3, 5] свідчать, що в умовах сучасного суспільного розвитку з урахуванням появи нових сфер діяльності людини, до організму дітей висувають підвищені вимоги, зокрема щодо функціональної ефективності їхньої вестибулярної сенсорної системи.

Класична аеробіка як різновид оздоровчих видів фітнесу здобула симпатії мільйонів людей, залучила їх до систематичних занять. Секрет її популярності в доступності і емоційному насиченні занять. Особливу зацікавленість викликають заняття у молоді.

Попри значну увагу до цієї проблематики, цінність і практичну важливість вестибулярної стійкості у науці про спорт вивченню ролі вестибулярної системи у виконанні рухів приділено не багато праць.

Мета роботи полягає у формуванні вестибулярної стійкості у дівчат середнього шкільного віку засобами класичної аеробіки. Були використанні такі методи дослідження: аналіз наукової та методичної літератури за проблематики дослідження, тестування, методи математичної статистики.

У дослідженні взяли участь 15 дівчат віком 12–14 років. Моніторинг показників здійснено до та після педагогічного експерименту.

Виклад основного матеріалу. Дослідження вестибулярної стійкості дітей середнього шкільного віку проведено за допомогою комплексної методики. Аналіз отриманих результатів до експерименту свідчив про низький стан вестибулярної стійкості в дітей середнього шкільного віку. На початок досліджень діти 12–14 років мали однорідні за своїм складом і рівнем підготовленості дані.

Таблиця 1

Показники виконання контрольних вправ до і після експерименту (бали)

Результати виконання контрольних вправ	1 контрольна вправа		2 контрольна вправа		3 контрольна вправа		4 контрольна вправа		5 контрольна вправа	
	до ПЕ	після ПЕ	до ПЕ	після ПЕ	до ПЕ	після ПЕ	до ПЕ	після ПЕ	до ПЕ	після ПЕ
	3,8±0,8	5,0±0	0,8±0,8	4,6±0,5	2,1±0,9	4,8±0,4	3,4±0,6	4,7±0,5	2,7±0,6	4,7±0,5
	$p>0,05$	$p<0,01$	$p>0,05$	$p<0,001$	$p>0,05$	$p<0,01$	$p>0,05$	$p<0,01$	$p>0,05$	$p<0,01$

Показники виконання контрольних вправ до початку експерименту мали такі результати: середній рівень зафіксовано під час виконанні 1 та 4 контрольних вправ, високий та низький рівень не зафіксовано взагалі.

Результат проведеного педагогічного експерименту дає змогу стверджувати про ефективність занять класичною аеробікою. Одержана середньоарифметична оцінка виконання 1-ої контрольної вправи після проведення експерименту становила 76% (поліпшення дорівнювало 24%), після виконання другої та третьої вправ 84% та 77%. Під час порівнянні результатів виконання 4-ої та 5-ої контрольних вправ, виявлено такі зміни: 47% до 83% та 54% до 86%. Таким чином, поліпшення результату виконання усіх контрольних вправ складало в середньому майже 30%.

Отже, дослідження вестибулярної стійкості після 5 місяців занять класичною аеробікою свідчать про достовірне поліпшення досліджуваних показників у дітей середнього шкільного віку та про те, що розроблена і використана нами стратегія організації і змісту занять виявилася ефективною: результати виконання контрольних вправ в середньому поліпшилися на 24–32%.

Список використаних джерел:

1. Кузьменко І. Оптимізація функціонального стану вестибулярного аналізатора в процесі фізичного виховання школярів середніх класів. *Фізичне виховання, спорт і туристсько-краєзнавча робота в закладах освіти*: зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2015. С. 145–149.
2. Шевців У., Свістельник І., Завійська В. Дитячий Пілатес як засіб розвитку вестибулярної стійкості у дітей дошкільного віку. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення*: зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (7–8 жовтня 2022 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 141–145.
3. Шестерова Л. Є. Вплив рівня активності сенсорних функцій на удосконалення рухових здібностей школярів середніх класів: автореф. дис. … канд. наук з фіз. виховання та спорту: 24.00.02. Харків, 2004. 20 с.
4. Angelaki D. E., Cullen, K. E. Vestibular system: the many facets of a multimodal sense. *Annual Review of Neuroscience*. 2008. Vol. 31. P. 125–150.
5. Zhou G., Brodsky Ja. R. Objective vestibular testing of children with dizziness and balance complaints following sports-related concussions. *Otolaryngol Head Neck Surg*. 2015. Vol. 152(6). P. 1133–1139.

УДК 373.5:159.922:796

ВИХОВАННЯ У СУЧАСНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ПРАГНЕННЯ ДО ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЗАСОБАМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Ірина Сердюк

старший викладач

Криворізький національний університет (Україна)

Протягом усієї історії нашої державності велику увагу приділялася розвиткові фізичної культури і спорту серед дітей та молоді. Однак, ніколи фізичне виховання юного покоління не набувало такого важливого значення для суспільства, як упродовж останніх кількох років. Складні умови світової пандемії Covid-19 (2020–2021) та воєнного стану в Україні підвищують роль фізичної культури в реалізації державної політики щодо виховання фізично здорового, морально стійкого, психічно урівноваженого індивідуума.

Ураховуючи із проблеми сьогодення, серед завдань, які стоять перед незалежною державою Україна, є виховання духовно й фізично здорової української нації. Молоде покоління — здобувачі різних рівнів освіти — є об'єктом особливої турботи держави в контексті збереження їхнього здоров'я в умовах украй обмеженої рухової активності.

Активізація навчальної праці за щораз більших розумових навантаженнях, а також дистанційна форма навчального процесу потребують оздоровлення умов навчання. Тому, дисципліна «фізичне виховання» залишається однією з основних складових підготовки молоді, яка навчається, до майбутньої професіональної діяльності, ефективним засобом профілактики захворювань, збереження і зміцнення здоров'я.

За роки незалежності Україна ухвалила багато стратегічних державних і національних програм, спрямованих на збереження й поліпшення здоров'я громадян.

На жаль, сучасні здобувачі освіти, виконавши нормативні вимоги на перших курсах навчання, майже припиняють активну рухову діяльність на старших курсах. Це пояснюється тим, що в здобувачів освіти заняття з фізичного виховання із засобів залучення до здорового способу життя, застосування фізичної культури у повсякденному житті перетворились на мету — скласти нормативні вимоги. Перед викладачами з фізичного виховання стоїть завдання довести до свідомості здобувачів освіти, що важливі не тільки поліпшені показники фізичної підготовленості, а ще й те, як досягнутий рівень здоров'я реалізується у повсякденній навчально-трудовій діяльності,

у побуті та під час відпочинку молодих людей. Залучення до систематичних занять фізичними вправами пов'язане з формуванням у здобувачів освіти правильного ставлення до фізичної культури, з усвідомленням особистої потреби організовувати здоровий спосіб життя.

Тепер значно підвищується роль самостійної роботи здобувачів освіти, спрямованої на стимулювання професійного зростання й виховання їхньої творчої активності. Тому, з метою набуття компетентностей, викладачі з фізичного виховання наполегливо рекомендують самостійні заняття фізичною культурою та спортом. Насамперед ці заняття мають бути системними. У процесі регулярного виконання фізичних вправ набуваються умовні рефлекси або певні рухові навички, а потім і динамічний стереотип, розвиваються фізичні якості, формується характер, що допомагає зміцнювати здоров'я, самоорганізовуватися і успішно складати пропоновані контрольні нормативи.

Організм людини — це дуже мудро сконструйована система. Вона гнучка, має здатність до перебудови відносно навколишнього середовища. Треба тільки знати механізм дії цієї перебудови і правильно ним користуватися.

Але буває й так, що фізично і психічно здорова людина може бути моральною потворою, якщо вона зневажає норми моралі, тому соціальне здоров'я вважається вищою мірою людського здоров'я. Морально здоровим людям притаманний ряд загальнолюдських цінностей, які роблять їх справжніми громадянами. Відмінними ознаками морального здоров'я людини є, перш за все, свідоме відношення до праці, оволодіння скарбами культури, активне неприйняття звичок, які суперечать нормальному способу життя.

Отже треба, по суті, забезпечити кожному здобувачеві повноцінний у кількісному і якісному відношенні руховий режим і донести до свідомості кожного, що «не хлібом єдиним живе людина».

Приємно відзначити, що в нашому закладі вищої освіти студентська молодь починає усвідомлювати свою роль у суспільстві. Це виявляється і під час практичних занять, і індивідуальних бесід, які проводять викладачі кафедри щоб пробудити свідомість студентства. Молоді люди замислюються над своїм майбутнім, шукають своє місце у житті, намагаються усвідомити, яку користь вони можуть принести людям.

Недарма наш предмет називається «фізичне виховання». Ми покликані виховувати майбутніх членів нашого суспільства, повноцінних спеціалістів, достойних прийняти естафету від старшого покоління.

Список використаних джерел:

1. Бондар І. Р. Диференційоване фізичне виховання: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2017. 197 с.

2. Грабовський Ю. А., Ткачук В. П., Степанюк С. І. Масова фізична культура і спорт: основи організації та методики: навч. посіб. для студентів вищ. закл. освіти галузі знань: 0102. Херсон: Вишемирський В. С., 2014. 231 с.
3. Грибан Г. П. Методична система фізичного виховання студентів: навч. посіб. Житомир: Рута, 2014. 305 с.
4. Кручаниця М. І. Основи здорового способу життя. Ужгород: РІК-У, 2016.
5. Присяжнюк С. Фізичне виховання. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.

УДК 797.2:159.944

РОЛЬ ПЛАВАННЯ В РОЗВИТКУ КОГНІТИВНИХ ФУНКЦІЙ І КОНЦЕНТРАЦІЇ УВАГИ СПОРТСМЕНА

Юрій Лещук

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Світлана Криштанович

Доктор педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Dariusz W. Skalski

Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Sciences in Physical Culture Professor, Academy of Physical Education and Sports. E. Sniadetski (Gdansk, Poland)

Оскільки сучасне життя стає дедалі активнішим, а інформаційний простір обширним, у суспільстві зростає інтерес до методів покращення когнітивних функцій, особливо у контексті навчання, професійної діяльності та психоемоційного здоров'я. Плавання як вид фізичної активності, поєднує в собі унікальні властивості, що сприяють розвитку когнітивних здібностей завдяки поєднанню аеробного навантаження, координації рухів усього тіла й контролю дихання.

Аналіз наукових джерел показує, що фізичні навантаження активізують мозкову діяльність завдяки посиленому кровообігу, стимуляції гіпокампу та зниженню рівня стресу [1].

Дослідження показують, що регулярні заняття аеробною фізичною активністю, такою як плавання, сприяють поліпшенню когнітивних функцій, зокрема пам'яті та концентрації уваги. Позитивного ефекту досягають завдяки того, що плавання, як аеробний вид спорту, дозволяє збільшити насичення мозку киснем і як результат поліпшує роботу його нейронних мереж. Координаційні рухи, які виконуються у плаванні, стимулюють взаємодію між півкулями мозку, що позитивно впливає на когнітивну гнучкість. Окрім того, рівномірне контрольоване дихання під час плавання допомагає

регулювати рівень стресу, що також сприяє поліпшенню когнітивної продуктивності [1, 2].

Дослідження науковців Восс М. В., Нагаматсу Л. С. та ін. підтвердило, що регулярні заняття фізичною активністю, зокрема плавання, сприяють поліпшенню нейропластичності та збільшенню об'єму гіпокампу, що безпосередньо впливає на розвиток пам'яті та на здатність до навчання.

Отже, плавання можна вважати як ефективним інструментом для розвитку когнітивних здібностей, особливо в дітей, студентів та осіб, які займаються інтелектуальною діяльністю. Плавання позитивно впливає на когнітивні функції, поліпшує концентрацію уваги, пам'ять та загальну когнітивну продуктивність. Зокрема, регулярні заняття плаванням можуть бути ефективним методом підвищення розумової працездатності, що робить його цінним інструментом у педагогічній і психологічній практиці.

Список використаних джерел

1. Ratey, J. J., Hagerman, E. (2008). *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. Little, Brown and Company.
2. Hillman, C. H., Erickson, K. I., & Kramer, A. F. (2008). Be smart, exercise your heart: Exercise effects on brain and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 58–65.
3. Voss, M. W., Nagamatsu, L. S., Liu-Ambrose, T., & Kramer, A. F. (2011). Exercise, brain, and cognition across the life span. *Journal of Applied Physiology*, 111(5), 1505–1513.

УДК 796.012.6

ЗАНЯТТЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА СПОРТОМ І РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУ

Раїса Клячковська

викладач

Кам'янський фаховий коледж фізичного виховання (Україна)

Заняття фізичною культурою та спортом впливають на формування інтелектуальної, вольової та емоційної сфери людини, її естетичних уявлень та потреб. Інтелектуальне багатство особистості залежить від її фізичного розвитку, здоров'я.

Вплив занять фізичною культурою та спортом на інтелект полягає в тому, що розумова й фізична діяльності виступають у єдності та у взаємозв'язку. За останні десятиріччя дуже змінилися темпи життя, спосіб розвитку пізнавальної активності, навчання людей відповідно до потреб часу. Гармонійний розвиток молодого покоління, певний рівень спортивних досягнень потребує пошуку нових шляхів формування особистості. Тож студентам варто бути і активними, і різносторонніми, і універсальними[1].

Заняття фізичною культурою та спортом сприяють поліпшенню розумової працездатності. Це підтверджено багатьма дослідженнями.

Доведено, що явища, які відбуваються в навколишньому світі і в нашому організмі, можуть бути пізнані тільки завдяки рухової діяльності. Це стосується насамперед уявлень про кінематичні, динамічні й ритмічні характеристики рухів, тобто до уявлень про час, простір, тривалість рухів, темп, швидкість, ритм, а також про поверхню і вагу тіл і про можливості власного тіла [3].

Поліпшення розумової працездатності під впливом занять фізичними вправами відбувається в результаті позитивного впливу чергування характеру діяльності, зміни розумової та фізичної роботи, а також застосування короткочасних фізичних навантажень, навіть незвичайних, які позитивно впливають на перебіг психічних процесів. Обмеження рухової діяльності, навпаки, призводить до зниження розумової працездатності. Крім того, позитивний вплив на покращення успішності учнів або здобувачів освіти, які займаються спортом, сприяє чіткому дотриманню режиму дня. Заняття спортом стимулюють їх здобувати знання з питань техніки й методики тренування в обраному вигляді спорту, спортивної педагогіки, фізіології спорту, особистої гігієни тощо [2].

Однак, можливий і негативний вплив занять фізичною культурою та спортом на інтелект. Відомо чимало фактів поганої академічної успішності

учнів та студентів, які займаються спортом. Це пов'язано найчастіше з односторонніми захопленням спортом (на шкоду іншим видам діяльності, зокрема навчанню) або з втомою, що настає внаслідок тренувальних занять із надто великими навантаженнями. Пригнічує настрій і впливає на інтелект спортсмена умови тривалих навчально-тренувальних зборів, що виключають звичну для цього спортсмена фізичну чи розумову працю [4].

Дослідження доводять, що заняття фізичною культурою і спортом, особливо командними видами спорту, поліпшують психологічне благополуччя та асоціюються з ліпшим психічним здоров'ям. Регулярне тренування та будь-які фізичні вправи сприяють розвитку розумової діяльності, поліпшують якість життя, зміцнюють самооцінку, соціальні навички та взаємодію з однолітками, а також позитивно впливають на успіхи у навчанні, краще розвивається пам'ять, словниковий запас та творче мислення. Специфіка практичної діяльності у процесі виконання фізичних вправ, участь в змаганнях дає змогу вдосконалювати такі інтелектуальні здібності як аналіз, мислення, порівняння й проєктування своїх дій. Вона фактично відтворює життєві ситуації, а тому має велике значення для розвитку студентської молоді.

Отже, фізична активність — це не просто розвиток здорового тіла, а й збагачення здорового розуму. У процесі занять спортом варто прагнути не до однобічного розвитку, а до гармонії розуму, душі й тіла. Обов'язковим завданням кожного має бути розвиток свого фізичного здоров'я і розумового.

Список використаних джерел:

1. Бабешко О. П. Виховання фізичної культури студентської молоді в сучасних умовах. *Проблеми освіти*: зб. наук. пр. Київ, 2001. Вип. 25. С. 132–135.
2. Даценко І. І. Гігієна та екологія людини: навч. посіб. Львів: Афіша, 2000. 248 с.
3. Кокотєєв П. Г., Медведєв О. О. Вплив фізичного виховання на здоров'я студентів. *Фізика та медицина у сучасному житті*: зб. тез доп. VI Всеукр. наук.-техн. конф. Одеса: ОНПУ ІМІ, кафедра загальної та медичної фізики, 2020. Вип. 6. 145 с.
4. Король О. С., Хрипач А. Г., Заліско О. К., Зелікова Т. І. Формування здоров'язбережувальної компетенції студентів у процесі фізичного виховання засобами дистанційного навчання. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорту)*. Київ, 2020. Вип. 7 (127) 20. С. 95–99.

УДК 796.8

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ SEBT ДЛЯ ТЕСТУВАННЯ СПОРТСМЕНІВ-ОДНОБОРЦІВ Й ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ

Богдан Кіндзер

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Сергій Нікітенко

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Dariusz W. Skalski

Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Sciences in Physical Culture Professor, Academy of Physical Education and Sports. E. Sniadetski (Gdansk, Poland)

Наталія Цигановська

Завідувач кафедри фізичної культури і здоров'я Харківської державної академії культури (Україна)

Упродовж двох десятків років науковці багатьох країн світу у дослідженнях застосовують метод Star Excursion Balance Test (далі по тексту — SEBT), який спрямований на вивчення динамічної рівноваги людини. Цей метод ефективно використовують у дослідженнях реабілітаційного-медичного спрямування, і вважається достатньо надійним за свідченням низки науковців (Kinzey, & Armstrong, 1998; Munro, & Herrington, 2010; Karagiannakis, et. al., 2020; Picot, et. al., 2021). Дослідженню травм нижніх кінцівок осіб різного віку із використанням методу SEBT присвячена праці (Hertel, et. al., 2006; Gribble, et. al., 2007; de la Motte, et. al., 2015), спрямовані на вивчення хронічної нестабільності гомілковостопного суглоба. Дослідники Robinson & Gribble (2008) вивчали кінематичні показники виконання SEBT.

Найновіше із досліджень, яке було проведене науковцями з Китаю (Yang Q-H, et al., 2024), продемонструвало високу валідність методу SEBT,

як інструменту для оцінки динамічного балансу (рівноваги) поясу верхніх кінцівок, їх нервово-м'язового контролю та пропріоцептивних властивостей. Науковці вважають SEBT надійним та відтворюваним для оцінювання динамічного балансу.

У світовій науковій практиці доволі мало досліджень SEBT проведених у спортивних одноборствах. На нашу думку, дану методику можна використовувати не тільки в медичних і реабілітаційних цілях, але і в спортивно-педагогічних також. Результати проведених нами досліджень вказують на те, що кожен вид одноборства може мати свій профіль за показниками SEBT. Застосування методики SEBT дало змогу зробити порівняння показників у восьми позиціях між лівою та правою сторонами тіла спортсменів окремо в кожному виді одноборств; показники у восьми позиціях між лівою та правою сторонами тіла спортсменів різних видів одноборств. На нашу думку, окрім діагностичної спрямованості даної методики, можливе подальше успішне використання її для створення певних профілів (або моделей) по видах спорту — тобто успішне запозичення певних методик тренувань, які дають кращі показники в тесті з одних видів (в даному випадку — одноборств) на інші. Це в свою чергу дасть позитивні результати для успішного виступу спортсменів-одноборців на змаганнях.

Тест SEBT виконують так. Спортсмен має бути легко одягнутим і босоніж. Після цього він стає в центрі зірки на полотні й чекає подальших інструкцій. Використовуючи праву ногу, як ногу, що досягає максимальної точки в заданому напрямку, а ліву ногу як опорну для рівноваги, спортсмен має пройти схему за годинниковою стрілкою (8 напрямків). Після того, балансуючи на правій нозі як опорній, спортсмен має виконувати схему проти годинникової стрілки лівою ногою. Руки спортсмена мають бути зафіксовані за спиною. Адміністратор тесту фіксує показник, на якому зупинилася фішка, котру пересував спортсмен пальцем ноги. Результати записують в протоколі із точністю до 0,5 см. Після завершення тесту, за показниками запису у протоколі обчислюється середній показник із трьох підходів у кожному з восьми напрямків. По завершенні тестування для нижніх кінцівок, повторюється така сама процедура для поясу верхніх кінцівок. Після того, як спортсмен здійснив 3 успішних підходи кожною ногою і рукою в усіх напрямках, йому дозволяється відійти від тестової зони.

Кожне з восьми позицій Star Excursion Balance Test має таку міжнародну назву: 1 — anterior, 2 — anterolateral, 3 — lateral, 4 — posterolateral, 5 — posterior, 6 — posteromedial, 7 — medial, 8 — anteromedial.

Висновки. За результатами досліджень проведених впродовж трьох років [1, 2, 3, 4, 9] можна стверджувати, що методика SEBT дозволяє:

1. Для корегування тренувального процесу (підбір вправ для розвитку потрібних якостей з інших видів одноборств); 2. Проведення селекційного відбору спортсменів; 3. Створення бази даних по спортсменам в різних видах одноборств; 4. Створення модельних характеристик за результатами тестувань топових спортсменів, для подальшого використання у корегуванні тренувального процесу; 5. Визначення напрямків оперативного відновлення спортсменів після змагань; 6. Визначення напрямків для швидкої реабілітації спортсмена в разі отримання травм; 7. Кваліфікаційний відбір спортсменів; 8. Прогнозування та убезпечення травматизму.

Список використаних джерел:

1. Кіндзер Б. М., Нікітенко С. А ., Вишневецький С. М., Бусол В. В., Кукурудзяк І. В. Порівняння показників динамічної рівноваги за методикою STAR EXCURSION BALANCE TEST спортсменів, що займаються карате WKF, фехтуванням та рукопашем гопак. *Єдиноборства*. 2024. № 3(33). С. 17–29 DOI:10.15391/ed.2024-3.02
2. Кіндзер Б. М., Нікітенко С. А., Вишневецький С. М. Показники динамічної рівноваги за методикою Star Excursion Balance Test у спортсменів різної кваліфікації з Кіокушин карате. *Єдиноборства*. 2024. № 1(31). С. 49–57. DOI:10.15391/ed.2024-1.05
3. Кіндзер Б. М., Нікітенко С. А. Вимірювання динамічної рівноваги у спортсменів з Кіокушин карате, боксу та айкідо за методикою Star Excursion Balance Test (SEBT). *Сучасні тенденції та перспективи розвитку фізичної підготовки та спорту Збройних Сил України, правоохоронних органів, рятувальних та інших спеціальних служб на шляху євроатлантичної інтеграції України*: зб. наук. пр. Київ, 2023. С. 415–418.
4. Kindzer B., Nikitenko S., Vyshnevetskyi S., Kukurudziak I., Ilnytskyi I., Busol V., Bohdan I., Semeryak Z., Cynarski W. Results of Testing of Athletes in Martial Arts Using the Star Excursion Balance Test Method (on the Example of Women's Boxing, Kyokushinkai Karate, Fencing and WKF Karate). *Ido Movement for Culture Journal of Martial Arts Anthropology*. 2025. Vol. 25, No 2. P. 71–90. DOI: 10.14589/ido.25.2.8
5. Gonell, A. C., Romero, J. A., Soler L. M. Relationship between the y-balance test scores and soft tissue injury incidence in a soccer team. *International Journal of Sports Physical Therapy*. 2015. Vol. 10(7). P. 955–966.
6. Gribble P. A., Hertel J., Denegar C. R. Chronic ankle instability and fatigue create proximal joint alterations during performance of the Star Excursion Balance Test. *International Journal of Sports Medicine*. 2007. Vol. 28(3). P. 236–242.

7. Karagiannakis D. N., Iatridou K. I., Mandalidis D. G. Ankle muscles activation and postural stability with Star Excursion Balance Test in healthy individuals. *Human Movement Science*. 2020. Vol. 69. P. 102563.
8. Kinzey S. J., Armstrong C. W. The reliability of the Star-Excursion Test in assessing dynamic balance. *Journal of Orthopaedic and Sports Physical Therapy*. 1998. Vol. 27(5). P. 356–360.
9. Nikitenko S. A., Kindzer B. M., Ilnytskyi I. M., Maievska S. M., Busol V. V. Comparison of dynamic balance indicators using the Star Excursion Balance Test method in male martial artists with right- and left-sided motor asymmetry. *Yedynoborstva*. 2024. No 4(34). P. 61–69. DOI:10.15391/ed.2024-4.08

УДК 792.02:373.3

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ТАНЦІВ У ФОРМУВАННІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ПЕДАГОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ Й МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Олександр Кашевський

викладач

Волинський фаховий коледж культури і мистецтв імені І. Ф. Стравінського Волинської обласної ради (Україна)

У сучасному суспільстві фізична культура відіграє важливу роль у всебічному розвиткові особистості. Збільшення фізичної активності, поліпшення здоров'я та соціалізація через заняття спортом стають ключовими елементами державної політики в освіті й соціальних сферах. Одним з найбільш перспективних напрямів у формуванні фізичної культури є соціальні танці, які сприяють не лише фізичному розвиткові, а й соціальній адаптації особистості. У статті проаналізовано значення соціальних танців у розвитку фізичної культури, а також обговорено педагогічні виклики й можливості їх інтеграції в освітній процес.

Соціальні танці як унікальна форма фізичної активності мають значний вплив на розвиток фізичних якостей людини. Вони поєднують фізичні вправи, ритмічні рухи, взаємодію з іншими людьми та сприяють розвиткові культурних і соціальних навичок. Однак у освітньому процесі ця дисципліна не завжди отримує належну увагу, що призводить до труднощів під час її інтеграції в шкільні й позашкільні програми фізичного виховання. Педагогічні підходи, які використовують для викладання соціальних танців, потребують вдосконалення, а сама дисципліна часто не відповідає вимогам загальних навчальних планів.

Соціальні танці сприяють розвиткові основних рухових навичок, поліпшенню координації та гнучкості. Танці, такі як вальс або сальса, позитивно впливають на баланс і координацію, тоді як сучасні танці допомагають розвивати гнучкість і витривалість. Дослідження, проведене в Університеті Хемптона (США), продемонструвало, що соціальні танці значно поліпшують функціонування серцево-судинної системи і знижують рівень стресу серед молоді, як порівняти з традиційними видами спорту. В умовах військових дій в Україні, коли багато людей, зокрема ветерани, потребують реабілітації, соціальні танці можуть стати ефективним засобом для фізичної та психологічної відновлювальної терапії, сприяючи не лише зміцненню фізичного здоров'я, а й соціальній реінтеграції.

Тож неможливо переоцінити реабілітаційний ефект соціального танцю як процес відновлення психоемоціонального стану осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, різноманітних депресивних станів, стресів, деструкції професії. Водночас соціальний танець може виконувати рекреаційну, гедоністичну й навіть своєрідну культуротворчу функції [1, с. 241].

Соціальні танці мають великий потенціал для розвитку соціальних навичок, зокрема командної роботи та взаємопідтримки. Яскравим прикладом є програма танцювальних курсів у Лондоні для дітей із малозабезпечених сімей, де учасники не тільки вчаться танцювати, а й розвивають важливі навички, такі як робота в команді, розв'язання конфліктів і лідерство.

Попри численні переваги, соціальні танці стикаються з певними педагогічними труднощами. Однією з основних проблем є нестача кваліфікованих викладачів, здатних ефективно інтегрувати соціальні танці в навчальні програми, що особливо відчутно в школах і коледжах. Також важливою перешкодою є брак належного матеріального забезпечення для проведення занять, зокрема, відповідного простору й обладнання.

Педагогічна хореографія є однією з найбільш виразних форм мистецтва, яка поєднує рух, музику й емоції. Вона має потужний вплив на розвиток особистості, оскільки через танець людина може виразити свої внутрішні переживання й почуття. Тому роль хореографа полягає не лише в навчанні техніки танцю, а й у створенні можливостей для емоційного самовираження через рухи, що є важливим складником танцювальної педагогіки.

Сфера діяльності хореографа — образна виразність та інтонаційна характерність танцювальної лексики. Адже хто, як не пофесійний викладач, спроможний не лише оцінити естетичне значення пластики рухів, а й навчити інших відобразити в цих рухах свої враження [2, с. 107].

Інтеграція новітніх технологій, таких як відео уроки та онлайн-курси, відкриває нові можливості для вивчення танців. Наприклад, спеціалізовані застосунки для вивчення танців через інтерактивні відео знижують бар'єри доступу до навчання. Проєкт «Танцювальна академія» в Україні є прикладом використання сучасних технологій для створення онлайн курсових програм для школярів.

Соціальні танці мають великий потенціал у розвитку фізичної культури та особистості, зміцнюючи здоров'я та сприяючи соціалізації молоді. Вони також формують комунікативні й лідерські навички. Однак для успішного впровадження соціальних танців у систему освіти треба залагодити проблеми з підготовкою кадрів і матеріально-технічною базою. Перспективи розвитку передбачають використання інноваційних методів навчання й цифрових технологій, а також розширення доступу до танців для різних вікових груп.

Список використаних джерел:

1. Дончак А. М. Психолого-педагогічні, реабілітаційні та методичні аспекти функціонування соціального танцю в Україні. *Актуальні питання мистецької освіти та виховання*, 2019. Вип. 1–2(13–14). С. 240–248.
2. Кашевський О. В. Специфіка та емоційне наповнення соціальних танців, як засобу комунікації. *Актуальні проблеми розвитку українського мистецтва: культурологічний, мистецтвознавчий, педагогічний аспекти*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (Луцьк, 29 травня 2020р.). Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. Вип.1. С. 106–108.

УДК 378.14.015.62:796

ДІАГНОСТУВАННЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ А7 «ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ»

Марина Дєдух

доктор філософії, доцент

Національний університет фізичного виховання і спорту України (Україна)

Марія Бричук

кандидат географічних наук, доцент

Національний університет фізичного виховання і спорту України (Україна)

Дар'я Бардаш

здобувач

Національний університет фізичного виховання і спорту України (Україна)

Потреба у підвищенні важливості фізичної культури в житті кожної особистості зростає щодня та набуває загального попиту. Здоровий спосіб життя, фізична культура і спорт стають соціальним феноменом, силою, що об'єднує, сприяє розвиткові сильної держави й здорового суспільства. Відповідно, зростають вимоги до якості підготовки фахівців у сфері фізичної культури і спорту, до рівня їх професійної компетентності [1–3].

Мета роботи — діагностувати готовності майбутніх здобувачів освіти спеціальності А7. Завдання — визначити рівень обізнаності майбутніх здобувачів освіти про фахові компетентності спеціальності А7 «Фізична культура і спорт».

Дослідження проведено на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України (НУФВСУ) серед студентів 4 курсу (випускники бакалаври) — 15 здобувачів освіти Навчально-наукового інституту здоров'я, реабілітації та фізичного виховання. Щоб досягнути мети використано такі методи дослідження: аналіз спеціальної літератури з проблеми дослідження; анкетування; методи статистичного опрацювання інформації.

Проаналізовано основні поняття професійної готовності майбутнього вчителя фізичної культури. Досліджено, що студенти-випускники НУФВСУ

ознайомлені з освітньо-професійною програмою, розуміються на поняттях загальних та фахових компетентностях, розуміють їх значення й потребу реалізовувати у професійній діяльності. Результати відповідей на питання «Чи ознайомлені ви з освітньо-професійною програмою вашої спеціальності?»

Рис. 1. Чи ознайомлені ви з освітньо-професійною програмою вашої спеціальності?

У процесі навчання в закладі вищої освіти студент набуває і загальних компетентностей. Задля досконалого володіння власними професійними навичками, здобувач освіти повинен розуміти, що відноситься до загальних компетентностей та критично аналізувати свої уміння й навички, водночас розрізняти загальні й фахові компетентності викладача фізичної культури. Відповідаючи на запитання «На вашу думку, яких загальних компетентностей ви набуваєте як майбутній викладач фізичної культури?» студенти обирали по кілька варіантів відповіді (рис. 2), що свідчить про широку теоретичну підготовку.

Рис. 2. На вашу думку, яких загальних компетентностей ви набуваєте як майбутній викладач фізичної культури?

1 — здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; 2 — здатність до адаптації та дії в новій ситуації; 3– уміння виявляти, ставити й розв'язувати проблеми; 4– здатність мотивувати людей та рухатися

до спільної мети; 5– здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; 6 — здатність генерувати нові ідеї (креативність); 7 — здатність працювати в команді; 8 здатність планувати та управляти часом; 9– навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

Під час дослідження проблематики, яка полягала у встановленні обізнаності майбутніх викладачів фізичного виховання щодо фахових компетентностей, з'ясовано, що майбутні вчителі мають стійкий інтерес до професії викладача, більшість респондентів задоволені своєю майбутньою професією, рівнем теоретичної та практичної підготовки, підготовлені до проведення оздоровчих і рекреаційних занять.

Список використаних джерел:

1. Теорія і методика фізичного виховання: підруч. для студ. вищ. навч. закл. фіз. виховання і спорту / за ред. Т. Ю. Круцевич. Київ: Олімпійська література; 2017. Т. 1. 392 с.
2. Наумчук В. І. Професійна підготовка майбутніх учителів фізичної культури в процесі самостійної роботи зі спортивних ігор. Тернопіль: Астон, 2010. 160 с.
3. Проценко А. А. Структура підготовки майбутніх учителів фізичної культури до формування професійних компетентностей. *Педагогічні науки*: зб. наук. пр. Херсон, 2017. Т. 2.(76). С. 121–125.

УДК 615.825:616.711–055.2

ФІЗИЧНА ТЕРАПІЯ В РАЗІ ГОНАРТРОЗУ В ЖІНОК НА СТАДІЇ РЕМІСІЇ

Альона Демида

магістр з фізичної терапії, ерготерапії

Національний університет фізичного виховання та спорту України (Україна)

Дмитро Ластівка

здобувач

Національний університет фізичного виховання та спорту України (Україна)

Відомо кілька визначень артрозу, одне із яких характеризує артроз (деформуючий остеоартроз, ДОА) як дегенеративно-дистрофічне захворювання суглобів, за якого вражаються всі елементи суглоба: гіаліновий хрящ, кістки, суглобова капсула, зв'язки й навколосуглобові м'язи [2]. Вік жінок які мають гонартроз колінного суглоба (ГАС) виступає одними з основних чинників ризику його розвитку, про що свідчить багато пацієнтів, а саме жінок, у загальній кількості хворих віком від 45 до 65 років. Поширеність гонадоартрозу колінного суглоба серед жінок є більшою, ніж серед чоловіків [3]. Колінний суглоб найскладніший суглоб людини. Зважаючи на певні причини колінний суглоб травмується частіше, ніж інші суглоби [4]. В основі цього захворювання лежить дегенерація та деструкція суглобового хряща з подальшим втягненням (проліферацією) у дегенеративний процес інших елементів суглоба [5]. Фізична терапія осіб з артрозом колінного суглоба найефективніша на початкових етапах розвитку захворювання [1].

Мета дослідження — перевірити ефективність експериментальної програми з фізичної терапії для жінок другого зрілого віку з гонартрозом колінного суглоба.

Клінічний експеримент становив одноцентрове проспективне одномоментне вибіркове обсерваційне дослідження. Дослідження виконано в медичному центрі вертебрології та ортопедії приватної клініки «Медіол». Матеріалом дослідження стали дані пацієнтів, що перебували на лікуванні захворювання колінного суглоба артроз та гонартроз. Головними критеріями долучення до дослідження був вік пацієнтів від 50 до 65 років включно й відсутність загострення будь-якого захворювання. Для

оцінювання ефективності застосовували: педагогічне спостереження; клініко-інструментальні методи: гоніометрію, маршову (рухову) пробу, антропометрію, функціональні методи; методи математичної статистики. Пацієнтам групи спостереження запропонували програму в лікувальному закладі, а от групі порівняння нашу програму занять з фізичної терапії. Комплексний підхід до занять проводила мультидисциплінарна команда, заняття містили фізичні вправи для нижніх кінцівок, постізометричну релаксацію м'язів, кінезіотейпування, масаж. У результаті координованої мультидисциплінарної командної роботи показники якості життя пацієнтів поліпшилися.

Під час констатувального експерименту за допомогою гоніометра оцінено амплітуду рухів в ураженому суглобі. Результати проведених досліджень представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка показників амплітуди рухів в ураженому суглобі в пацієнток основної і контрольної групи, (°амплітуда рухів)

Показники Колінний суглоб	Група			
	Група спостереження (n=10)		Група порівняння (n=10)	
	до лікування	після лікування	до лікування	після лікування
Згинання	76,3±2,2	81,7±1,4	77,2±1,3	89,3±1,3
Ранкова скутість, хв	82±13	50±15*	90±19	56±12*
Маршова (рухова) проба, с	12,4+0,7*	10,0+0,8	12,9+1,7	11,0+1,9*#

Примітки: — відмінності показників до та після лікування достовірні ($p<0,05$);*
 # — відмінності між групами спостереження й порівняння достовірні ($p<0,05$).

Усереднений показник амплітуди рухів під час згинання колінного суглоба в жінок основної груп становив 77,2±1,3°, контрольної групи — 76,3±2,2°.

Після впровадження програми фізичної терапії та повторного вимірювання досліджуваного показника відзначено його позитивну динаміку в обох груп. Проте в основній групі він є більш значущим. Середній показник згинання колінного суглоба в жінок контрольної групи дорівнював 81,7±1,4°, а в основній групі для порівняння, — 89,3±1,3°.

Тож видно поліпшення амплітуди рухів в колінному суглобі після занять фізичною терапією.

Після курсу фізичної терапії та лікування зареєстровано скорочення тривалості ранкової скутості, поліпшення маршової проби та загальної оцінки стану пацієнтів, проте динаміка цих показників була більше виражена у хворих у групі спостереження.

В обох групах спостерігали значне зниження показників маршової (рухової) проби. Водночас у групі спостереження зниження показників маршової проби було більш вираженим, як порівняти з початковим рівнем (у середньому 2,3 с), ніж у групі порівняння (у середньому 1,5 с), а різниця між ними мала достовірні відмінності.

Після проведеного курсу фізичної терапії в пацієнтів групи спостереження виразність порушень функцій суглобів зменшилася на одну категорію в 30% пацієнтів, структури — у 27% пацієнтів. До кінця курсу реабілітації встановлено регрес клінічних симптомів у пацієнтів основної групи. У контрольній групі теж спостерігали позитивну динаміку, яка була дещо менше виразною. Кількість пацієнтів із значними поліпшеннями становила 58% у групі спостереження, 40% у групі порівняння. Отже, застосований комплекс фізичної терапії призводить до суттєвого локомоторно-коригувального ефекту, який виявляється в зниженні скутості в суглобах та поліпшенні руху.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук О. Я. Фізична реабілітація хворих на гонартроз: монографія. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012.
2. Андрійчук О. Основні положення концепції застосування масажу у відновному лікуванні больового синдрому поперекового відділу в жінок, які страждають на ожиріння. *Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2018. Вип. 30. С. 98–104.
3. Абелевич О. М., Абелевич А. И., Марочков А. В. Оценка функции коленного сустава у пациентов после энтопротезирования с применением шкалы KOOS, 2018.
4. Герцык А М. К вопросу принятия решений в физической реабилитации. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2015. № 2. С. 48–52.
5. Герцик А., Тиравська О. Пацієнт як підсистема фізичної реабілітації при порушеннях діяльності опорно-рухового апарату. *Спортивна наука України.* 2016. С. 32

УДК 796.035

ФІТНЕС-ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОСТІ

Любов Чеховська

доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор

Львівський державний університет фізичної культури і мені Івана Боберського (Україна)

Ольга Жданова

кандидат педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Мар'яна Лужна

кандидат наук з фізичного виховання та спорту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У 2025 році ринок фітнес-індустрії становитиме приблизно 257 млрд дол., а до 2034 року — 302 млрд дол.[1,2]. Після пандемії COVID-19 люди дедалі більше цікавляться фізичним здоров'ям, що і посприяло появі нових технологій. Сучасні технології стрімко розвиваються і впливають на кожен аспект нашого життя, включно з фітнес-індустрією. Від 2025 року фітнес розвивається з тенденціями, зосередженими на персоналізації, інклюзивності й передових технологіях. Зазначимо, що «Technogym» входить до 10 найкращих динаміків, що формують майбутнє оздоровлення, фітнесу та здоров'я завдяки своїй інноваційній екосистемі, переосмислюючи оздоровлення за допомогою пов'язаних і науково обґрунтованих рішень.

Метою є дослідити фітнес-тенденції сучасності.

Американський коледж спортивної медицини (ACSM) опублікував результати щорічного опитування про глобальні тенденції фітнесу. Результати представлено в табл1.

Таблиця 1

10 фітнес-тенденцій 2025 [1]

Місце	Фітнес-тенденції	Зміст
1	2	3
1	Технології, які носять	Розумні годинники, фітнес-трекери й монітори серцевого ритму. З екосистемою «Technogym» можна синхронізувати споживчі програми і переносні пристрої (включно з Apple Health, Google Fit, Samsung Health, Garmin), а також професійні програмні рішення.
2	Мобільні програми для вправ	Застосунки для смартфонів, які допомагають у виконанні вправ або програмуванні. Застосунок «Technogym» пропонує надзвичайно гнучкий досвід тренувань, пропонуючи персоналізовані тренування за допомогою відео на вимогу, пропозицій і інформації. Це дає змогу користувачам одержувати персоналізовані тренування практично з будь-якого місця та в будь-який час: у тренажерному залі, вдома, у готелі, під час перерви на роботі, у лікаря. Застосовуючи штучний інтелект і наукові дослідження, програма розробляє точну персоналізовану програму, яка охоплює всі фітнес-цілі, незалежно від ваги чи обладнання. Тренування проводять під керівництвом досвідчених тренерів, а також доступні сеанси медитації для психічного здоров'я та поради щодо харчування
3	Фітнес -програми для літніх людей	«Biocircuit» — рішення для кругових тренувань від Technogym, що поєднує кардіотренування та силове тренування — ідеально підходить для людей похилого віку завдяки керованій програмі та захопливому досвіду, який не потребує коригувань або часу очікування. Вправи, робоче навантаження, співвідношення роботи/ відпочинку та темп визначають та інтегрують в персоналізовані програми. Поєднання кардіо- та силових тренувань є основоположним для того, щоб люди досягли здорового довголіття, що є одним із головних завдань «Technogym»
4	Вправи для схуднення	Інтеграція програм зниження ваги зі структурованими програмами вправ, включно з дієтами та кулінарними втручаннями. Консоль «Technogym Live» (доступна на кардіопродуктах «Technogym») пропонує користувачам широкий спектр варіантів тренувань, зокрема спеціальні програми зниження ваги, для повністю персоналізованого досвіду. Пропозиція

1	2	3
		силових тренувань (наприклад «Biostrength», «Selection Line» і «Pure Strength») також має важливе значення для будь-якої подорожі до схуднення, згідно з останніми науковими оновленнями. Застосунок «Technogym» також пропонує інформацію про харчування та спосіб життя на основі багатьох бажаних цілей, включно зі втратою ваги
5	Традиційні силові тренування	Підвищують щільність кісток, витривалість і текстуру м'язів, поліпшують метаболізм, поставу, стан зв'язок, сухожиль і суглобів, серцево-судинну та нервову системи. Силові тренування є частиною ДНК «Technogym» із «Hack Squat», сучасна версія якого є частиною лінійки Pure Strength, лінійки з навантаженням на пластини для чудового тренування всіх груп м'язів. Пропозиція «Technogym» також містить «Biostrength»: завдяки своєму ШІ він адаптується до користувачів і направляє їх за допомогою 6 різних типів опору. Після входу в систему та вибору мети «Biostrength» автоматично регулює навантаження, діапазон рухів, правильну поставу, швидкість виконання, кількість підходів, повторень, час відновлення. Останнім доповненням до пропозиції силових тренувань є підключені гантелі «Technogym»: вони складаються з 12 наборів гантелей в одному, а вага кожної варіюється від 2 до 24 кг, що забезпечує різноманітні враження від важкої атлетики. Вбудований датчик аналізує рух і продуктивність, що допомагає користувачам регулювати вагу, персоналізувати тренування та максимізувати результати. У 2024 році були на 17 місці
6	Високоінтенсивне інтервальне тренування (HIIT)	Передбачає інтервальні тренування, що складаються з вправ високої інтенсивності з перервами середньої та низької інтенсивності, і це ефективно для демографічних груп і різних проблем зі здоров'ям. Її ключовий елемент полягає в скороченні часу тренування, яке завдяки рівню інтенсивності є ефективним навіть під час коротких проміжків часу. Відповідь Technogym на цю тенденцію містить різні види тренувань і формати, такі як «Skillrun Bootcamp», «Skillathletic Training і SkillX», розроблені навколо «Skill Line», асортименту обладнання, створеного для тих, хто хоче підвищити свої спортивні результати

1	2	3
7	Технологія навчання на основі даних	Зібрані дані обробляються в екосистемі «Technogym» і перетворюються в персоналізований протокол тренувань. «Technogym Checkup» сканує склад тіла, рівновагу, рухливість, силу та кардіотренажер, а також когнітивні здібності за допомогою точних тестів. Зібрані дані обробляються в екосистемі «Technogym» і перетворюються в персоналізований протокол тренувань, який завжди під рукою користувача. Додаток «Technogym» щодня адаптується до потреб і цілей споживача: він забезпечує повну індивідуальність і безперебійність занять фітнесом, одночасно відстежуючи й аналізуючи дані тренувань і продуктивність
8	Вправи для психічного здоров'я	Фізичні вправи мають зв'язок і вплив з психічним здоровям. Додаток «Technogym» пропонує користувачам доступ до контенту для медитації, крім тренувального, для досягнення балансу між розумом і тілом (сеанси медитації, аудіоконтент про стрес, сон, релаксацію, мотивацію).
9	Функціональний фітнес-тренінг	Функціональне тренування потрібне для підготовки тіла до фізичного стресу, з яким ми стикаємося щодня, зосереджуючись на поліпшенні рухливості, сили та координації для підтримки індивідуальної незалежності. «Technogym Universe» розробили, щоб надати користувачам безпрецедентну різноманітність тренувань і допомогти залам задовольнити високий попит на функціональне тренування. Він має кілька комбінованих макетів і численні пропозиції: від персональних тренувань до класів і безкоштовних тренінгів. *Universe* пропонує 7 типів опору (обтяження, ізотонічне, магнітне, гімнастика, підвіска, пружність і ексцентрик), щоб тіло могло випробовувати різні випробування, оптимізуючи ефективність
10	Тренування з питань здоров'я	Фізичні вправи потрібні для ефективного лікування й профілактики хронічних захворювань. «Technogym» є офіційним партнером ініціативи ACSM та *Exercise in Medicine* у всіх країнах. Цифрова екосистема бренду, керована штучним інтелектом, і його чудове обладнання, створене завдяки передовій біомеханіці та фізіологічним дослідженням, дають змогу медичним операторам надавати точні та персоналізовані приписи вправ на основі даних, а також відстежувати та контролювати дані, пов'язані зі станом пацієнта. Згаданий «Technogym Checkup» є найкращим кроком входу в екосистему для оцінювання стану користувача та планування цільової програми тренувань

Список використаних джерел:

1. Fitness Trends 2025: Technogym Fits into the Top 10 Dynamics Shaping the Future of Wellness, Fitness & Health. URL: https://www.technogym.com/ro/newsroom/2025-fitness-trends-technogym/
2. How Technology is Changing the Fitness Industry Today. URL: https://sparkmembership.com/how-technology-is-changing-the-fitness-industry-today/

УДК 796.012.61:616.233–007.272–057.875

ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ СТУДЕНТІВ, ХВОРИХ НА БРОНХІАЛЬНУ АСТМУ, З УРАХУВАННЯМ БРОНХІАЛЬНОЇ ОБСТРУКЦІЇ

Кирило Бабенко

аспірант

Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту (Україна)

Серед хвороб органів дихальної системи у всьому світі найпоширенішими є хронічні обструктивні й алергічні захворювання, зокрема бронхіальна астма (БА) [1]. Особливо це стосується людей молодого віку при несприятливої тенденції до прогресування захворювання й зростання інвалідності внаслідок БА. На цей час є суперечливі думки серед дослідників щодо зв'язку БА з недостатньою фізичною активністю (ФА) [2, 3, 4, 5]. Дослідники R. J. Shei та співавт. відзначають, що докази зв'язку ФА хворих з прогресуванням БА досить слабкі й непослідовні. Інші експерти так не вважають і стверджують, що прогресування захворювання зі зниженням об'єму форсованого видиху за першу секунду (ОФВ1), індексу Тіфно є наслідком нестачі фізичної активності (ФА) хворих на БА [2, 4, 5].

Дослідженнями (A. Konkabaeva) доведено, що навіть у практично здорових студентів знижуються функції зовнішнього дихання (ФЗД), зокрема життєва ємність легень (ЖЄЛ), форсована життєва ємність легень (ФЖЄЛ), та індекс Тіффно на тлі зменшення ФА [7]. Когортне дослідження, які провели в межах «HUNT Study» (B. M. Brumpton) з співавт. переконливо свідчить про прямий зв'язок зниження ОФВ1, індексу Тіфно з браком ФА хворих на БА [3]. Але до цього дослідження не входили хворі молодого віку. Тим часом студентам, хворим БА, особливо притаманно зменшення ФА, що, на наш погляд, значною мірою зумовлено рівнем бронхіальної обструкції.

Мета роботи — дослідити вплив бронхіальної обструкції на фізичну активність здобувачів вищої освіти, хворих на бронхіальну астму, для подальшого обґрунтування технології адаптивного фізичного виховання, спрямованої на поліпшення респіраторної функції.

Наявність бронхіальної обструкції визначали під час спірометрії у 61 студента, зокрема в 37 дівчат і 24 юнаків, а також 20 здорових студентів. Особливу увагу звертали на ЖЄЛ, ФЖЄЛ, ОФВ1, та індекс Тіффно. Рівень бронхообструкції визначали за швидкісними показниками: максимальним об'ємом швидкості під час видиху 25% ($МОШ_{25}$), під час видиху 50% ($МОШ_{50}$) та під час видиху 75% ($МОШ_{75}$).

Рівень ФА визначали за міжнародним опитувальником IPAQ у скороченому варіанті (International physical activity questionnaire), який рекомендований Європейським союзом. З фізичних показників враховували окружність грудної клітки (ОГК) та її екскурсію. У переважній більшості студентів, незалежно від статі, фізична активність була низькою бо не було інтенсивного, й неінтенсивного фізичного навантаження та нетривалого за часом його застосування. Низькому рівневі ФА значною мірою сприяли особливості фізичного розвитку, зокрема, зменшення ОГК (r=0,77; p=0,001) і її екскурсії (r=0,78; p=0,001). Бронхообструктивний синдром виявлений у всіх студентів, хворих на БА. Причому порушення прохідності дихальних шляхів найчастіше і більш виразніше спостерігалися на рівні бронхів середнього й дрібного калібру, чому сприяли зменшення ОГК та недостатня її екскурсія. Бронхообструкція суттєво знижувала фізичні можливості студентів.

До гендерних особливостей слід зарахувати більш тяжку бронхіальну обструкцію у юнаків, ніж у дівчат. Це проявлялося нижчими показниками ОФВ1 та індексу Тіффно та зумовлено змінами фізичного розвитку: зменшенням ОГК та екскурсії грудної клітки. Для юнаків характерним було зменшення прохідності дихальних шляхів, ніж у дівчат, що може бути пов'язано з їхніми анатомічними особливостями. Доведено, що рівень ФА суттєво залежить від рівня бронхіальної обструкції і в дівчат, і в юнаків.

Список використаних джерел:

1. Соціальна обумовленість та показники здоров'я підлітків та молоді. Результати соціологічного дослідження в межах міжнародного проекту «Здоров'я та поведінкові орієнтації учнівської молоді». URL: https://www.unicef.org/ukraine
2. Boldov A. S., Eremin M. V., Gusev A. V., Pravdov D. M. University students' respiratory system functionality tests and analysis. *Theory and Practice of Physical Culture.* 2019. No 5. P. 2830.
3. Brumpton B. M., Langhammer A., Henriksen A. H., Camargo C. A., Jr., Chen Y., Romundstad P. R., Mai X. M. Physical activity and lung function decline in adults with asthma: The HUNT study. *Respirology*. 2017. Vol. 22. P. 278–283. doi: 10.1111/resp.12884.
4. Cordova-Rivera L, Gibson P. G., Gardiner P. A., McDonald V. M. Physical activity associates with disease characteristics of severe asthma, bronchiectasis and COPD. *Respirology.* 2019. Vol. 24(4). P. 352–60.
5. Cordova-Rivera L., Gibson P. G., Gardiner P. A., McDonald V. M. A systematic review of associations of physical activity and sedentary time with asthma outcomes. *J. Allergy Clin. Immunol. Pract.* 2018. Vol. 6. P. 1968–1981. doi: 10.1016/j.jaip.2018.02.027.

УДК 330.34:004.9 (327.51)

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СПОРТУ В КРАЇНАХ ЄС

Наталія Павленчик

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Олександр Бочко

тренер футбольного клубу «Боруссія Дортмунд» (Польща)

Сучасний розвиток спорту в країнах Європейського Союзу характеризується кількома тенденціями. Зокрема упровадженням інноваційних технологій, підтримкою масового спорту й активним залученням населення різної вікової категорії до фізичної активності. Поширеною практикою сучасності є цифровізація спорту, яка містить використання інноваційних пристроїв, штучного інтелекту для аналізу результатів, а також VR-тренувань. Вказані технології дають змогу спортсменам і тренерам одержувати детальну інформацію про фізичний стан, оптимізувати тренувальні програми й підвищувати ефективність підготовки населення загалом [3]. Науковці Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Романенко С. С., Гришина Н. В., Іщенко О. А. доводять, що у країнах із розвинутою економікою розроблено безліч національних та регіональних програм, що мають на меті стимулювати громадян до ведення активного способу життя й заняття спортом [2].

Одним із важливих напрямів сучасного спорту є його розвиток у школах та університетах. Це сприяє формуванню здорового способу життя серед молоді. У багатьох країнах ЄС фізична культура є обов'язковою частиною навчальної програми, а національні стратегії спрямовані на популяризацію спорту серед дітей і дорослих. Зокрема, в Австрії реалізують програму «Озі спорт», яка орієнтована на партнерство між сім'ями, школами та спортивними клубами. У Фінляндії активно функціонує Асоціація фізкультурно-оздоровчої роботи з дошкільнятами. Також важливу роль відіграють програми «Спорт для всіх» та «Єврофіт», які стимулюють участь у фізичній активності незалежно від віку чи соціального статусу.

Для розвитку спорту важливе значення має популяризація нових видів активності, серед яких кіберспорт, піклбол і паркур. Останнім часом кіберспорт набуває статусу професійного виду спорту, до якого залучено мільйони глядачів і значні інвестиції в організацію турнірів. Завдяки простоті

правил і доступності для широких верств населення спостерігаємо також розвиток піклболу, який останнім часом набирає особливої популярності. Зростає і поширеність паркуру, що розвиває творчий підхід до фізичних навантажень і привертає увагу молоді через соціальні мережі [1]. Паркур є потужним інструментом розвитку фізичних і ментальних якостей людини, який полягає в універсальності, оскільки тренування не потребують спеціального обладнання чи залів. Цей спорт сприяє поліпшенню координації, витривалості, сили й спритності, а також формує рішучість, сміливість і здатність швидко ухвалювати рішення в нестандартних ситуаціях.

Сформовані тенденції демонструють прагнення країн ЄС до створення умов для залучення якомога більшої кількості людей до спорту та ведення здорового способу життя.

Список використаних джерел:

1. Види спорту, які набирають популярність за останні роки URL: https://www.kissfm.ua/info/82-vydy-sportu-iaki-nabyraiut-populiarnist-za-ostanni-roky/(дата звернення: 18.02.2025).
2. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Романенко С. С., Гришина Н. В., Іщенко О. А. Глобальні тренди розвитку спортивно-оздоровчої діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. Т. 7, № 1. С. 150–156.
3. Приходько М. 8 головних фітнес-трендів 2025 року. URL: https://orthomol.life/uk/8-golovnih-f%D1%96tnestrend%D1%96v-2025-roku.html (дата звернення: 22.02.2025).

УДК 159.947.5:796.894

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО КОМПОНЕНТА У СПОРТСМЕНІВ ІЗ ПАУРЛІФТИНГУ

Владислав-Микола Лісний

магістрант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Світлана Криштанович

доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Паурліфтинг є одним із найпопулярніших силових видів спорту, у якому спортсмени демонструють свої максимальні можливості в присіданні, жимі лежачи й становій тязі. Разом із технікою та фізичною підготовленістю, ключовим чинником успіху виступає мотиваційний аспект: він формує стійкість атлета на тренуваннях, його прагнення перевершувати особисті рекорди та долати складнощі змагань. Коли спортсмени працюють над поліпшенням власних показників, їхній мотиваційний потенціал визначає рівень подальшого прогресу [1]. У паурліфтингу це особливо відчутно, адже без належної внутрішньої налаштованості й розуміння сенсу складних фізичних навантажень досягти високих результатів стає надзвичайно складно.

Теоретичні засади формування мотиваційного компонента в спортсменів із паурліфтингу спираються на дослідження психологічної науки про ціннісні орієнтації, афіляцію та самодетермінацію особистості. Основна ідея полягає в тому, що спортсмени реалізують свій мотиваційний потенціал через потребу в досягненнях, у змаганні із самим собою та оточенням, а також у прагненні до самоствердження [2]. Саме тому мотиваційний аспект є багатоелементним: він містить внутрішні (інтринсивні) та зовнішні (екстринсивні) чинники, такі як задоволення від процесу тренувань, підтримка з боку тренера чи друзів, професійний статус, фінансова вигода й усвідомлення власної значущості в спортивному середовищі.

З теоретичного погляду мотиваційний розвиток спортсменів з паурліфтингу відбувається за принципом нагромадження позитивного досвіду подолання навантажень та поступової трансформації психологічних установок.

На початку спортивного шляху спортсмен може бути вмотивований ідеєю спробувати себе в силових випробуваннях чи поліпшити власну фізичну форму. З часом, коли досягаються перші успіхи й з'являється бажання конкурувати, мотивація набуває нових барв: виникає прагнення ставити амбітні цілі та презентувати себе на змаганнях високого рівня [3].

Отже, мотиваційний аспект розширюється, включаючи індивідуально-особистісними й соціальними чинниками. Мотиваційний потенціал багато в чому визначається рівнем особистісної зрілості, характером ціннісних орієнтацій і сприйняттям спортивної діяльності як засобу саморозвитку. Якщо спортсмен сприймає паурліфтинг не лише як набір вправ, а як шлях до розширення власних можливостей, постійного вдосконалення і набуття впевненості в собі, то він розвиває глибокий внутрішній стимул. Зовнішні чинники, такі як медалі, титули й грошові винагороди, можуть підкріплювати ці устремління, проте без внутрішньої стійкості вони не принесуть тривалого результату. Зрештою, людина з високим внутрішнім мотиваційним розвитком буде здатна витримувати серйозні навантаження і залишатися в спорті довго.

Список використаних джерел:

1. Жук Ж. Ж. Використання мотиваційних відео для підвищення результативності тренувань у паурліфтерів. *Наука і спорт*: зб. наук. пр. Тернопіль, 2022. С. 172–174.
2. Іваненко Н. В. Вплив психологічних тренінгів на мотиваційну готовність спортсменів-пауерліфтерів. *Науковий журнал фізичного виховання та спорту*. 2021;35(2):88–94.
3. Іванов І. І. Мотиваційні стратегії в тренувальному процесі паурліфтерів. *Інновації в спортивній науці*: зб. тез доп. наук.-практ. конф. Львів, 2020. С. 156–158.

УДК 794.1

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ І ПРИНЦИПІВ ШАХОВОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНІЙ ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ

Олександр Прохоров

аспірант

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У статті проаналізовано перспективи розвитку методів і принципів шахової освіти в сучасній фізичній культурі.

Вивчено позитивні сторони впровадження шахової освіти в сучасній фізичній культурі. Описано особливості підходу до вивчення шахів у сучасній фізичній культурі. Окрему увагу приділено формуванню лідерських якостей за допомогою гри.

Одним із перших питань, на які треба знайти відповідь, ми визначимо наступним чином. Шахи — це спорт, гра чи наука? Відповідаючи на це питання, ми припускаємо, що шахи, безперечно, і гра, і спорт, інтелектуальний розвиток особистості.

В межах нашого дослідження нас будуть цікавити шахи саме, як навчальний предмет.

Шахи — особливий, специфічний вид людської діяльності, це мистецтво, наука, спорт. Вони зробили майже неможливе — прорвалися у соціальнусереду, стали невід'ємним складником культурного й науковогожиття сучасного людського суспільства у межах розвитку фізичної культури.

Про важливість шахової освіти казав ще Емануїл Ласкер. Він висловив важливу тезу: «Навчання шаховій грі має бути вихованням здібності самостійно мислити. Вміння грати в шахи не повинно бути справою тільки пам'яті. « [2].

Чемпіон світу вказував на важливість психологічний підхід до гри. Сучасна українська освіта у перспективі має взяти на озброєння шахи як навчальний предмет у рамках підготовки фізичної культури.

У країнах Сходу шкільним предметом у рамках занять фізичною культурою є гра Го. Аналізуючи досвід шахової освіти цих країн, варто відзначити величезну користь від систематичної гри в шахи.

Шахи є не тільки чудовим тренажером для розвитку інтелектуальних здібностей але і методом розвитку освіти. Регулярні заняття шахами — це психологічна школа успіху. Завдяки цій грі активізується та удосконалюється уся інтелектуально-вольова сфера та фізичні якості спортсмена.

Тренувальний процес спрямований та увагу (коли гравець стежить за ходами суперника), уяву (коли продумує наступний хід та варіанти зміни позиції на дошці), мислення (у процесі механізму пошуку ліпшого ходу), витримку й постійне прямування до мети.

Дослідження проведено шляхом глибокого аналізу наукової літератури та спеціалізованих джерел, зосереджених на використанні перспектив розвитку методів і принципів шахової освіти в сучасній фізичній культурі.

Дані переважно були зібрані із статей, наукових праць українських авторів.

Сьогодні вже не викликає сумніву, що перспективи розвитку методів і принципів шахової освіти в сучасній фізичній культурі в навчально-тренувальному процесі спортсменів-шахістів стає ефективнішим, якщо вони володіють інтернет-технологіями і використовують ресурси, і можливості Інтернету у своїй практичній діяльності. Логічне мислення одне із вирішальних чинників успішності навчання шахістів, а також формування навчальної діяльності. Загалом; воно пов'язане з перспективою подальших розробок у галузі формування професійної діяльності для шахістів у межах фізичної культури.

Список використаних джерел:

1. Височіна Н. Л. Психологічні особливості професійної діяльності спортсменів-шахістів. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2007. Т. 6. С. 37–42.
2. Хаєцький Р. Новітні технології в методиці дебютної підготовки юних шахістів високої кваліфікації. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2007. № 4. С. 33–36.
3. Штанов В. Шляхи підвищення розумової працездатності шахістів. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2003. № 1. С. 55–57.
4. Білецький О. Шахова творчість як процес і діяльність. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту* 2004. № 2. С. 3–7.
5. Шанковський А. З. Навчання оперативному мисленню шахістів-спортсменів: метод. реком. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2013. 25 с.

УДК 615.814.1

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНА РЕАБІЛІТАЦІЯ КОМБАТАНТІВ ІЗ ХРОНІЧНИМИ БОЛЬОВИМИ СИНДРОМАМИ НА АМБУЛАТОРНОМУ ЕТАПІ

Лідія Буцька

доктор наук у сфері натуральної медицини, кандидат медичних наук, доцент

Оксана Древіцька

доктор медичних наук, професор

Віктор Черняк

доктор медичних наук, професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Валентин Рижак

адвокат, спеціаліст із права інтелектуальної власності

Optimum Media Ukraine (Україна)

Хронічний біль є однією з найпоширеніших проблем серед комбатантів середнього віку, що ускладнює їхнє повернення до повноцінного життя та праці. Водночас психоемоційні наслідки участі в бойових діях, зокрема посттравматичні переживання, значно ускладнюють процес фізичної реабілітації. Це зумовлює потребу у впровадженні мультидисциплінарних підходів, які поєднують соматичний і психоемоційний складники терапії.

Мета — розробити й оцінити ефективність мультидисциплінарної реабілітаційної програми для комбатантів із хронічними больовими синдромами (ХБС) на амбулаторному етапі. Запропонована програма поєднує мануальні методи, акупунктуру й психопресуру 17 біологічно активних точок, спрямовану на зменшення тривожно-депресивних розладів

Матеріали й методи Дослідження тривало у 2020–2024 роках. У ньому взяли участь 60 добровольців-чоловіків віком 43,2 ± 4,3 року, які скаржилися на ХБС та мали ознаки тривожності (ТДР) або пережили психотравмівні події. Респонденти були випадково розподілені на дві рівні групи (n = 30).

Контрольна група (КГ) отримувала традиційне медикаментозне лікування (анальгетики, нестероїдні протизапальні засоби, місцеві креми).

Дослідна група (ДГ) отримала мультикомпонентну терапію, що містила: міофасціальний масаж у поєднанні із (авторською методикою) вакуумним (спина, сідниці, стегна); акупунктуру з індивідуальним підбором точок; психопресуру (ПСП) 17 біологічно активних точок (обличчя, руки, передня поверхня тулуба). Перед застосуванням ПСП проводилася індивідуальна бесіда з виявленням травмувальних подій та оцінюванням ступеня їхнього впливу за 10-бальною шкалою. Процедура ПСП супроводжувалася вправами на синхронізацію роботи мозку (рухи очей, закочування під час простукування), а також ритмічним диханням (вдих видих на 4 рахунки). Для оцінювання ефективності застосовано такі методики: шкала візуально-аналогова (ВАШ) для оцінки інтенсивності болю; двокомпонентна шкала BROW для оцінювання ризику болю в попереку; шкала Бека для визначення рівня депресії; шкала Спілбергера для визначення рівня тривожності; суб'єктивна 10-бальна шкала посттравматичних переживань. Функціональну здатність пацієнтів до виконання побутової активності оцінювали через тестування 5 люмбальних вправ із подальшою інтерпретацією за шкалою BROW.

Результати. У ДГ вже після першого сеансу 76,5% пацієнтів відчули суттєве полегшення больового синдрому. У КГ лише 54,2% учасників відзначили поліпшення після завершення курсу медикаментозного лікування. Порівняльний аналіз виявив статистично достовірні відмінності між групами ($p \leq 0,05$): рівень тривожності в дослідній групі знизився на 15,3 ± 2,3%; рівень депресії — на 17,7 ± 3,1%; індекс болю за ВАШ — на 25,4 ± 2,5%, порівняно з контрольною групою. Пацієнти ДГ повідомили про зниження посттравматичних переживань у середньому на 3,1 бала (дід 7,2 до 4,1).

Обговорення. Результати дослідження підтверджують високу ефективність індивідуалізованої мультидисциплінарної програми, яка поєднує фізичні, нейрофізіологічні та психоемоційні техніки. Зменшення тривожно-депресивних проявів та інтенсивності болю вказує на потребу системного підходу до реабілітації комбатантів із ХБС. Особливу роль відіграє авторська методика міофасціального масажу, яка забезпечує м'яку регуляцію м'язового тонусу, покращення трофіки тканин та психоемоційне розвантаження.

Висновок. Розроблена реабілітаційна програма, яка поєднує мануальні техніки, акупунктуру та ПСП 17 біологічно активних точок, є ефективним засобом послаблення ХБС та ТДР у комбатантів на амбулаторному етапі. Її застосування сприяє поліпшенню фізичного й психоемоційного стану пацієнтів, що є важливим етапом повернення до соціальної активності.

Список використаних джерел:

1. Буцька Л. В., Древицька О. О., Чухраєв М. В. Психофізіологічна реабілітація при больових синдромах: монографія. Київ: Персонал, 2017. 208 с.
2. Чухраєв М. В., Медков І. В., Буцька Л. В., Глоба О. П., Забулонов Ю. Л. Комлементарні методи діагностики і лікування болю і больових синдромів. *International scientific innovations in human life*: proceedings of the 14th International scientific and practical conference, Manchester, United Kingdom, 2022. Manchester: Cognum Publishing House, 2022. P. 60–67.
3. Butska L., Drevitska O., Lenha E. Application of the multilevel multidisciplinary approach at rehabilitation of the persons working in the conditions of high psychophysical loadings and suffering from pain syndromes. *Role of science and education for sustainable development*. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2021. P. 722–733.
4. Butska L., Bulakh I., Borysiuk I. Current trends of inclusive practices in persons suffering with pain syndromes and under the action of high stress loads. *Digital transformation of society: theoretical and applied approaches: monograph*. 46. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2021. P. 524–535.
5. Butska L., Shkrabiuk V., Kulesha-Liubinets M. Modern concepts of mechanisms of occurrence and development of pain syndromes of non-visceral origin in persons working in conditions of high psychophysical loads. Literature review. *Digital transformation of society: theoretical and applied approaches*: monograph. 46. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2021. P. 535–549.

УДК 615.82:616.7–053.2/.5

МЕТОДИ ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕЗІОЛОГІЧНОГО МАСАЖУ ДЛЯ ДІТЕЙ ІЗ ЗАХВОРЮВАННЯМИ ОПОРНО-РУХОВОГО АПАРАТУ

Галина Бабчук

старший викладач кафедри фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту

Хмельницького інституту соціальних технологій Університете «Україна»

Порушення в роботі опорно-рухового апарату у дітей є серйозною проблемою, що впливає на якість життя, фізичну активність та загальний розвиток дитини. Одним із ефективних методів корекції таких станів є кінезіологічний масаж — напрям, який поєднує знання з анатомії, фізіології та нейрофізіології. Завдяки індивідуальному підходу та м'якому впливу на м'язово-суглобову систему, цей метод сприяє відновленню рухових функцій, зниженню м'язового дисбалансу та покращенню нейром'язової координації.

Вивчення кінезіології вимагає знань про кістки, скелетні м'язи, суглоби та їхні рухи. Більшість кісток з'єднуються за допомогою суглобів. М'язи обходять суглоби і, вкорочуючись або подовжуючись, тягнуть кістки, змінюючи їх взаємне положення, створюючи рух.

Більшість суглобів забезпечують рух тіла у відповідь на дію м'язових або зовнішніх сил. Кістки містять кісткові орієнтири, виступи та заглиблення на кістках, де прикріплюються м'язи, сухожилки та зв'язки і проходять нерви й кровоносні судини.

Оскільки кістки є одним з найтвердіших структур в організмі, кісткові орієнтири зазвичай легко знайти під час пальпації. Вивчення кісткових орієнтирів є важливим для масажистів, оскільки вони представляють способи визначення розташування м'язів та інших структур [1].

Терапевтичний сеанс проводиться за допомогою кінезіологічного масажу, під час якого використовуються різноманітні методики прикладної кінезіології для діагностики та корекції. У процесі сеансу відбувається регуляція м'язового балансу — його зниження, посилення або перерозподіл; нормалізація рецепторної функції м'язів для належної адаптації до зовнішніх і внутрішніх подразників; усунення больових (тригерних) точок та компресійний вплив; корекція функціонування міофасціальної системи; активація біологічно активних точок тіла. Діагностика заснована на м'язовому тестуванні, а що ж являє собою м'язове тестування, це ручний спосіб діагностики зміни функціонального

стану тонусу кісткового м'яза. Як універсальної реакції організму на наявність хімічного, механічного або енергоінформаційного впливу на рівні структур, тест: вісцерального органа, меридіана, хребцевого рухового сегмента, емоції, вітамінів, мінералів, жирних кислот. В організмі існують певні м'язові ланцюжки, які тісно пов'язані між собою, з нервами, судинами, внутрішніми органами. І будь-які функціональні зміни з боку складових цих ланцюгів призводить до порушення функціональної взаємодії органів і тканин в організмі в цілому. А які ці функціональні порушення в організмі — порушення частоти, напрямку, амплітуди руху ендоритму, складових його тканин. У результаті виникнення порушення ендоритму, однієї структури, порушується ендоритм тканин асоційованих з ушкодженим органом. І якщо не відновити такі порушення, то надалі це призведе до зриву компенсаторних механізмів організму й розвитку захворювання. Як відомо, кісткові м'язи мають величезну кількість рефлекторних впливів з боку інших органів і систем, які знижують збудливість м'яза й зменшують його адаптаційну можливість. Пошук цих рефлекторних впливів на м'язи пререгатива лікарів-кінезіологів.

Для виконання цього завдання необхідно володіти методикою зворотнього зв'язку з організмом — мануальним м'язовим тестуванням. Усіма руховими актами керує нервова система, індикатором задовільної роботи нервової системи є рефлекс, тобто здатність м'яза скорочуватися у відповідь на розтягнення. Рефлекси перевіряються при навантаженні й в спокої, для нас важливо оцінити рефлекс при навантаженні, тому що саме так можна оцінити адаптаційні можливості організму [2].

Саме методи терапії такі як лікувальний масаж в поєднанні з кінезіологією при захворюваннях опорно-рухового апарату дозволяє покращити діапазон рухів, покращення або підтримання фізичних здібностей людини та функціональних можливостей, а також зменшити біль. Цей вид терапії працює з тілом загалом, але в першу чергу з м'язами та суглобами. За допомогою спеціальних маніпуляцій відбувається усунення певних фізичних чи психологічних проблем пацієнта, полегшення болю та покращення загального самопочуття [3].

Список використаних джерел:

1. Сальво С. Г. Масажна терапія: принципи та практика. 7-го вид. Київ: Медицина, 2024. 857 с.
2. Кінезіологічний масаж. URL: https://kinesislife.ua/methodika/kineziologicheskiy-massazh (дата звернення: 04.04.2025).
3. Лікувальний масаж. URL: https://fitomarket.com.ua/ua/fitoblog/chto-takoe-lechebnij-massazh-i-jeffektiven-li-on (дата звернення: 06.03.2025).

СЕКЦІЯ 6

Педагогіка, психологія та гуманітарні науки: сучасні виклики та напрями розвитку

УДК 316.334.56:331.5:378.4

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗВО ТА РИНКУ ПРАЦІ У КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ОЕСР

Тетяна Курчаба

кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ярослав Свищ

кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ігор Тацишин

кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Проблему фінансування розцінюють в ОЕСР як принципову для майбутнього систем освіти. Занепокоєння в експертів викликає та обставина, що частка капіталовкладень у загальній сумі видатків на освіту, які облічуються офіційною статистикою (поточні витрати плюс капіталовкладення), суттєво знизилася.

Плата за навчання існує у вищих навчальних закладах США, Канади, Японії, Великобританії, але здебільшого її не було в континентальній Європі та Австралії. Частка прибутку, отримана від плати за навчання й приватних пожертвувань, значно відрізняється в країнах і типах закладів [1, 2, 3, 4].

У всіх державах ОЕСР здійснюється субсидіювання студентських витрат на придбання засобів до існування у формі стипендій і позик, часто об'єднуваних із податковими пільгами й субсидіями на харчування, житло, транспорт. У північноамериканських і скандинавських країнах переважали позики із субсидійованими ставками відсотка, у Німеччині — відсоткові позики та стипендії. У Японії усю допомогу надають у формі безвідсоткових займів, в Австралії та Великобританії — у вигляді стипендій [3, 4].

Критеріями виділення допомоги в Японії та Франції є здібності студентів і потреба в грошах, тоді як у США, Скандинавії та Австралії більшу частину

її надають із міркувань, імовірно, фінансових, ніж академічних, коли вже претенденти відповідають освітнім вимогам. Найбільше студентів охоплено державною допомогою у Великобританії, де 90% усіх студентів отримували стипендії [3].

У ринковій економіці робоча сила стає товаром, тобто предметом купівлі-продажу. Робоча сила, як і будь-який товар, має споживчу вартість і собівартість. На відміну від інших товарів, вартість робочої сили значною мірою залежить від соціально-економічних умов її формування.

Усі країни Організації економічного співробітництва і розвитку по-різному поєднують активну й пасивну політику ринку робочої сили, витрачаючи на це від 1 до 5% валового національного прибутку [4, с.111].

Активна політика ринку робочої сили, включаючи послуги з працевлаштування, навчання й підвищення кваліфікації, допомагає безробітним знайти нове місце праці. Пасивна політика, як-от грошові виплати чи вихідна допомога, компенсує втрату прибутків, але не надає допомоги в знаходженні нового місця праці.

Іспанія, Англія, Франція, США переважно орієнтуються на методи пасивної підтримки ринку робочої сили, пасивної підтримки прибутків; Швеція та Австрія дотримуються активних дій, більшість інших країн поєднують обидва підходи [1, 4].

В економічно розвинених країнах у наш час існує три загальні моделі ринку праці та, відповідно, три узагальнені типи політики його регулювання: японська, шведська й американська [4].

Японська модель ґрунтується на системі довічного найму, яка передбачає гарантії зайнятості робітникам аж до пенсійного віку, збільшення всіх різновидів виплат у міру зростання робочого стажу. Така система передбачає переважну підготовку й перепідготовку кадрів у рамках фірми, забезпечує можливості оперативної заміни професійно-кваліфікаційного складу працівників відповідно до потреб виробництва, а упродовж перших 10 років праці в середньому відбувається 3–4 планові переміщення на нове місце всередині фірми [1].

Шведська модель, яку сформували наприкінці 40-х — на початку 50-х років Р.Мейднер та Г.Рен, ґрунтується на проведенні активної політики ринку праці. На підготовку й перепідготовку робітників, на створення нових робочих місць Швеція витрачає більше, ніж будь-яка інша країна Організації економічного співробітництва і розвитку, заощаджуючи на соціальному відшкодуванні втрачених через безробіття прибутків своїх громадян [1].

На відміну від більшості економічно розвинених країн, у Швеції страхування з безробіття не входить до системи соціального страхування і допомогу виплачують не автоматично: треба довести факт втрати джерела

прибутків; бути членом каси з безробіття мінімум 1 рік; певний час попрацювати на конкретному підприємстві; регулярно реєструватися на біржі праці; постійно шукати роботу [1].

У разі відмови від запропонованого робочого місця за спеціальністю грошова допомога знімається на 20 днів, а після кількох відмов безробітний зовсім втрачає право на допомогу. Розміри поступаються лише японським, а максимальні терміни її отримання (до 90 тижнів) — поступаються тільки Німеччині та Франції (відповідно 104 та 260 тижнів) [1, 2].

Шведська модель ефективно працювала впродовж 25 років — до середини 70-х років, коли різко зросла інфляція, збільшився національний борг.

Для американської моделі ринку праці характерна яскраво виражена децентралізація, пов'язана з існуванням у кожному штаті свого законодавства про зайнятість і допомогу безробітним, фондів із безробіття (внески підприємств і робітників у фонди штатів та федеральний фонд є диференційованими). Розміри й тривалість отримання допомоги з безробіття в США, незважаючи на пасивну орієнтацію політики, порівняно невеликі (до 30 тижнів у більшості штатів), проте середня тривалість безробіття становить 14,5 тижня [4, с. 130–135].

Свої особливості мають ринки праці всіх без винятку країн, проте у кінцевому підсумку кожний тяжіє до певної моделі.

Список використаних джерел:

1. Локшина О. І. Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em2/content/07loiuet.html.
2. Сисоєва С. О. Неперервна професійна освіта в контексті Болонського процесу. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. 2007. Вип. 9. С. 49–56.
3. Соколова А. В. Професійна підготовка вчителя у системі педагогічної освіти Англії і Шотландії: дис. … канд. пед. наук: 13.00.01. Одеса, 2008. 175 с.
4. Шуневич Б. І. Розвиток дистанційного навчання у вищій школі країн Європи та Північної Америки: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01. Київ, 2008. 390 с.

УДК 796.011.1:378

ІНТЕГРАЦІЯ STEM-ПІДХОДУ У ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Віктор Герасименко

аспірант

Світлана Криштанович

доктор педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному освітньому просторі інтеграція STEM-підходу у фізичне виховання стає не лише актуальною, а й необхідною. Це зумовлено потребою формування в дітей фізичних навичок і критичного мислення, здатності до розв'язання проблем і творчого підходу до навчання.

STEM-освіта, що поєднує науку, технології, інженерію та математику, відкриває нові можливості для розвитку фізичних якостей дітей, робить процес навчання більш цікавим та ефективним [1].

Однією з ключових тенденцій є використання цифрових технологій у фізичному вихованні, що передбачає застосування мобільних додатків, фітнес-трекерів та інтерактивних платформ для моніторингу фізичної активності, аналізу результатів і створення індивідуальних програм тренувань [2]. Робототехніку також застосовано у фізичному вихованні. Створення й програмування роботів для виконання фізичних вправ сприяє розвиткові не лише фізичних, а й інженерних навичок у дітей. Упровадження STEM-підходу у фізичне виховання передбачає використання наукових експериментів і математичних моделей для аналізу рухової активності. Це дає змогу дітям ліпше розуміти принципи фізичних вправ і їх вплив на організм [3].

Упровадження STEM-підходу у фізичне виховання відкриває широкі перспективи для розвитку інноваційних методик навчання. Йдеться про створення інтерактивних ігор, спортивних тренажерів та обладнання з використанням 3D-друку та інших сучасних технологій [4]. STEM-освіта сприяє формуванню в дітей фізичних і соціальних навичок. Робота в команді над STEM-проєктами під час фізичних занять розвиває комунікативні навички, уміння співпрацювати та залагоджувати конфлікти.

Перспективи інтеграції STEM-підходу у фізичне виховання пов'язані також із розвитком інклюзивного навчання. Використання STEM-технологій

допомагає створювати адаптовані програми для дітей з особливими освітніми потребами, забезпечуючи їх повноцінну участь у фізичних заняттях.

Упровадження STEM-підходу у фізичне виховання є важливим кроком у розвитку сучасної освіти. Воно не лише покращує фізичний розвиток дітей, а й формує в них потрібні навички для успішної адаптації до швидкозмінного світу. Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть розробленню ефективних методик і програм, що допоможутьмаксимально використати потенціал STEM-освіти у фізичному вихованні.

Список використаних джерел:

1. Стрижак О. Є., Поліхун Н. І., Сліпухіна І. А., Чернецький І. С. Ключові поняття STEM-освіти. *Наукові записки Малої академії наук України.* 2017. Вип. 10. С. 88.
2. Огнистий А., Огниста К.., Власюк Р. STEM-освіта у фізичній культурі учнів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Педагогіка.* 2024. № 1(1). С. 239–249. https://doi.org/10.25128/2415–3605.23.1.30
3. Інтеграція елементів STEM-освіти в уроки фізичної культури: інноваційний підхід до розвитку фізичних та наукових компетентностей учнів». URL: https://vseosvita.ua/library/naukovo-metodychna-robota-stattia-intehratsiia-elementiv-stem-osvity-v-uroky-fizychnoi-kultury-innovatsiinyi-pidkhid-do-rozvytku-fizychnykh-ta-naukovy-885695.html
4. Поліхун Н. І., Постова К. Г., Онопченко Г. В., ь Онопченко О. В., Шевченко І. М. STEAM-освіта: від теорії до практики: метод. посіб. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2023. — 127 с.

УДК 94(477)«192»:659.1

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ПЕРШОЇ УКРАЇНСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ФОРТУНА НОВА» НА СТОРІНКАХ ГАЗЕТИ «ДІЛО» У 30-Х РОКАХ ХХ СТОЛІТТЯ

Руслана Труба

кандидат історичних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Міжвоєнний період у Галичині позначився активізацією українського економічного життя, зокрема жіночого підприємництва. Серед яскравих прикладів варто виокремити діяльність Климентини Авдикович — засновниці першої української кондитерської фабрики «Фортуна нова». Як засвідчують дослідження Оксани Пасіцької [1; 2; 4], поява національних промислових осередків у Львові мала не лише економічне, а й глибоке соціокультурне значення.

Ця стаття досліджує, як чином «Фортуна нова» використовувала пресу як засіб популяризації своєї продукції, водночас формуючи уявлення про модерний український бізнес і бренд, пов'язаний із національною ідентичністю.

Історія становлення фабрики «Фортуна нова» є прикладом вдалого поєднання жіночої підприємницької ініціативи з національними пріорітетами. У 1922 році К. Авдикович розпочала власну справу, інвестувавши останні кошти у виготовлення цукерок [3, с. 15]. Через рік вона придбала фабрику у Львові та уклала угоду про фінансування з митрополитом Андреєм Шептицьким. Унікальною була домовленість, згідно з якою Авдикович зберігала повний контроль над підприємством, а Шептицький залишався так званим тихим інвестором [2, с. 291].

Фабрика швидко зростала, її асортимент включав шоколад, цукерки, торти, бісквіти, сухарі, а також сезонні подарункові набори — «розмальовані касетки, торбинки, барабанчики». У 1933 році відкрито головну крамницю на вул. Руській, 20 у домі «Дністра». Її інтер'єр оформляли відомі українські мистці М. Гординський і Ю. Коверко, що надавало простору модерного, естетичного вигляду: «Крамниця має всякі найвибагливіші цукрові вироби, а крім того ураджена по-европейськи на основі проєктів мистців Гординського і Коверка» [5: 1933, 3 вересня, с. 5].

Підприємство вміло реалізовувало новітні інноваційні логістичні рішення, зокрема використання літаків для доставки продукції у віддалені

регіони. Директор фабрики Теофіл Глинський придбав два літаки фірми «Юнкерс» для перевезення виробів у найвіддаленіші куточки Галичини, Волині, Холмщини й Полісся: «…розвозитиме «Фортуна Нова» свої вироби в надайльше віддалені місцевості… навіть там, де годі доїхати залізницею, самоходом або возом» [5: 1935, 20 березня, с. 6].

У 1920–1930-х роках реклама в пресі стала потужним інструментом національної мобілізації. У випадку «Фортуни нової» йдеться про систематичну рекламну присутність у виданнях «Діло», «Наш прапор», «Народня справа» та ін. Рекламні оголошення мали емоційний, патріотичний і просвітницький характер. Уже 1931 року з'являється барвисте повідомлення про «всі найновіші вироби нашої одинокої фабрики солодощів», що подаються в «прозорчастих коробках» з оформленням, гідним європейських зразків [5: 1931, 12 грудня, с. 5].

На шпальтах львівської преси, зокрема в газеті «Діло», реклама «Фортуни нової» не лише інформувала про продукцію, а й формувала культурно-емоційне тло навколо бренду. Одним із яскравих прикладів є поетична коляда «Ой, у нашім краю та новина стала» [5: 1934, 7 січня, с. 11], у якій солодощі фабрики подано як невід'ємний елемент різдвяного настрою, як щось рідне, святкове й бажане. Це не просто товар — це частина родинного тепла й українських традицій. Уривок «Всі українські громадяни / Вживають лиш «Фортуни» чеколяди…» виконує роль колективного заклику, а звернення до різних суспільних верств створює образ загальнонаціонального, об'єднавчого бренду.

Тож, коляда-реклама виконувала подвійну функцію: продовжувала традицію святкової поезії та була ефективним маркетинговим інструментом. Така форма давала змогу українському споживачеві 1930-х років бачити в продуктах «Фортуни» не лише товар, а частину власної культурної ідентичності. Цей підхід був особливо важливим у протистоянні з аналогічною польською та єврейською продукцією.

Не менш показовою є газетна замітка про загрозу геологічної катастрофи, що завершувалася фразою: «Гіркі думки про це жахливе майбутнє найкраще осолоджувати цукорками «Фортуни Нової»» [5: 1935, 7 квітня, с. 6]. Тут реклама набуває форми своєрідного катарсису: після нагнітання страху читачеві пропонують емоційне полегшення через солодощі — «Фортуна» стає символом спокою й стабільності.

Інший приклад — замітка про хворого урядовця, якому лікар призначив харчування «черчанськими сухарями і бішкоптами» фабрики [5: 1935, 8 травня, с. 6]. У формі побутової новини створюється образ надійного, майже лікувального продукту, якому довіряють навіть лікарі. Особливо показова замітка: «Грета Ґарбо приїде до Львова, щоби попробувати незрівняної

якости шоколядових виробів «Фортуни Нової»» [5: 1935, 14 квітня, с. 6]. Навіть якщо ця історія — вигадка, вона є ефективним прикладом міфологізації бренду, піднесення локального продукту до світового рівня. Тут реклама стає частиною культурної гри між реальністю, бажаним і легендарним.

У міжвоєнній рекламі «Фортуни нової» часто використовували гасла з національним підтекстом: «Свій до свого по своє!», «Купуючи чужі вироби, ми нищимо свій промисл», «Не слухайте, що чужі дешевші! Це не правда!». Рекламні тексти апелювали до селянства, молоді, інтелігенції, закликаючи підтримати національного виробника, навіть якщо його продукція була дорожчою.

Успіх бренду був зумовлений не лише якістю продукції, а й соціальним іміджем підприємства. Фабрика підтримувала товариство «Рідна Школа», передаючи частину прибутків на потреби освіти [6], а також брала участь у благодійних акціях для дітей і безробітних [5: 1933, 13 березня, с. 5; 2 серпня, с. 5].

Отже, досвід популяризації продукції «Фортуни нової» через пресу засвідчує високий рівень комунікаційної культури українських підприємців. Фабрика виступала не лише виробничим, а й національним, культурним та освітнім осередком. Реклама «Фортуни нової» — це частина модерного українського проєкту, який поєднував підприємництво, патріотизм і соціальну відповідальність.

Приклад Климентини Авдикович демонструє, що жіноче підприємництво може стати ефективною моделлю самоорганізації в умовах бездержавності, зокрема за допомогою стратегічного використання преси як інструменту впливу на суспільство.

Список використаних джерел:

1. Пасіцька О. Львів і львів'яни: український соціум та промисел (20–30-ті роки XX століття). Львів, 2014. 400 с.
2. Пасіцька О. І. «Львівський Манчестер» і «Галицька Каліфорнія»: соціально-економічна діяльність українців Галичини (20–30-ті роки XX ст.). Львів, 2019. 569 с.
3. Авдикович К. Перша українська фабрика цукерків «Фортуна Нова». Львів: Тріада-плюс, 2010. 47 с.
4. Пасіцька О. Підприємницька діяльність галицьких жінок у першій третині XX ст. *Молодий вчений.* 2019. № 5(69). С. 89–93. https://doi.org/10.32839/2304–5809/2019–5–69–19
5. Діло: щоденна газета. 1931–1935.
6. Нове джерело приходів для Рідної Школи. *Наш прапор.* 1935. 13 червня. С. 7.

УДК 005.1:338.24

ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ УПРАВЛІНЦЯ

Вікторія Гуцуляк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Управлінська діяльність є одним із визначальних чинниківрозвитку суспільства, економіки, науки й культури. Сучасні трансформації управлінських систем вимагають від фахівців не лише практичних навичок, а й глибокого світоглядного розуміння управління як соціального феномену. Формування професійного управлінця неможливе без розуміння витоків управлінської думки, її еволюції, зміни парадигм і впливу історичних контекстів на сучасні підходи до менеджменту.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування в майбутніх управлінців цілісного світогляду, заснованого на знанні етапів становлення управлінської думки, її ключових ідей, теорій і шкіл. Історія менеджменту є інтелектуальною платформою, яка розвиває критичне мислення, стратегічне бачення й здатність адаптуватися до змін, даючи змогу осмислювати сучасні управлінські виклики в ширшому контексті.

Особливого значення набуває вивчення історії управлінської думки для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Знання історичних витоків допомагає усвідомити складність управлінської професії, інтерпретувати сучасні управлінські практики через досвід попередніх поколінь.

Мета дослідження — проаналізувати історію управлінської думки як фундамент формування управлінського світогляду, виявити ключові теоретичні надбання, що мають значення для підготовки сучасних управлінців.

Завдання дослідження: обґрунтувати значення історико-теоретичних знань у професійній підготовці управлінців, узагальнити роль історії менеджменту у формуванні світоглядної бази сучасного управлінця.

Методи дослідження — історико-порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід, системне узагальнення, елементи контент-аналізу джерел управлінської думки.

Наукова новизна дослідження полягає у представленні історії управлінської думки як ключового елемента формування управлінської ідентичності та стратегічної культури сучасного управлінця.

Результати й обговорення. Аналіз еволюції управлінської думки демонструє її послідовний розвиток — від інтуїтивного управління до сучасних структурованих теорій. У дослідженні проаналізовано такі ключові концепції:

1. Класичні теорії управління як інтелектуальна основа менеджменту. Науковий менеджмент (Ф. Тейлор), адміністративний підхід (А. Файоль), бюрократична модель (М. Вебер) заклали фундамент системного мислення й залишаються важливими елементами освітніх програм [1][3].

2. Біхевіористський підхід. Школа людських відносин (Е. Мейо, Ч. Барнард) акцентувала увагу на людському чиннику, психологічних і соціальних аспектах управління [3].

3. Сучасні інтегративні моделі й міждисциплінарність. Системний, ситуаційний, процесний підходи, а також новітні напрямки (Agile, дизайн-мислення, емоційний інтелект) демонструють потребупостійного оновлення знань і адаптивності [2][3].

4. Знання історії управління як основа стратегічного мислення. Управлінець без історичного контексту обмежений у здатності до стратегічного бачення [1].

5. Світогляд управлінця як інтеграція знань, цінностей і контексту. Історичні знання допомагають бачити управління як комплексний культурно-соціальний процес [1][2].

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що вивчення історії управлінської думки формує системне мислення, стратегічне бачення й критичні навички майбутніх управлінців. Знання історичних концепцій забезпечує ліпше розуміння сучасних управлінських викликів і сприяє адаптивності менеджерів у змінних умовах. Історико-теоретичні знання є фундаментом формування управлінської ідентичності та стратегічної культури сучасного управлінця, а практичне значення полягає в можливості застосовувати досвід попередніх поколінь для розв'язання актуальних управлінських проблем.

Список використаних джерел:

1. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. 2-ге вид., доп. та перероб. Київ: Знання України, 2019. 515 с.
2. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Chandrasekar K. S., Sumi A. M., Asha Devi J., Al. Ameen M. History of Management Thoughts. Chennai: Vijay Nicole Imprints, 2019. 604 p.

УДК 94(477)»08/11»:94(477)»1648/1782»

МЕТАМОРФОЗИ ФІСКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ КИЇВСЬКОЇ РУСІ ТА ГЕТЬМАНЩИНИ

Іван Тофан

кандидат економічних наук, доцент

Дмитро Майміскул

студент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Україна)

На наших теренах у Київській Русі, діяла власна фіскальна стратегія. Під фіскальною стратегією держави розуміємо набір управлінських рішень спрямованих на формування фінансового потенціалу територій завдяки податковим та митним платежам. Найдавнішою системою прямих податків на утримання княжого двору й дружини була данина, яку сплачували зазвичай продуктами сільського господарства й промислів. Княгиня Ольга увійшла в історія оподаткування тим, що започаткувала стабільне стягнення податків, запровадивши «становища» — адміністративно-фінансові пункти для збирання данини, які визначали розміри й зміст зборів, що сплачували тоді переважно хутром. На нашу думку, це була перша спроба цивілізованої реформи податкової системи на території теперішньої України. За правління Ярослава Мудрого було складено першу писемну збірку законів — знамениту «Руську правду», складовою частиною якої був і «покон вірний», який детально регламентував систему оподаткування. Після хрещення Русі було впроваджено обов'язкову церковну «десятину» [1, с,134]. У 991–996 рр. при зведенні першої кам'яної церкви Давньої Русі — церкви Богородиці, відомої в історії як Десятинної, київський князь Володимир Святославович установив для будівництва цього храму так звану «десятину» — десяту частину прибутків населення. З плином часу цей податок перетворився на добровільні благодійні пожертви на користь церкви.

Достатньо різнобарвною була стратегія оподаткування на наших землях під час Гетьманщини. За податковою системою Гетьманщини оподатковували найбільш незаможні верстви — селян міщан, а козаки та монастирі податків не платили, козацька адміністрація не лише ігнорувала їх, а й

переводила під своє безпосереднє управління, в результаті цього кількість міст зменшилася з 200 у 1723 р. до 122 у 1783 р. [3]. Міщани, зобов'язані були платити податки на товари, якими вони торгували, натомість козаки аналогічно — не сплачували нічого. За таких обставин у містах проживала незначна кількість мешканців — у середньому 3–5 тис. Винятками з цих правил були міста на перехресті торгових шляхів, і саме завдяки податкам розвивалася місцева інфраструктура.

Та все ж за періоди гетьманування І. Мазепи та Д. Апостола стратегія оподаткування набула більш природних рис і стала більш соціально справедливішою. За твердженням П.Пирога [2] 1693 року І. Мазепа розпочав податкову реформу, яка скасовувала винні відкупи — оренди — і вводила єдиний податок із власників винокурень і шинків. Пояснюючи царському уряду таке рішення, він зазначав: «Оренда тут, в Україні, не так податками своїми тяжка, як самим іменем з давніх часів ненависна, — треба думати тому, що за польської держави жиди володіли нею і заводили багато видуманих тягарів». Щоб збільшити кількість оподаткованого населення й боротьбу із втратою об'єктів доходу, І. Мазепа повів наступ на підсусідків (особи без власної землі та майна). Гетьман примушував сплачувати податки підсусідків Ніжинського полку, які проживали в дворах козаків і перебували під їх охороною. Хто мав коня, повинні були сплачувати податок срібною монетою вартістю три гроші. А ті, хто мав власну землю й вирощував хліб, — додатково сплачували ще платежі. Так проводили заходи із заміни натуральних державних повинностей податками у грошовій формі.

На думку професора історика Бориса Крупницького, [3] гетьман Данило Апостол прославився своєю виваженістю і мудрістю під час відновлення ладу в податкових справах держави. За короткий час гетьман навів порядок у фінансах, насамперед у податковій системі, сформував державний бюджет і в розвитку економіки зробив ставку на підприємливу буржуазну верству суспільства. Водночас з цим розвивав і власне багатогалузеве господарство в такому ж напрямі. Гетьман систематично лобіював інтереси українських купців щодо зменшення внутрішнього торгівельного мита, надання відкупу на евекту й індукту (вивізне та ввізне мито) лише українцям. Низкою універсалів гетьман оберігав українських купців від конкуренції іноземних, зокрема й російських. Крім того, було організовано кредитування купців, відстрочено сплату за векселями [3].

Отже, маючи достатньо небагато інформації про фіскальну чи фінансову стратегію загалом на теренах сучасної України, констатуємо достатньо прогресивні на той час спроби об'єднати законодавчу базу й менеджерський інструментарій задля формування потужного фінансового потенціалу незалежної держави.

Список використаних джерел

1. Ярошенко Ф. О., Павленко В. Л. Історія податків та оподаткування в Україні: навч. посіб. Ірпінь, 2002. 240 с.
2. Пиріг П. С. Соціально-економічна політика гетьмана Івана Мазепи: *Сіверянський літопис*. 2007, № 6. С. 14–23.
3. Гетьман Данило Апостол і його доба. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Krupnytskyi_Borys/Hetman_Danylo_Apostol_i_ioho_doba_1727–1734/ (дата звернення: 27.03.2025).

УДК 004.8:316.758:378

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: АКАДЕМІЧНА ЧЕСНІСТЬ НАВЧАННЯ

Ірина Свістельник

канд. наук з фіз. виховання і спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Останніми роками швидкий розвиток і поширення технологій генеративного штучного інтелекту (ШІ) не тільки змінили цифровий контент, а й зумовили виникнення багато етичних проблем щодо чесності в навчанні[1]. Генеративний штучний інтелект, який охоплює широкий спектр технологій, продемонстрував безпрецедентні можливості у створенні тексту, зображень, музики, і навіть синтетичних даних, які точно імітують людську творчість і креатив[2], проте етичні наслідки генеративного штучного інтелекту складні, охоплюють проблеми з безпекою та конфіденційністю даних, порушенням авторських прав, академічної доброчесності тощо[1].

Мета дослідження — висвітлити проблеми, які виникають під час використання штучного інтелекту в навчанні студентів.

Аналіз джерел інформації свідчить про те, що штучний інтелект активно впроваджується у вищу освіту, підвищує ефективність і персоналізоване навчання [3,4]

Водночас, використання штучного інтелекту під час виконання освітніх завдань створює занепокоєння щодо етичних проблем, які при цьому виникають, зокрема ШІ з легкістю керує мозком студентів, робить їх ледачими у виконанні завдань самостійно, впливає на мотивацію навчатися й розвивати власну систему знань, умінь і навичок, погіршує когнітивні здібності. Студенти отримують позитивні емоції від того, як швидко можна отримати результат за допомогою цифрових технологій, не занурюючись у пошук інформації, яку треба читати, аналізувати й систематизувати; виконати освітнє завдання з будь-якої начальної дисципліни без зайвих інтелектуальних зусиль і часових витрат; дослівно списати відповідь, підготовлену штучним інтелектом, не вдаючись до відповідальності за плагіат, дотримання інформаційної етики, ба більше — академічної чесності у навчанні, адже виконане освітнє завдання за допомогою ШІ — це обман викладача щодо оригінальності тексту, автором якого не є студент.

Тим не менше, упровадження штучного інтелекту у вищу освіту пропонує численні переваги, такі як персоналізоване навчання, автоматизоване

оцінювання та інтелектуальні системи навчання. Але під час його упровадження виникає кілька викликів і проблем: використання ШІ може вплинути на автономію студента, зменшивши його активну участь у процесі навчання; збільшити залежність від інструментів штучного інтелекту, погіршити критичне мислення, креативне судження, ґрунтовне засвоєння навчального матеріалу, розвиток пізнавальних здібностей тощо.

Величезна швидкість створеного штучним інтелектом контенту та його доволі висока якість викликає занепокоєння стосовно чесного навчання студентів, оскільки несе екзистенційну загрозу для системи викладання й навчання. Університети намагаються обмежити використання ШІ, ситуативно запроваджуючи різні інструкції та програмне забезпечення для виявлення генерованого комп'ютером тексту, але це не є панацеєю [5].

Тож окрім інструкцій та положень, варто формувати у студентів грамотність щодо використання генеративного штучного інтелекту під час навчання, наголошувати на етичних наслідках і ризиках його застосування в академічних текстах та самостійних завданнях, наголошувати на академічній чесності.

Список використаних джерел:

1. Bale A. S., Dhumale R., Beri N., Lourens M., Varma R. A., Kumar V., Sanamdikar S., Savadatti M. B. The Impact of Generative Content on Individuals Privacy and Ethical Concerns. *Int. J. Intell. Syst. Appl. Eng.* 2024. Vol. 12. P. 697–703.
2. Feuerriegel S., Hartmann J., Janiesch C., Zschech P. Generative AI. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 2024. Vol. 66. P. 111–126.
3. Nguyen K. V. The Use of Generative AI Tools in Higher Education: Ethical and Pedagogical Principles. *J Acad Ethics*. 2025. https://doi.org/10.1007/s10805–025–09607–1
4. Hemachandran K., Verma P., Pareek P., Arora N. et al. Artificial Intelligence: A Universal Virtual Tool to Augment Tutoring in Higher Education. *Computational Intelligence and Neuroscience*. 2022. Vol. 1. P. 1–8.
5. McDermott P., Palmer L., Norton R. Assessing the GenAI process, not the output. URL: https://www.timeshighereducation.com/campus/assessing-genai-process-not-output

УДК 37.013.83:004

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МОНІТОРИНГУ НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ: ПОТЕНЦІАЛ GOOGLE-ФОРМ ДЛЯ ЗБОРУ, АНАЛІЗУ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ОСВІТНІХ ДАНИХ

Микола Неборачко

провідний фахівець

Український інститут розвитку освіти (Україна)

На тлі перманентної цифровізації освітнього простору Google Forms постає як інноваційний методологічний інструментарій інтерактивного моніторингу й діагностування навчальних процесів, що забезпечує комплексну реалізацію дослідницько-аналітичних завдань. Платформа репрезентує багатовекторний підхід до збору, систематизації та автоматизованої інтерпретації емпіричних освітніх даних з урахуванням сучасних парадигм персоніфікованого й адаптивного навчання [1].

Особливої уваги заслуговує функціональність розгалужених форм [2], яка реалізує принципи диференційованого освітнього впливу через інноваційний механізм «Перехід до розділу на основі відповіді» (рис. 1). Цей інструментарій уможливлює збір даних про динамічну маршрутизацію освітньої траєкторії фахівців, контекстну селекцію навчального контенту та автоматизоване діагностування рівня компетентності й засвоєння професійно орієнтованого матеріалу.

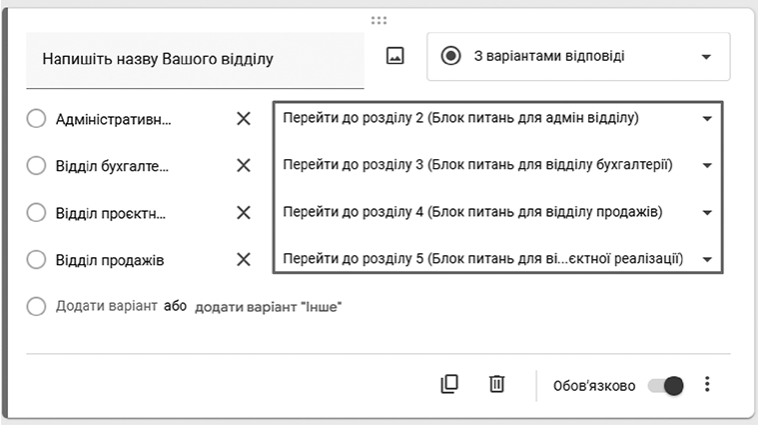

Рис. 1. Особливості створення диференційованої форми опитування Google

За умови вибору конкретного відділу, у якому працює працівник, система автоматично перескеровує його до розділу з тим блоком питань, що враховує специфіку опанованого матеріалу. Такий підхід скорочує час і ресурси на опитування, а також дає змогу охопити працівників усіх відділів, агрегувати інформацію для подальшого аналізу в одній Google-таблиці та зменшити витрати часу, ресурсів у створенні додаткових форм опитувань, що сприяє підвищенню ефективності самого опитування.

Інтеграція Google Forms із Google-таблицями та суміжними освітніми платформами забезпечує багатовимірну аналітику, зокрема автоматизацію збору даних, генерацію комплексних звітів і створення візуалізованих репрезентацій навчальних результатів.

Отже, Google Forms становить потужний інструмент цифрової освіти, що трансформує традиційні підходи до навчання дорослих. Функціональність платформи виходить далеко за межі простого опитування й збору інформації, стаючи складним аналітичним інструментом професійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Мінтій І. С., Придача Т. В. Використання Google Forms у роботі майбутнього класного керівника. *Інформаційні технології в освіті, науці і техніці*: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси, 2018. С. 216–218. https://doi.org/10.31812/0564/2243
2. Засоби анкетування та діагностики. IT-teacher. URL: https://sites.google.com/view/it-teachers/google-forms (дата звернення: 26.03.2025).

УДК 37.091.33–027.22:796.071.4

ВИКОРИСТАННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ ЯК МЕТОДУ НАВЧАННЯ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Тетяна Матвійчук

кандидат педагогічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Лілія Гула

старший викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Функціонування системи освіти й підвищення ефективності підготовки фахівців з вищою освітою в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком інноваційних форм організації освітнього процесу, ефективних педагогічних технологій та є одним із стратегічних завдань освітньої політики України. Особливої актуальності набули інновації у професійній підготовці майбутніх фахівців різних галузей.

У разі використання психотехнологій тренінгу учасники навчального процесу зазвичай зіштовхуються із ситуаціями реальної професійної діяльності, які не можуть бути розв'язані за застосування стандартних, традиційних технік і тактик у поведінці.

Важливою особливістю тренінгу для учасників є його спрямованість на активне оволодіння соціально-психологічними і психокорекційними знаннями, уміннями та навичками, а також прийомами діагностування й психологічного консультування.

Ефект активізації тренінгу зумовлений створенням особливих навчально-експериментальних умов, які забезпечать розуміння, які індивідуальні й групові психологічні події розгортатимуться в процесах міжособистісного спілкування. Учасники тренінгу стають свідками того, як і яким чином кожен із них впливає на інших, яка при цьому роль сумісної діяльності і її зміст, як ситуація загалом може керувати поведінкою окремих учасників і всієї групи.

Активні групові методи соціально-психологічного тренінгу можна об'єднати в три основні блоки: дискусійні методи; ігрові методи; сенситивний тренінг. Методи навчання, які використовують у сучасному тренінгу, як правило, неспецифічні. Зазвичай це стандартний набір методів активного навчання: лекція; структурована або керована дискусія; мозковий штурм; розбір кейса або кейс-стаді; рольова гра; робота в командах над завданнями; самопрезентація; ігри-симуляції, імітаційні ігри; фрагменти ділових ігор; відеоперегляд і відеоаналіз поведінки учасників тренінгу.

На тренінгах використовують трирівневу модель навчання: здобування; демонстрація; застосування. У межах кожної зазначеної моделі використовують такі методи: для здобування знань, наприклад, використовують лекції, підручники; для демонстрації — рольові ігри, кейси, кейс-стаді, живі ілюстрації та відеоролики; для застосування — рольові ігри, моделювання, імітаційні технології.

Рольові ігри дають змогу залучати здобувачів освіти в процес научіння, викликати інтерес. Вони створюють гарні умови для встановлення зворотного зв'язку одразу по завершенні ігрової взаємодії. За допомогою рольових ігор з'являється можливість легше приймати нові ідеї та налаштування, допомагати визначити власні сильні й слабкі сторони. Рольові ігри основані на навчальному ефекті сумісних дій.

Рольова гра — спосіб розширення досвіду учасників аналізу за допомогою представлення ним несподіваної ситуації, у якій пропонують прийняти позицію (роль) когось з учасників і потім розробити спосіб, що допоможе цю ситуацію достойно розв'язати. Тож рольова гра є методом психологічного моделювання, спрямованим на отримання психокорекційного ефекту завдяки інтенсивному міжособистісному спілкуванню та виконанню сумісної діяльності групою людей в умовах ігрової імітації реальних або штучно створених вигаданих ситуацій.

У навчальному тренінгу зазвичай використовують три типи рольових ігор: прямі ігри — моделювання елементів професійної діяльності; стратегічні симуляції — ухвалення рішень у певних мовах; власне рольові ігри — учасники гри окремо отримують різні індивідуальні інструкції щодо взаємодії один з одним в пропонованих умовах.

Застосування ділових ігор за вивчення психолого-педагогічних і гуманітарних дисциплін формують такі практичні вміння і навички в здобувачів освіти: набуття досвіду ділового спілкування; оволодіння соціальними нормами формальної комунікації; формування позитивного налаштування на впровадження інновацій; корекція індивідуального стилю; розвиток навичок колективного ухвалення рішень в умовах конструктивної взаємодії і співробітництва тощо.

Список використаних джерел:

1. Матвійчук Т. Ф., Соловйов В. Ф. Ігрове моделювання у підготовці майбутніх учителів фізичної культури. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*: зб. наук. пр. Київ, 2019. Вип. 5К(113)19. С. 89–93.
2. Матвійчук Т. Ф., Соловйов В. Ф. Використання ділових ігор у процесі професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: європейський і національний вимір*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (28–29 травня 2019). Луцьк, 2019. С. 162–165.
3. Matviichuk, T., Branitska, T., Solovyov, V., Marchenko, O., Kovalchuk, O., Boreiko, N., Anichkina, O., Fihol, N., Gerasymova, I. Developing Pedagogical Mastery in Future Physical Education Teachers in the Context of Postmodern Paradigm of Education. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2022. Vol. 14(2). P. 50–72.

УДК 316

СОЦІОЛОГІЧНЕ ОПИТУВАННЯ ЯК МЕТОД ВИВЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ

Тетяна Курчаба

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Дмитро Бревяк

студент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Сучасне суспільство постійно стикається з різними викликами, що впливають на громадську думку й ухвалення рішень на державному рівні. Одним із таких питань є ставлення населення до можливого тимчасового припинення бойових дій, перспектив завершення війни, рівня довіри до влади та медіа. Дослідження громадської думки як важливий інструмент для аналізу суспільних настроїв допомагає зрозуміти погляди громадян щодо ключових подій і процесів [1;2;3].

Мета опитування — дослідити громадську думку щодо таких питань, як можливе 30-денне припинення бойових дій, очікування щодо закінчення війни у 2025 році, рівень довіри до президента України та засобів масової інформації. Окрім того, опитування охоплює джерела отримання новин й оцінювання конфлікту в Білому домі між українською та американською сторонами. Дослідження проведено в березні 2025 року в центрі міста Львова, у ньому взяли участь 50 осіб. Вибір цього місця не спонтанний, у центрі міста зустрічаються дуже різні люди з різних класів і різною історією. Добір респондентів здійснено шляхом механічного відбору. Крок вибірки становить 10 одиниць. З 50 опитаних 60% склали чоловіки, 40% — жінки.

Представлені результати опитування, їх аналіз і висновки можуть бути корисними для розуміння поточних суспільних настроїв і прогнозування подальшого розвитку соціально-політичної ситуації.

Цікавим є розподіл учасників за віком: 28% респондентів не досягли 18 років; 38% перебувають у віковій категорії 18–25 років, 12% — у межах 26–35 років, 10% — 36–50 років, 12% — старші за 51 рік.

Щодо ставлення до можливого 30-денного припинення бойових дій, то результати розподілилися так: 40% респондентів підтримують цю ініціативу, 24% скоріше підтримують, 6% мають нейтральну позицію, 16% скоріше не підтримують, 10% категорично проти, а 4% не змогли дати відповідь (рис. 1).

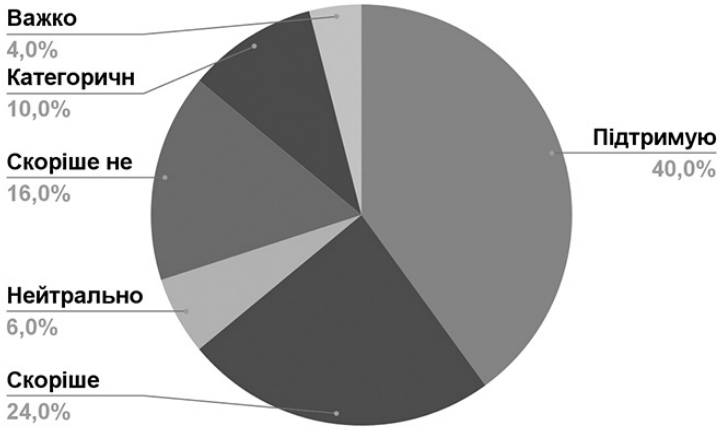

Рис 1. Ставлення до можливого 30-денного припинення бойових дій

Щодо можливого завершення війни у 2025 році, то 18% респондентів вважають, що війна закінчиться у 2025 році, 20% висловили обережний оптимізм, але мають сумніви. Водночас 24% вагаються у відповідях, 28% вважають завершення бойових дій у 2025 році малоймовірним, а 10% переконані, що війна триватиме ще довго.

Наступне запитання стосувалося оцінки діяльності президента України Володимира Зеленського. Дуже позитивне ставлення до нього мають 30% респондентів, ще 30% оцінюють його діяльність скоріше позитивно. Нейтральну позицію зайняли 14% опитаних, 12% мають скоріше негативне ставлення, а ще 12% — дуже негативне. Лише 2% не змогли відповісти на це питання.

Щодо оцінки конфлікту в Білому домі, 58% опитаних вважають винною американську сторону; 12% — українську; 6% респондентів вагалися з відповіддю, а 24% зізналися, що не знають деталей конфлікту.

Наступне питання стосувалося джерел отримання новин. Найпопулярнішими виявилися месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp) — 32% опитаних отримують інформацію саме там; 30% використовують соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter/X); 18% дізнаються новини

з телебачення; 8% віддають перевагу друкованим ЗМІ; а 12% взагалі не цікавляться новинами.

Останнє питання стосувалося довіри до українських ЗМІ. Тож 18% респондентів повністю довіряють медіа; 34% — скоріше довіряють; 24% — скоріше не довіряють; 12% взагалі не довіряють; а ще 12% не змогли відповісти (рис. 2).

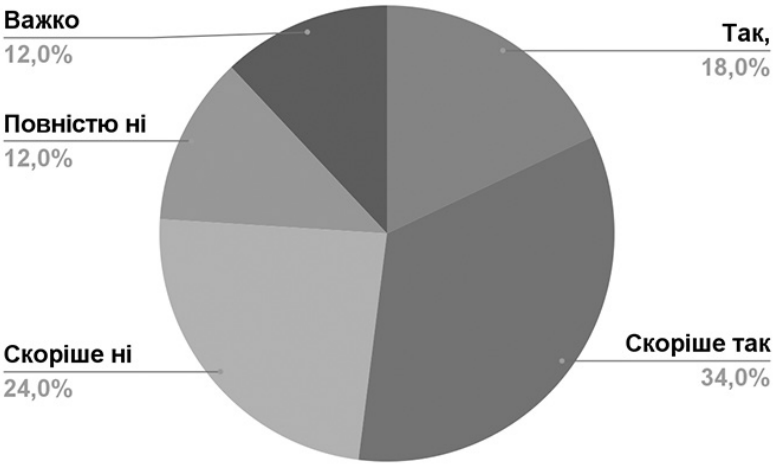

Рис 2. Чи довіряєте українським засобам масової інформації

Проведене опитування дає змогу зробити висновки щодо суспільних настроїв у Львові станом на березень 2025 року. Прикладом різних поглядів є питання про віру в закінчення війни у 2025 році — 38% вірять; а 38% — ні. Це свідчить про значний рівень невизначеності й нестачу впевненості у швидкому розв'язанні конфлікту.

У питанні про підтримку ініціативи 30-денного припинення бойових дій значна частина (64%) респондентів підтримали цю ідею, хоча 26% висловлюють скептицизм щодо цієї ініціативи. Це свідчить про неоднозначне ставлення до припинення військових дій навіть на короткий термін.

Щодо оцінки президента Володимира Зеленського, позитивне ставлення (60%) переважає над негативним (24%), що демонструє доволі високий рівень підтримки, хоча й не без критики. Водночас оцінка конфлікту в Білому домі показала, що більшість опитаних (58%) вважають винною американський бік.

Дослідження джерел інформації виявило, що більшість респондентів отримують новини через соцмережі (30%) та месенджери (32%), що підтверджує зміну медіаспоживання на користь цифрових платформ. Водночас

рівень довіри до українських ЗМІ залишається доволі неоднозначним: 52% респондентів швидше довіряють медіа, тоді як 36% висловлюють недовіру або повну відсутність довіри.

Отже, результати опитування дають змогу одержати уявлення про основні суспільні настрої серед мешканців Львова.

Список використаних джерел:

1. Курчаба Т. Соціологія: навч.-метод. посіб. Львыв: ПП Сорока Т. Б., 2015. 184 с.
2. Паніотто В., Харченко Н. Методи опитування: підручник. Київ: Києво-Могилянська академія, 2017. 342 с.
3. Сучасні методи збору і аналізу даних в соціології: матеріали VI Міжнародних соціологічних читань пам'яті Н. В. Паніної. Киъв: ІС НАН України, 2013.

УДК 37.091.12:37.015.3

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ

Оксана Чуб

старший викладач

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Педагогічна майстерність викладача є ключовим чинником у формуванні мотивації до навчання, оскільки саме від його професійних, комунікативних та особистісних якостей залежить залученість студентів до освітнього процесу. Уміння організувати навчання так, щоб воно було цікавим, доступним і практично значущим, сприяє підвищенню навчальної активності й позитивного ставлення до освіти.

Узагальнивши доробок науковців можемо дати таке визначення поняття «педагогічна майстерність» — це високий рівень професійної діяльності викладача, який ґрунтується на комплексі особистісних якостей, професійних навичок і рефлексивної самоорганізації. Вона містить уміння ефективно й цікаво передавати знання, використовувати різноманітні методи навчання та створювати сприятливе освітнє середовище для розвитку здобувачів освіти [1; 2; 3].

Зниження мотивації до навчання серед студентської молоді є однією з актуальних проблем сучасної вищої освіти. Із набуттям освітою масового характеру та втратою її ексклюзивності спостерігається поступове зниження зацікавленості студентів у навчальному процесі. Ця тенденція особливо загострилася в Україні в останні роки через пандемію COVID-19, яка зумовила перехід навчання в онлайн-формат, а також унаслідок повномасштабного вторгнення, що суттєво обмежило можливість проведення очного навчання в багатьох регіонах. Нестача безпосередньої взаємодії між викладачами та студентами, недостатній практичний складник навчального процесу та психологічна нестабільність є додатковими чинниками, які посилюють проблему зниження мотивації до навчання.

Навчання в закладах освіти, зазвичай, збігається з важливим періодом переходу від дитинства до професійного становлення. Проте в цей період відбувається інтенсивний розвиток особистості, формується її інтелектуальна, емоційно-вольова, мотиваційна сфери, система ціннісних орієнтацій, професіоналізація та самовизначення у життєвому просторі. З іншого боку молоді люди потрапляють у нове для себе середовище,

де стикаються з певними різноманітними чинниками, часто негативними, які сприяють прояву кризових станів і деструктивно позначаються на життєстійкості студентської молоді, перебігу процесів її особистісного розвитку та самореалізації.

В межах дослідження, проведеного на базі Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана впродовж першого семестру навчання 2024/2025 навчального року, щодо проявів кризових станів, то одним із показників був рівень мотивації студентів до навчання. Досліджували студентів факультету «Економіка та управління» 1, 3 та 4 курсів, у віці від 17 до 21 року, загалом 120 осіб.

Аналіз результатів виявив, що лише два студенти потрапили до групи з високою мотивацією до навчання, а решта демонстрували середню або низьку мотивацію. Це свідчить про потребу заходів для підвищення залученості студентів до навчального процесу.

Неформальне спілкування зі студентами 4 курсу виявило, що за період навчання вони відзначили лише трьох викладачів, які їм сподобалися і запам'яталися стилем викладання та використанням інтерактивних методів під час проведення практичних занять.

Дослідники приділяють велику увагу стилю викладання і тому, як він впливає на мотивацію студентів. Хоча можуть бути й інші чинники однак основну увагу приділяють впливу стилю викладання на мотивацію студентів. Те, що відбувається в аудиторії, залежить від здатності викладача підтримувати інтерес у студентів [4].

Одним з таких аспектів є здатність викладача використовувати різні методи активного навчання. Сучасні освітні технології, такі як проблемне навчання, тренінги, інтерактивні методи, кейс-стаді та гейміфікація, дають змогу зробити процес пізнання більш захопливим і практично орієнтованим. Використання диференційованого й індивідуального підходу до студентів сприяє врахуванню їхніх особистих потреб, інтересів і рівня підготовки що теж стимулює внутрішню мотивацію до навчання.

Не менш важливу роль відіграє стиль педагогічного спілкування. Дружня атмосфера в аудиторії, заохочення ініціативності студентів, надання конструктивного зворотного зв'язку формують довіру до викладача і створюють умови для ефективного навчання. Викладач, який демонструє емоційну підтримку, емпатію та повагу до кожного студента, сприяє розвиткові в них позитивного ставлення до навчальної діяльності.

Отже, педагогічна майстерність викладача є визначальним чинником у формуванні мотивації до навчання. Компетентний, креативний і натхненний викладач здатен не лише передавати знання, а й надихати студентів на саморозвиток, критичне мислення та активну участь у навчальному

процесі. Саме тому вдосконалення педагогічної майстерності має стати пріоритетним завданням для кожного викладача.

Список використаних джерел:

1. Кремінська І. Б., Буртик О. І., Витвицький А. Ю. Педагогічна майстерність викладача як основа досягнення якості вищої освіти. *Актуальні питання педагогіки вищої медичної освіти*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків: ХНМУ, 2024. С. 140–142.
2. Козак Я. В., Корнієнко І. О. Педагогічна майстерність викладача ЗВО: психолого-педагогічний контекст. *Наука майбутнього*: зб. наук. пр. студ., асп. та мол. вчених / гол. ред. В. В. Гоблик. Мукачево: РВВ МДУ, 2022. Вип. 2(10). С. 84–89.
3. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Вахрушева Т. Ю. Педагогічна майстерність викладача: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2009. 150 с.
4. Barberos M. T., Gozalo A., Padayogdog E. The Effect of the Teacher's Teaching Style on Students' Motivation. NYU Steinhardt. URL: https://steinhardt.nyu.edu

УДК 37.091.12.011.3–051

ОСОБИСТИЙ БРЕНД ВИКЛАДАЧА — СКЛАДНИКИ Й ВИКЛИКИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

Наталія Павленчик

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Вища освіта в Україні за останнє десятиліття зазнала значних втрат і руйнувань. Її загрозами стали не лише об'єктивні чинники, такі як COVID-19 та повномасштабна війна, а й суб'єктивні, спричинені провадженням необґрунтованих і нераціональних реформ. Як наслідок, втраченою є сама цінність вищої освіти, її якість. Ключовим елементом у системі вищої освіти завжди був, є і буде викладач. Саме він передає знання студентам, навчає, мотивує, досліджує та розвиває. Він наставник, мотиватор, фасилітатор, дослідник, науковець, популяризатор знань і лідер, що формує майбутнє покоління професіоналів і впливає на розвиток суспільства. Для сучасного викладача замало вміти підлаштовуватися до викликів глобалізації, технологічного прогресу, розвитку міжкультурного спілкування та розвитку критичного мислення у здобувачів вищої освіти, а потрібно передбачати усі виклики й ставати ініціатором змін в освітньому середовищі [1]. Викладач у вищій освіті виконує певні функції:

- освітню — яка передбачає передачу знань; розвиток критичного мислення студентів; використання різних методик навчання; адаптацію навчального процесу до сучасних викликів (цифрові технології, інтерактивні методи);
- виховну — що передбачає формування професійної етики, цінностей, відповідальності й особистого бренду; мотивацію студентів до саморозвитку та навчання впродовж життя; бути прикладом для наслідування;
- науково-дослідну — яка втілює виконання наукових досліджень і впровадження їх у навчальний процес; написання наукових праць, участь у конференціях і залучення студентів до досліджень; співпрацю з бізнесом, урядовими організаціями для практичного застосування знань;
- менеджерську — що забезпечує організацію навчального процесу, розроблення навчальних програм; кураторство, наставництво, допомогу

студентам у побудові кар'єри; взаємодію із колегами, адміністрацією університету й міжнародними партнерами;

— комунікативну — відображає вміння знаходити спільну мову зі студентами та іншими учасниками освітнього процесу; використання сучасних месенджерів для спілкування й платформ навчання (онлайн-курси, соцмережі); побудову довірливих відносин та підтримку в процесі навчання.

Професійний потенціал викладача виступає фундатором формування не лише персонального бренду, а і його успішного просування на ринку наукових послуг, тому він постає основоположним компонентом структури означеного феномена. Викладач усвідомлює значення професійного потенціалу, потрібного й достатнього для формування персонального бренду, що визначено передусім його вмотивованістю до ідентифікації власних інтелектуальних, лідерських, креативних, комунікативних та інших ресурсів і резервів та релевантним запитам цільової аудиторії бренду [2]. Особистий бренд викладача — це його унікальний образ, репутація та впізнаваність у професійному середовищі. Це те, як його сприймають студенти, колеги, освітні установи, представники бізнесу, органів державного й місцевого самоврядування тощо.

Процес формування особистого бренду викладача, особливо в сучасних умовах, супроводжується певними ризиками і викликами, зокрема використання інноваційних цифрових технологій у навчальному процесі; низька мотивація студентів в умовах інформаційного перенасичення; порушення балансу між викладанням, науковою, організаційною та адміністративною роботою; потреба постійного саморозвитку, освоєння й навчання нових методик; недоречність і необґрунтованість реформ.

Доцільно визначити такі напрями, які зумовлюють необхідність розвивати особистий бренд викладача: підвищення довіри й авторитету серед студентів і колег; кар'єрні можливості; залучення більшої аудиторії та фінансові можливості.

Основні складники, що формують особистий бренд викладача:

- експертність, яка відображає рівень його знань, фаховість, наукову й методичну діяльність, методики викладання, технології, участь у конференціях, унікальність;
- комунікабельність, що визначається підходами до навчання, методами взаємодії зі студентами та іншими стейкхолдерами, умінням, манерою спілкування та розв'язувати конфліктні ситуації;
- репутація, яка формується під впливом відгуків студентів, колег із освітянської спільноти й зовнішніх стейкхолдерів, рецензій на науково-методичні праці, публікації, виступи, умінням представляти й поводити себе;

- соціальна та волонтерська діяльність, що відображає активність у соцмережах, блогах, YouTube каналах, подкастах, обміні досвідом.

Особистий бренд викладача — це не лише імідж, а стратегічний підхід до самореалізації та впливу на освітнє середовище. Що більше викладач вкладає в розвиток свого бренду, то більше можливостей відкривається перед ним.

Список використаних джерел:

1. Нагорняк С. Сучасний викладач закладу вищої освіти: виклики та інновації. *Педевтологія*. 2023. Dec. 13. 1(1). P. 44–48. DOI: 10.31652/3041-1203-2023(1)-44-48
2. Юник І. Алгоритми вдосконалення процесу реалізації професійного потенціалу професура університету як носія бренду. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*: зб. наук. пр. Київ, 2022. Вип. 1(7). DOI: 10.31499/2706-6258.1(7).2022.261210

УДК 378.091:004.8

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА ВИКЛАДАННЯ

Юрій Якімець

кандидат педагогічних наук

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) кардинально змінює життя людей, охоплюючи і повсякденне використання і складні системи в різних сферах, зокрема в освіті. Завдяки ШІ стає можливим персоналізоване навчання, автоматизація оцінювання знань, аналіз великих масивів даних про успішність студентів і розширення доступу до освітніх ресурсів. Однак для ефективного впровадження цих технологій важливо ретельно їх вивчати, а також забезпечити всіх учасників освітнього процесу їх відповідальне, прозоре й етичне використання.

Вплив штучного інтелекту на українську освіту та її якість є предметом численних наукових досліджень. Українські вчені аналізують можливості ШІ для підвищення якості освіти [2], визначають напрями його застосування в контексті відкритої науки [3], а також досліджують тенденції, перспективи й ризики впровадження в Україні й за кордоном [1]. Окрему увагу приділено етичним аспектам використання ШІ в освіті тощо. Закордонні дослідники теж вивчають застосування ШІ в освітній сфері на основі матеріалів, індексованих у Web of Science, а також обґрунтовують специфіку й можливі ризики його впровадження та ін. Аналіз наукових робіт українських і іноземних авторів підтверджує значний потенціал штучного інтелекту в освітньому процесі й потребу подальших глибоких досліджень у цій галузі.

Попри на велику кількість наукових досліджень у сфері штучного інтелекту, загальновизнаного й однозначного визначення цього поняття досі не має. Одні вчені трактують ШІ як наукову галузь, що розробляє програмне забезпечення, здатне виконувати когнітивні функції людського інтелекту, зокрема ухвалювати рішення на основі нагромадженого досвіду й раціонального аналізу зовнішніх чинників. Інші вважають його інструментом, що дає змогу збирати й аналізувати дані користувачів, створюючи нові рішення чи висновки відповідно до заданих параметрів [3, с. 50]. Отже, штучний інтелект охоплює можливість інтелектуальних систем виконувати завдання, які традиційно вважали винятковим правом людини.

Використання систем штучного інтелекту значно полегшує роботу педагогічних працівників і адміністраторів, допомагаючи виявляти обдарованих учнів і тих, хто належить до групи ризику, а також відстежувати їхній навчальний прогрес. Автоматизована перевірка тестів і письмових робіт дає змогу суттєво скоротити час оцінювання й забезпечити об'єктивність результатів. Наприклад, Grammarly аналізує граматику, орфографію та стилістику тексту, Socrative створює й оцінює тести, надаючи зворотний зв'язок, а Gradescope автоматизує перевірку тестів, письмових завдань і математичних розрахунків.

Системи аналізу успішності прогнозують результати навчання й виявляють прогалини в знаннях, сприяючи вибору оптимальних методик викладання. Завдяки генерації навчальних матеріалів інтелектуальні системи допомагають адаптувати контент до індивідуальних потреб учнів і створювати персоналізовані освітні ресурси. Зокрема, Quizlet, Smart Sparrow і Gimkit генерують флешкарти та навчальні ігри, а Beautiful.ai, Slidebean, Canva, Tome, SlideBot і Gamma дають змогу створювати презентації.

Окрім цього, чат-боти й віртуальні помічники спрощують виконання адміністративних завдань, наприклад організацію розкладу занять і комунікацію зі студентами.

Попри всі можливі виклики, штучний інтелект має значний потенціал у сфері освіти. Його використання сприяє індивідуалізації навчання, підвищенню ефективності викладання й розширенню доступу до освітніх ресурсів. Однак важливо зберігати баланс між технологічними інноваціями й традиційними методами навчання. Викладач залишається ключовою фігурою освітнього процесу, а штучний інтелект слугує інструментом підтримки, а не заміною людської взаємодії. Тож розроблення політик і рекомендацій щодо етичного застосування ШІ є важливим кроком для його успішного впровадження в освітнє середовище.

Список використаних джерел:

1. Гриценчук О. Використання штучного інтелекту в освіті: тенденції та перспективи в Україні та за кордоном. *Безперервна професійна освіта в XXI столітті*. 2024. Вип. 10. С. 152–161. https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0012
2. Ілійчук Л. Вплив штучного інтелекту на якість освіти: можливості, виклики та загрози. *Науково-педагогічні студії*. 2024. Вип. 8. С. 232–248. https://doi.org/10.32405/2663–5739–2028–8–232–248
3. Мар'єнко М., Коваленко В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті. *Фізико-математична освіта*. 2023. № 1(38). С. 48–53. https://doi.org/10.31110/2413–1571–2023–038–1–007.

УДК159.98–051:159.944]:005.963

РОЗВИТОК САМОСВІДОМОСТІ СУПЕРВІЗАНТІВ ЯК МЕТА СУПЕРВІЗУВАННЯ

Маріанна Компанович

кандидат психологічних наук

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (Україна)

Супервізія — це процес безперервного спільного, експериментального та трансформаційного навчання, який ґрунтується на практиці та наукових знаннях. Це стосунки взаємної довіри, поваги й чесності, що враховують навчальні запити супервізанта. Це практика обмежена контрактом і спирається на загальні і явні моделі професійного супроводу [1; 2].

Компетентність психолога-практика передбачає виконання професійної ролі в межах стандартів практики і містить в себе здатність провадити, належну роботу в контексті обраних інтервенційних заходів щодо конкретних випадків ведення клієнтів чи особистісних викликів, спричинених різними змістами щодо досвідів чи особистості клієнтів. Ключовий аспект компетентності — здатність фахівця знати те, чого він не знає, і могти рефлексивно контролювати свою професійну продуктивність [1; 4].

Щоб бути компетентним фахівцем, психолог має володіти знаннями та підтримувати знання, навички й цінності, які детермінують чітку професійну орієнтованість, а також загальну компетентність у сферах психологічної практики, які контролюють і розглядають у соціальних реаліях.

Одним із ключових завданням супервізування є розвиток самосвідомості психологів-практиків як складників професійної компетентності.

Самосвідомість — це здатність розпізнавати й розуміти власні емоції, думки й поведінку, а також те, як вони впливають на інших [3; 4].

Професійна самосвідомість є інтегральною, динамічною характеристикою яка містить чотирикомпонентну самооцінку, а саме ретроспективну, актуальну, потенційну й реальну. Тож ознакою професіоналізації фахівця є домінування актуальної самооцінки над ретроспективною, а ідеальної над актуальною [4; 5].

Розвиток самосвідомості є важливим і ключовим завданням супервізування а недостатня увага до розвитку самосвідомості супервізантів може призвести до деструктивних наслідків у психологічній практиці.

Проблема із самоусвідомленням може виникати у супервізора і проявлятися в тому, щоб належно реагувати на вимоги супервізантів щодо залежності під час супервізії, реагуючи віддаленням від супервізанта або

надмірною потребою захищати його; коли стиль комунікації супервізора дуже відрізняється від того, який властивий супервізантові. Також у разі, коли ціннісні, філософські та методологічні парадигми супервізора дуже відрізняється від системи цінностей супервізанта.

Дослідники (Adams, 2024; Rehan-Sommer, 2020; Jaeggi, 2001; Reimer, 2006; Braun, 2010; Kernberg, 2005, Schattenburg, 2025) на підставі значущості самосвідомості в контексті зв'язку приватного та професійного життя психологів / психотерапевтів, у контексті супервізування апелюють до сенсу узгодженості. Запропонована модель балансу (L. Schattenburg) не є статичною, а радше динамічною, і її можна досліджувати індивідуально. У контексті моделі балансу вивчали ідею психічне здоров'я психологів / психотерапевтів, яке статистично не є благополучнішим, ніж у населення загалом, часто ці фахівці бувають перевантажені своєю діяльністю. Дослідники запропонували концепцію, яка містить 6 чинників у моделі балансу:

- несприятливі функції роботи;
- несприятливі риси особистості;
- несприятлива взаємодія психолога / психотерапевта з клієнтом / пацієнтом;
- несприятлива психотерапевтична ідентичність;
- недостатня відмежованість професійного життя;
- недостатня відмежованість особистого життя [6].

Супервізія є ключовим інструментом розвитку самосвідомості психологів / психотерапевтів (L. Schattenburg, 2019, 2022). Тож важливо значну увагу супервізорського погляду зосереджувати на тому, щоб різні сфери життя психологів / психотерапевтів перебували в гармонії. Отже, завданням супервізійного супроводу в контексті розвитку самосвідомості психологів має профілактувати те, щоб професійна частина фахівця брала на себе занадто велику роль компенсації власних слабкостей.

Список використаних джерел:

1. Астремська І. В. Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги: монографія. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 132 с.
2. Ушакова І. В. Супервізія: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 228 с.
3. Коцан І. Я., Ложкіна Г. В., Мушкевич М. І. Психологія здоров'я людини. Луцьк: Волин. Нац. Ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 352 с.
4. Катюк Я. Л. Особистісно-орієнтовані засади розвитку професійної самосвідомості майбутніх психологів у системі післядипломної педагогічної освіти. *Особистісно-орієнтована підготовка майбутніх*

психологів у системі післядипломної рндагогічної освіти: посібник / П. В. Лушин, Н. Ю. Воленюк, О. В. Брюховецька. Київ: Ун-т менеджменту освіти, 2014. С. 127–152.

5. Сич В. М. Зміст та особливості розвитку професійної самосвідомості майбутніх психологів в процесі навчання у ВНЗ. *Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.* Кам'янець-Подільський, Аксіома, 2012. Вип. 18. С. 718–727.
6. Schattenburg L. Zum Zusammenhang zwischen Privat-und Berufsleben der Psychotherapeuten: innen. Ein Balance-Modell für die Durchführung von Supervision und Selbsterfahrung. Conference: Deutscher Kongress für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie At: Berlin, March 2025.

УДК 005.52:81'243:811.111=161.2

ТЕРМІН «CHAMPION» В АНГЛОМОВНОМУ Й УКРАЇНОМОВНОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Вікторія Гуцуляк

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Ольга Романчук

доктор педагогічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

У науковій літературі з менеджменту дедалі більше уваги приділяють аналізу термінів, що відображають рольові функції в управлінських процесах. Одним із таких понять є «champion», що широко використовують в англомовному середовищі який охоплює сфери управління інноваціями, змінами та проєктами. Це поняття стосується ключової фігури, яка підтримує нововведення та сприяє їх впровадженню, долаючи внутрішній опір і мобілізуючи організаційні ресурси. Зростання інтересу до цього терміна зумовлене потребою організацій в адаптації до змін і формуванні неформального лідерства. У зв'язку з цим, важливо проаналізувати, як саме термін «champion» функціонує в різних мовних наукових середовищах, та визначити можливі відповідники в українській управлінській термінології.

На тлі цього інтересу виникає потреба здійснити порівняльний аналіз вживання поняття «champion» у фахових англомовних і україномовних текстах, а також в ідентифікувати ті лексичні засоби, якими українські науковці намагаються відтворити його значення. Здійснити порівняльний аналіз функціонування терміна «champion» в англомовному й україномовному науковому дискурсі з менеджменту, виокремити основні контексти його застосування та визначити релевантні відповідники в українській термінології.

Для цього проведено аналіз публікацій у міжнародних та українських наукових базах даних. Для дослідження обрано контент-аналіз текстів, в яких зафіксовано вживання поняття «champion», що дало змогу відстежити варіативність інтерпретацій і використаних відповідників.

Під час дослідження встановлено, що в англомовному середовищі термін «champion» широко використовують у менеджменті інновацій («innovation champion») [1], управлінні змінами («change champion») [4], проєктному менеджменті («project champion») [2], і навіть у лідерських практиках, як позначення неформального захисника змін [3]. Такий термін позначає фігуру, що поєднує в собі функції ініціатора, комунікатора, захисника проєкту й рушія інновацій. Змістовне наповнення поняття «champion» охоплює аспекти неформального лідерства, організаційного впливу й високої емоційної залученості у процес трансформацій. У цьому контексті термін «champion» застосовують переважно в дослідженнях з управління змінами, інноваційного менеджменту й лідерства.

В українській мові слово «чемпіон» традиційно асоціюється зі спортивною сферою, що ускладнює його адаптацію до управлінського контексту. У зв'язку з цим, в офіційних і академічних текстах часто використовують описові відповідники, зокрема «лідер змін», «агент змін», «ключова особа проєкту», «амбассадор інновацій». Проте ці варіанти, хоча й відображають окремі функції але не охоплюють повного змістового спектра терміна champion. Він здебільшого запозичується без перекладу, особливо в дослідженнях з інноваційного менеджменту. Наприклад, у працях Танклевської Н. С. й Танасійчук О. М. [5] фігурує поняття «чемпіон змін» як суб'єкт, здатний до адаптації та мотивації середовища. Одночасно зустрічаються описові еквіваленти: «лідер змін», «агент змін», «рушій інновацій», «амбассадор проєкту». Проте жодне з них не передає повною мірою комплексного значення оригінального терміна, що свідчить про необхідність уніфікації термінології в україномовному контексті менеджменту.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що термін «champion» є значущим концептом сучасної управлінської науки, який фіксує роль неформального, але впливового провідника змін, здатного до мобілізації, просування інновацій та подолання інституційного опору. В англомовному дискурсі його зміст чітко окреслений та усталений. Натомість в українському науковому середовищі спостерігається варіативність перекладів, що потребує подальшої стандартизації. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне вивчення сприйняття терміна «champion» серед українських управлінців, викладачів менеджменту та студентів економічних спеціальностей.

Список використаних джерел:

1. Sergeeva N. What makes an «innovation champion»? *European Journal of Innovation Management*. 2016. Vol. 19, No 1. P. 72–89. https://doi.org/10.1108/EJIM-01–2015–0003.

2. Drechsler K., Auer A., Heinzl A. Innovation champions' activities and influences in organisations — a literature review. *International Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 25, No 6. https://doi.org/10.1142/S1363919621500663.
3. Jolliffe L. et al. Training and education provided to local change champions within implementation trials: a rapid systematic review. *Implementation Science*. 2025. Vol. 20, No 1.
4. Islam M. N. Mind the change championing behaviour of employees while leaders work on engaging employees with the change process. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2024. Vol. 21, No 6. P. 625–645. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.144280.
5. Танклевська Н. С., Танасійчук О. М. Індивідуально-психологічні якості підприємця, який веде бізнес на деокупованих територіях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 29–36. https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-4.

УДК 331.5.024.54.(437.3)

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ В АВСТРІЇ

Марко Крок

Vienna Insurance Group, (м. Відень, Австрія)

Дмитро Петришин

викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Адаптація українських вимушених переселенців в Австрії — це комплексний процес, який містить соціальну, економічну, мовну й культурну інтеграцію. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну 2022 року Австрія, як і багато інших європейських країн, прийняла велику кількість українських вимушених переселенців. Ось основні аспекти їх адаптації:

Правовий статус і допомога: (офіційний сайт уряду Австрії для вимушених переселенців з України: https://www.help.gv.at/ukraine):

- українці в Австрії отримують тимчасовий захист (Schutzstatus), що дає право на проживання, роботу, медичну допомогу та освіту. Інформація про тимчасовий захист (Schutzstatus): https://www.bmi.gv.at/ukraine/;
- держава надає фінансову підтримку (Grundversorgung — базове забезпечення), яка включає грошові виплати, житло або компенсацію за оренду. Соціальні виплати (Grundversorgung): https://www.sozialministerium.at/Ukraine.

Житло:

- спочатку багато біженців розміщувалися в тимчасових притулках (готелях, студентських гуртожитках). Державна програма житлової допомоги: https://www.wohnberatung-wien.at/ukraine (для Відня);
- згодом частина переїхала в приватне житло, отримуючи державні субсидії на оренду. Часткове відшкодування оренди: https://www.stadt-wien.at/ukraine.

Мова й освіта:

- безкоштовні курси німецької мови (наприклад, від ÖIF — Австрійського інтеграційного фонду) — ключовий елемент адаптації: https://www.integrationsfonds.at/ukraine;

— діти українських біженців відвідують австрійські школи, де для них організовують додаткові заняття з німецької. Освіта для дітей (школи, садки): https://www.bmbwf.gv.at/ukraine;
— деякі університети пропонують українцям спеціальні програми для продовження навчання.

Робота та економічна інтеграція:

— багато українців знайшли роботу в сферах IT, медицини, торгівлі, готельного бізнесу;
— AMS (Австрійська служба зайнятості) допомагає з пошуком вакансій та навчанням: https://www.ams.at/ukraine
— дехто стикається з труднощами через невизнання дипломів або нестачу мовних знань. Визнання іноземних дипломів: https://www.berufsanerkennung.at.

Культурна адаптація:

— в Австрії діють українські громадські організації, які допомагають з адаптацією (наприклад, координаційні центри у Відні, Граці, Лінці). Українська громада в Австрії: https://ukrainians.at;
— важливим є збереження культурних зв'язків (українські школи, свята, церковні громади). Координаційні центри для біженців (Відень, Грац, Лінц): https://www.caritas.at/ukraine.

Психологічна підтримка:

— багато біженців потребують психологічної допомоги через травму війни. В Австрії працюють безкоштовні психологічні служби для українців. Безкоштовні консультації для біженців: https://www.psz-wien.at/ukraine. Допомога від Червоного Хреста: https://www.roteskreuz.at/ukraine

Проблеми:

— мовний бар'єр — головна перешкода для інтеграції.
— житлові питання — в великих містах (Відень, Зальцбург) висока вартість оренди.
— труднощі з визнанням кваліфікації (особливо для лікарів, юристів).

Австрія створила досить ефективну систему підтримки українських біженців, але успішна інтеграція залежить від індивідуальних зусиль (вивчення мови, пошук роботи). Багато українців вже адаптувалися, але для інших процес триває.

Список використаних джерел:

1. Schmidt K., Huber M. Integration of Ukrainian Refugees in Austria: Challenges and Opportunities. *Journal of Migration Studies*. 2023. Vol. 15(2). P. 45–67.

2. Wagner L., Petrov T. Mental Health and Trauma Among Ukrainian Refugees in Austria. *Journal of Refugee Studies*. 2023. Vol. 10(3). P. 112–130.
3. Mayer S., Kovac I. School Integration of Ukrainian Children in Austria. *European Education Journal*. 2023. Vol. 8(1). P. 78–95.

УДК 796.011.3

ВСЕУКРАЇНСЬКІ ШКІЛЬНІ ЛІГИ: СТАН І ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ

Павло Чеховський

вчитель

Львівська середня загальноосвітня школа I–III ступенів. № 34 імені Маркіяна Шашкевича (Україна) РК «Сокіл»

У сучасному суспільстві є проблема щодо виховання здорової нації. Погіршення здоров'я та зниження рівня фізичної підготовки дітей насамперед пов'язують із недостатньою руховою активністю [1,2]. Саме тому, варто застосовувати різні шляхи (засоби, методи й форми тощо) для мотивації і занять руховою активністю. Одним із них є проведення фізкультурно-оздоровчих змагань [3].

«Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги» — це змагання серед учнів України під гаслом «Разом переможемо!». Ця платформа висвітлює інформацію про спортивні команди шкіл України та їхні досягнення, а також надає всю необхідну інформацію для учасників, уболівальників, спонсорів і партнерів.

Історія шкільних ліг розпочалася 2014 року в Харкові, а від 2022 року їх проводять у Львові. Львівські спортивні шкільні ліги проводяться щорічно серед учнів серед закладів загальної середньої освіти Львівської міської територіальної громади і складаються з трьох етапів: шкільний, районний і міський.

Логотип проекту «Пліч-о-пліч всеукраїнської шкільної ліги» — це не просто графічний елемент, а потужний символ єдності і спільних цінностей (рис. 1).

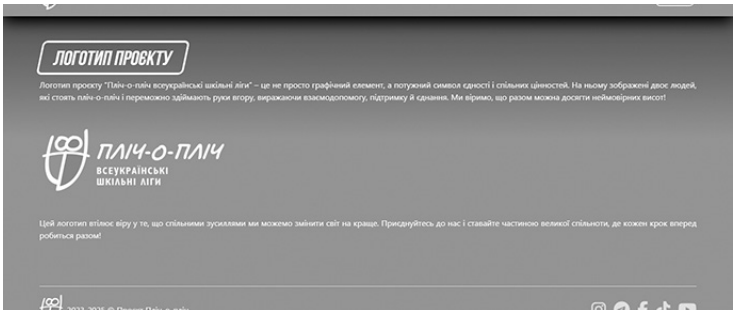

Рис. 1. Логотип проєкту «Пліч-о-пліч всеукраїнської шкільної ліги»

На цьому зображено двоє людей, які стоять пліч-о-пліч і переможно здіймають руки вгору, виражаючи взаємодопомогу, підтримку й з'єднання. Ми віримо, що разом можна досягти неймовірних висот!

Мета змагань — залучити більшу кількість школярів до занять руховою активністю, спортом на постійній основі, пропагувати здоровий спосіб життя. Загальне керівництво підготовкою та проведенням Заходів здійснює організаційний комітет. Змагання проводять відповідно до правил, які розробили всеукраїнські спортивні організації з урахуванням міжнародних стандартів.

У першому дебютному сезоні 2023–2024рр.із урахуванням безпекової тривалості, проєкт реалізували у 21 регіоні.

Наприкінці січня 2024 року понад 8500 шкіл України сформували 29 055 збірних команд для участі в баскетбольній, волейбольній, футзальній лігах, лігах зі спортивного орієнтування й черліденгу. Залучено понад 300 000 учнів.

У сезоні 2024/2025 команда «Пліч-о-пліч всеукраїнських шкільних ліг» розширила вікові групи та забезпечила гендерну рівність, що відкрило нові можливості для учасників. Змагання ж тепер застосовуються з напіввидами спорту: до вже наявних ліг додали гандбол і регбі-5. Зареєстровано понад 9180 шкіл України, які сформували 39 729 збірних команд для участі в проєкті. За перемогу змагатимуться майже 600 000 школярів.

У минулому сезоні від Львівщини в межах проєкту «Пліч-о-пліч» зареєстровано 3090 команд, до складу яких увійшли понад 45 тисяч дітей. Змагалися в семи видах спорту, у вісімнадцяти категоріях.

Змагання відбувається щорічно з вересня по червень серед учнів закладів загальної середньої освіти України. На учнів очікує 5 етапів змагань на різних рівнях:

1. Шкільний етап (вересень — жовтень 2024 року). Змагання в межах окремих шкіл для виявлення найсильніших учасників і формування команди.
2. Територіальний або/та районний етап у містах — обласних центрах (листопад 2024 року — січень 2025 року). Змагання серед шкіл територіальних громад і районів у містах обласних центрів. Переможці переходять до наступного етапу.
3. Районний і міський етап у містах — обласних центрах (лютий — квітень 2025 року). Змагання між командами шкіл районів областей і міст обласних центрів. Переможці переходять до обласного етапу.
4. Обласний етап (квітень — травень 2025 року). Змагання серед команд шкіл області, м. Києва та ін. Переможці переходять до фіналу.
5. Всеукраїнський етап (червоний 2025 року). Фінальна частина змагань серед переможців обласного етапу, визначення переможців і призерів сезону.

Понад 2000 дітей візьмуть участь у обласному етапі спортивного проєкту для школярів «Пліч-о-пліч: всеукраїнські шкільні ліги».

У 2024 році Львівська область була в трійці лідерів, залучено 2 875 команд. Наші школярі продемонстрували відмінні результати.

До третього етапу наші показники вже перевищили результати попереднього сезону за кількістю зареєстрованих команд. Найпопулярнішими видами спорту серед учасників є футзал (хлопці), баскетбол і волейбол. Цього року додалися також такі види спорту як футзал (дівчата) і регбі.

Уже закінчився третій, районний, етап проєкту «Пліч-о-пліч Всеукраїнські шкільні ліги». У змаганнях на цьому етапі взяли участь понад 8 тисяч школярів — 526 команд, зокрема з баскетболу — 119 команд; волейболу — 164; гандболу — 22; регбі — 18; спортивного орієнтування — 30; футзалу — 128 та черліденгу — 45 команд.

На районному етапі змагань Львівський район представили 166 команд, Золочівський — 71 команда, Стрийський — 62 команди, Самбірський — 95 команд, Шептицький — 83 команди, Яворівський — 63 команди, Дрогобицький — 46.

Четвертий етап проєкту розпочався 15 квітня. У цій частині змагань візьмуть участь переможці районного етапу. Окрім них, за право представляти Львівщину на всеукраїнському фіналі позмагаються вісімнадцять команд зі Львова. На цьому етапі залучили 144 команди з баскетболу, волейболу, футзалу, черліденгу, регбі, гандболу й спортивного орієнтування, а це понад 2000 дітей.

Список використаних джерел:

1. Андреєва О., Дутчак М., Благій О. Теоретичні засади оздоровчо-рекреаційної рухової активності різних груп населення. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2020. № 2. С. 59–66.
2. Гакман А. Роль рухової активності для дітей постраждалих унаслідок воєнних дій. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2024. Вип 12(185). С. 77–81.
3. Дубів А., Чеховська Л., Жданова О., Лужна, М., Турка Р. Залучення населення до рухової активності через систему спорту для всіх. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2025. Вип. 3(189). С. 88–93.

УДК 371.2

МЕНТОРСЬКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ЯК ФОРМА СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Світлана Гладун

старший викладач

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Повномасштабна війна в Україні стала потужним викликом для всіх сфер суспільного життя, а особливо для освітньої сфери. Студенти, здобувачі передвищої і вищої освіти як одна з найбільш уразливих категорій молоді зазнали неабиякого впливу психоемоційного стресу, втрати соціальних зв'язків, нестабільності навчального процесу. Тим паче саме цим подіям передувала пандемія, яка вплинула на формування соціальної ізольованості. У цих умовах у період війни й повернення до офлайн соціальної взаємодії, особливої ваги набуває соціально-педагогічна підтримка, важливим складником якої може виступити менторство — процес наставництва, що сприяє адаптації, стабілізації та особистісному зростанню здобувачів освіти в цей складний період.

Важливо зупинити свою увагу на соціально-педагогічній взаємодії в умовах війни та врахувати нові виклики, оскільки під час війни змінюється сам контекст педагогічної взаємодії: зростає потреба в психологічній стійкості, розвитку навичок саморегуляції, активізації внутрішніх ресурсів. Студенти часто опиняються в ситуації психологічної травми або хронічного стресу [3], що потребує нових підходів до взаємодії з ними. Роль викладача і соціального педагога доповнюють функції психолога, фасилітатора, кризового менеджера тощо. І важливо виокремити саме менторство, як форму підтримки студентів.

Менторство — це тривала взаємодія між наставником (ментором) і студентом (менті), яка передбачає:

- індивідуальну підтримку;
- допомогу у визначенні освітніх і життєвих цілей;
- стабілізацію психоемоційного стану;
- розвиток соціальних навичок.

У контексті війни саме менторство виходить за межі академічного супроводу і набуває ознак психосоціального феномену, що забезпечує відчуття приналежності, довіри й безпеки [1].

Основні завдання менторської взаємодії:

- Психоемоційна підтримка — зниження тривожності, підтримка в кризових ситуаціях.
- Навчальний супровід — допомога в самоорганізації, адаптації до нових форм навчання.
- Соціальна інтеграція — сприяння налагодженню контактів, збереженню соціальної активності.
- Розвиток автономності формування навичок рішень, саморефлексії.

Таблиця 1

Модель менторської соціально-психологічної підтримки

Компонент	Форма реалізації	Результат
Емоційна підтримка	Довіра, емпатійне слухання, позитивне підкріплення	Зменшення тривоги, стабільність
Академічний супровід	Допомога з навчальною метою, порадництво	Успішність, підвищення мотивації
Кар'єрне наставництво	Орієнтація на можливості, професійне менторство	Планування майбутнього
Соціальна підтримка	Залучення до студентських спільнот, органів студентського самоврядування, подій	Соціальна адаптація
Кризова допомога	Реагування на стани гострого стресу	Захист від деструктивних наслідків

Добрими практиками впровадження програм можуть бути:

- менторські клуби на базі центрів студентської підтримки;
- програми адаптації першокурсників у партнерстві з психологами;
- peer-to-peer mentoring — коли старші студенти підтримують молодших;
- ініціативи громадських організацій і реалізація проєктів, що мають на меті впроваджувати менторські підходи в роботі з молоддю.

Отже, під час вивчення менторської підтримки як ключового інструменту соціально-педагогічної взаємодії зі здобувачами вищої освіти в умовах війни виокремлено особливості менторства у вищій і передвищій школі, проаналізовано психосоціальні виклики, з якими стикаються студенти, а також обґрунтовано потребу міждисциплінарного підходу до надання підтримки. Представлено модель менторської взаємодії в системі освітнього середовища.

Менторська соціально-психологічна підтримка є ефективним інструментом соціально-педагогічної взаємодії в умовах війни. Вона дає змогу врахувати індивідуальні потреби студентів, створити середовище довіри, сприяти академічній успішності й емоційному відновленню. Для посилення ефективності менторських програм доцільним є залучення міждисциплінарних команд, розроблення настанов і розширення програм на рівні закладів вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Климова С. Психосоціальні виклики в освітньому середовищі України у період війни. *Педагогічна думка*. 2023.
2. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо організації психологічної підтримки в ЗВО. Київ, 2022.
3. Mental health and psychosocial support needs of students during wartime. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/mental-health-and-psychosocial-support-0
4. Шульга О. Соціальна підтримка внутрішньо переміщених студентів в умовах війни. *Соціальна педагогіка*. 2023.
5. Практичні кейси соціально-педагогічної допомоги студентам. Київ: НУ «Києво-Могилянська академія», 2023.

УДК 338.48:34(477)

ПРАВОВИЙ СТАТУС СТАЛОГО ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Дмитро Петришин

викладач кафедри економіки та менеджменту

Олександр Турчак

доктор юридичних наук, професор кафедри гуманітарних дисциплін

Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Сталий туризм в Україні регулюється державними законами, міжнародними угодами та місцевими нормативними актами. Основні правові аспекти включають:

1. Національне законодавство

1.1. Закони, що безпосередньо стосуються туризму

— Закон України «Про туристську діяльність» (№ 324/95-ВР) — визначає загальні принципи туристичної діяльності, включаючи екологічні та соціальні аспекти, передбачає можливість розробки спеціальних програм для розвитку сталого туризму.
— Закон України «Про курорти» (№ 2026-III) — регулює питання охорони курортних територій, що важливо для екологічно стійкого туризму.
— Закон України «Про місцеве самоврядування» (№ 280/97-ВР) — надає громадам повноваження щодо розвитку туристичної інфраструктури.

1.2. Екологічне законодавство

— Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (№ 1264-XII) — встановлює вимоги до природокористування в туристичній сфері.
— Закон України «Про заповідну справу» (№ 2456-XII) регулює туристичну діяльність у національних парках та біосферних заповідниках.

2. Міжнародні угоди та стандарти

2.1. Угоди, ратифіковані Україною

— Глобальний кодекс етики туризму (UNWTO) — Україна дотримується принципів сталого туризму, викладених Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO).

— Європейська хартія місцевого самоврядування — надає громадам право розвивати туризм з урахуванням місцевих потреб.

2.2. Програми ЄС, що впливають на український туризм

— Угода про асоціацію Україна–ЄС (2014) — передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами, включаючи «зелений» туризм.

— Програма «Східне партнерство» — сприяє розвитку сталого туризму через фінансування проектів.

3. Місцеві нормативні акти громад

3.1. Статути територіальних громад

— Положення про розвиток туризму в громаді. Деякі громади приймають власні програми, наприклад: «Стратегія розвитку сталого туризму в Карпатському регіоні» (Івано-Франківська, Закарпатська області), «Правила організації екологічного туризму» (Чернівецька, Львівська області).

3.2. Дозвільна документація

— Дозвіл на господарську діяльність (якщо торгівля, проживання тощо).

— Санітарно-епідеміологічний висновок (для закладів харчування).

— Дозвіл на будівництво або реконструкцію об'єктів туристичної інфраструктури.

4. Податкові та інвестиційні пільги

4.1. Пільги для бізнесу в туризмі

— Спрощена система оподаткування (єдиний податок)

— ФОП на єдиному податку (група 3) — ставка 5% (для сільського туризму).

— Гранти та держпідтримка

— Програми Мінрегіону, Мінтуризму, місцевих фондів (наприклад, «Електронний візовий центр» для розвитку туризму).

5. Проблеми та перспективи

5.1. Основні виклики

— Недостатня інфраструктура (дороги, лікинг, комунальні послуги).

— Складність отримання дозволів (особливо в заповідних зонах).

— Недостатнє фінансування з боку держави.

5.2. Перспективи розвитку

— Децентралізація дає більше повноважень громадам щодо розвитку туризму.

— Зростання попиту на еко- та сільський туризм після COVID-19 та війни.

— Можливість отримання євроінтеграційних фондів.

Правовий статус сталого туризму в Україні поступово розвивається, але потребує більш чіткого регулювання на місцевому рівні. Громади можуть

використовувати наявні закони та міжнародний досвід для створення ефективних програм розвитку.

Список використаних джерел:

1. Про туристську діяльність: Закон України від 15.09.1995 № 280/97.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97.
3. Про заповідну справу: Закон України від 16.06.1992 № 2456-XII.
4. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Офіційний вісник України. 2014. № 75. С. 21–28.
5. Туристична діяльність в Україні у 2022 році: стат. зб. Київ, 2023. –84 с.

UDC 614:338.48

THE CHALLENGES AND SPECIFICS OF TEACHING THE ACADEMIC SUBJECT OF HEALTH AND SAFETY TO UKRAINIAN STUDENTS SPECIALIZING IN TOURISM AMID THE ONGOING FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE

Marian Tarchynets

Ph. D. in Medicine, Lecturer

Lviv University of Business and Law

ORCID: https://orcid.org/0009-00079881-2347

The ongoing full-scale aggression against Ukraine has profoundly impacted various sectors, with education facing significant challenges. One of the many affected areas is the instruction in the academic subject of 'Health and Safety' (also referred to as 'Life safety') for students specializing in Tourism and Recreation. This article delves into the unique challenges and considerations involved in teaching this subject to Ukrainian tourism students amidst the ongoing full-scale armed conflict.

To investigate the impact of current full-scale armed conflict situation on the instruction in 'Health and Safety' for college and university students specializing in Tourism and Recreation (Specialty 242), with implications for Occupational Safety and Public Safety.

Health and Safety education is paramount in the tourism industry, where professionals are responsible for ensuring the well-being of travelers. This encompasses knowledge of emergency procedures, risk assessments, and the implementation of safety protocols. In a country experiencing armed conflict, such education becomes even more critical, as tourism professionals must navigate both conventional industry risks and those arising from the war.

Challenges in the current educational landscape include the following:

1. Disrupted Educational Infrastructure: the conflict has led to the damage or destruction of numerous educational institutions. According to Ukraine's Ministry of Education, over 3,500 educational institutions have been affected, with nearly 400 completely destroyed [1].
2. Transition to Remote Learning: with physical classrooms compromised, there has been a shift towards remote learning. However, this transition is fraught with difficulties, including limited access to reliable internet, lack of digital devices, and the challenge of engaging students in a virtual

environment. These issues hinder the practical components of Health and Safety training, which are essential for tourism students [2].

3. Psychosocial Strain on Students and Educators: the war has inflicted psychological stress on both students and educators. This mental strain can impede the learning process, making it challenging to focus on studies and absorb critical Health and Safety protocols [3].
4. Safety Concerns During Instruction: conducting in-person classes poses significant risks due to ongoing military actions. Ensuring the physical safety of students and staff is a priority, often leading to the suspension of classes or relocation to safer areas, thereby disrupting the continuity of education.

Adaptations and strategies for effective instruction include a set of the following measures. 1. Integration of conflict-specific safety training. The curriculum has been adapted to include safety measures pertinent to the current conflict. This encompasses training on recognizing unexploded ordnance, understanding evacuation procedures, and responding to air raid alerts. 2. Emphasis on mental health support. Recognizing the psychological toll of the conflict, educational programs currently incorporate mental health support for students. Training educators to provide psychosocial assistance helps address issues like anxiety and trauma, fostering a supportive learning environment. 3. Utilization of hybrid learning models. To mitigate the challenges of remote learning, hybrid models allow for the continuation of practical training essential for Health and Safety education while adhering to safety protocols [4].

Tourism professionals play a crucial role in promoting safety and resilience during times of crisis. Their training enables them to manage risks, assist in emergency situations, and provide accurate information to travelers. In the context of Ukraine's ongoing conflict, well-trained tourism specialists contribute to maintaining a semblance of normalcy and supporting the country's economy through the tourism sector.

Teaching Health and Safety to Ukrainian tourism students amidst a full-scale invasion presents multifaceted challenges. The sheer scale of destruction unprecedented since World War II poses significant challenges in providing consistent and effective Health and Safety education to tourism students. However, through curriculum adaptation, mental health support, innovative learning models, and international cooperation, educators strive to equip students with the necessary skills and knowledge. These efforts ensure that future tourism professionals are prepared to navigate and mitigate the unique risks posed by the ongoing conflict, thereby contributing to the resilience and recovery of Ukraine's tourism industry.

References:

1. War and Education. 2 years of Full-Scale Invasion. Report on Study Results. Kyiv, 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/02/10/Report.War.and.education.Two.years.of.full.scale.invasion.2024.eng-10.02.2024.pdf?utm_source
2. Salha S., Tlili A., Shehata B., et al. How to maintain education during wars? An integrative approach to ensure the right to education. *Open Praxis*. 2024. Vol. 16(2). P. 160–179.
3. Pypenko I. S., Stadnik A. V., Melnyk Yu. B., Mykhaylyshyn U. B. The impact of the war in Ukraine on the psychological well-being of students International. *Journal of Science Annals*. 2023. Vol. 6(2). P. 2023 doi:10.26697/ijsa.2023.2.2
4. Yefremenko V., Syrovatko Z. Impact of the war in the between Russia and Ukraine 2014–2024 period on the mental and emotional state of students. *Scientific Journal of the National Pedagogical Dragomanov University. Scientific and Pedagogical Problems of Physical Culture (physical culture and sport)*. 2024. Vol. 3(175)24. P. 15–18.

UDC 378.1

MODERNIZATION OF STUDENT EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF CROSS-BORDER COOPERATION

Yurii Koroliuk

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE,

Project Manager LINKSROUACBE, ID: HUSKROUA/23/RS/3.1/043 (Ukraine)

Olha Vdovichena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE,

Researcher Coordinator LINKSROUACBE, ID: HUSKROUA/23/RS/3.1/043 (Ukraine)

In the modern world, digitalization has become one of the main factors in the transformation of the economy and society, which significantly affects all areas, including education. The development of digital technologies requires educational institutions to quickly adapt educational programs and methods to the new realities of the labor market. Since the rapid change in the requirements for the qualification of specialists is accompanied by globalization and integration of scientific and educational systems, it is important to modernize student training taking into account the needs of the digital economy.

One of the most significant trends is the need to develop not only basic digital competencies in students, but also more complex skills, such as critical thinking, analytical skills, the ability to work creatively with information and innovative technologies. Of particular importance is the readiness of students to work in the context of the integration of technologies in various sectors of the economy, which will ensure their competitiveness in the global labor market.

Cross-border cooperation, in particular between Ukraine and Romania, opens up new opportunities for improving curricula, exchanging experience, and implementing innovative teaching methods. Studying and analyzing the practices of digitalization of education in these countries allows us to identify

strengths and problems that arise during the transformation of educational processes, as well as to identify strategies for overcoming them.

Therefore, the issue of modernizing student training in the context of digitalization, as well as exploring the possibilities of cross-border cooperation, is extremely relevant for the development of educational strategies focused on the needs of the future labor market and maintaining the competitiveness of educational systems. One of the methods of such integration is the Interreg cross-border programs.

The Interreg [1] cross-border programmes, implemented under the Cohesion Policy of the European Union, are important tools for ensuring balanced and integrated development of territories. These programmes contribute to strengthening cooperation between regions and cities, as well as the development of border areas. The Interreg VI-A NEXT programme, covering the territories of Hungary, Slovakia, Romania and Ukraine for the period 2021–2027, is part of the EU Cohesion Policy within the framework of the European Union's financial program for 2021–2027 under the Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI), the main financial instrument for the EU's external actions, established by Commission Implementing Regulation (EU) No.2021/947 (NDICI Implementing Regulation) and implemented by Common Provisions Regulation (CPR) No.2021/1060 of the European Parliament and by Interreg Regulation (EU) No. 2021/1059 of the European Parliament [2].

The main goal of the Project, implemented by Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE, is to expand access of the population of Chernivtsi region to innovative business technologies, improve the system of higher economic education through cross-border cooperation and establish harmonious good-neighborly relations with EU countries. The project also provides for the adaptation of the curricula of Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE, as the leading educational institution in economic education of Bukovina, to the modern requirements of the labor market and the digital economy. The introduction of advanced technologies will contribute to the integration of online educational platforms that will provide access to innovative educational resources that meet the needs of the modern labor market. The implementation of the project will provide students from the border regions of Ukraine and Romania with equal access to relevant and practical economic knowledge, which will improve their competitiveness in the labor market [2].

The project involves holding round tables, scientific and practical conferences, research, development of new training programs and creation of a digital laboratory for automation of business processes. Various state institutions and representatives of regional business will be involved in the project. This will allow achieving not only short-term results in the form of implemented initiatives,

but also ensuring sustainable economic development of the Chernivtsi region in the long term.

This materialwas produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of partner LINKSROUACBE, ID: HUSKROUA/23/RS/3.1/043 and do not necessarily reflect the views of the European Union.

References:

1. New Programme Officially started. URL: https://next.huskroua-cbc.eu/
2. Beginning of CHITE SUTE's participation in the Interreg VI NEXT Hungary Slovakia Romania Ukraine 2021–2027 Project «Links between Theory and Practice in Cross-border Education in Romania and in Ukraine». URL: http://en.chite.edu.ua/news_2025_01_07/

UDC 821.111–312.2

CONTEMPORARY DYSTOPIAS AND THEIR USE IN THE EFL CLASSES

Liudmyla Pradivlianna

PhD in Philology, Associate Professor

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University (Ukraine)

Utopia and dystopia, as narrative forms that depict fictional societies while offering commentary on real-world systems, theories, and political events, have a long history of evolution. Utopias began with Plato's *Republic* (ca. 380 BCE), which presented a perfect society governed by philosopher-kings and structured around justice and harmony. A later famous work, Sir Thomas More's *Utopia* (1516), which gave the name to the genre, described a community without wars, where people learned agriculture and essential trades, and property and food were equally distributed.

The term 'utopia,' initially understood as Greek derivation *ou-topos* ('no place'), recently acquired a more accurate meaning. Ella Berthoud explains: «The homophonic, 'eutopia' comes from the Greek for 'good place,' denoting a positive society» (Berthoud et al., 2020, p. 50). Interestingly, a few groups, particularly in the United States, really attempted to turn utopian ideas into practice by establishing communities in Indiana, Massachusetts, and Iowa. British Romantic poets and American Transcendentalists also planned or implemented their own experiments in utopian living, although these ventures were always short-lived.

As it turned out, one person's utopia is another's dystopia. What has later come to be called dystopian literature, «explores the darker side of the utopian dream» (House, 2006, p. vi).

Defined as «a very bad or unfair society in which there is a lot of suffering, especially an imaginary society in the future, after something terrible has happened» (Cambridge Dictionary, 2024), dystopian narratives create «nightmare futures in which current social evils are exaggerated to the point that society is destroyed, leaving the protagonist to fight for survival in a desolate world» (Berthoud et al., 2020, p. 50).

In contemporary literature, dystopian works have become more common than utopian, as it is easier to imagine a bleak future than a happy one. These

works reflect how «society's fears for the future outweigh the prospect of any paradise we might hope to see» (Berthoud et al., 2021, p. 50).

That's why the list of dystopian works is extensive, with such notable classics as Jack London's *The Iron Heel*, Aldous Huxley's *Brave New World*, George Orwell's *Nineteen Eighty-Four*, and Ray Bradbury's *Fahrenheit 451*. More recent examples include Kurt Vonnegut's *Player Piano*, Margaret Atwood's *The Handmaid's Tale*, Suzanne Collins' *The Hunger Games*, and Lois Lowry's *The Giver*. Common themes in dystopias include politics, economics, family, feminism, religion, identity, violence, ecological destruction, and the role of science and technology.

The genre is also exceptionally diverse. Due to its focus on such essential issues as choice, human rights, and freedoms, dystopian works are often considered political fiction with many novels exploring questions surrounding totalitarian regimes and employing satire. Dystopias are also frequently categorized as science fiction because they examine future visions, or post-apocalyptic narrations as they engage with the impact of rapid technological development on people's lives.

Contemporary dystopian novels often fall into the Young Adult (YA) category, making them beneficial for the use in EFL classes. Dystopian fiction is especially appealing to adolescent readers, as, according to some scholars, «their role is that of the cautionary tale rather than a blueprint for a better society. <…> These works describe what might happen if contemporary ideas, philosophies, technologies, or policies were taken to extremes» (House, 2006, p. vi). They serve as warnings about the potential dangers of the current social order and violations of humanistic principles.

Jessica Finden confirms the popularity of dystopian fiction among young adult readers by noting that it provides them «with characters who face challenges that reflect real-world events and who can still make a difference despite these obstacles» (Finden, 2022). This resonates with young people, offering a platform for them to explore societal and moral issues at a time in their lives when they are ready to understand larger, more complex concerns.

Integrating dystopian stories and novels into English as a Foreign Language (EFL) classroom can be highly beneficial. These texts not only provide students with meaningful content to engage with but also stimulate productive discussions. Moreover, reading dystopian works can enhance language skills, including speaking and comprehension, while offering thought-provoking topics that may shift students' perspectives. It also teaches the importance of defining one's position on social matters and taking personal responsibility for one's actions and their impact on the world around them.

References:

1. Cambridge Dictionary. (2024). DYSTOPIA. *Meaning in the Cambridge English Dictionary*. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dystopia
2. Finden J. *Dystopian literature: more than just the end of the world to teens*. URL: https://www.scisdata.com/connections/issue-123/dystopian-literature-more-than-just-the-end-of-the-world-to-teens
3. Berthoud E., Frisby N., De L., O'riordan V., Raby C., Young L., Ackland-Snow N. *30-Second Literature: The 50 Most Important Forms, Genres, And Styles, Each Explained In Half A Minute.* Ivy Press, 2020.
4. T. Giver, the Reading Guide. Saddleback Pub, 2006.

UDC 37:159

PEDAGOGY, PSYCHOLOGY, AND HUMANITIES: MODERN CHALLENGES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Semgali Azhar

Master of Pedagogical Sciences,

Almaty Humanitarian-Economic University

Almaty, Kazakhstan

I. Challenges in Modern Pedagogy

1. Digital Transformation and E-Learning

The advent of digital technologies has revolutionized traditional teaching methods. The rapid shift to e-learning, accelerated by global crises such as the COVID-19 pandemic, has exposed significant disparities in access to technology and digital literacy. Educators face the dual challenge of adapting content for online platforms while ensuring that learning outcomes remain robust and inclusive. Additionally, there is a growing need to incorporate multimedia and interactive tools that can engage diverse student populations without compromising academic rigor.

2. Personalization vs. Standardization

As educational institutions strive to accommodate a diverse range of learning styles and backgrounds, the tension between personalized education and standardized curricula has become increasingly pronounced. Developing adaptive learning systems that can respond to individual needs while maintaining a coherent educational framework is one of the foremost challenges for modern pedagogy.

3. Teacher Professional Development

The evolving educational landscape necessitates continuous professional development for teachers. Traditional training programs often lag behind the pace of technological and methodological advancements. There is a clear need for dynamic, ongoing training that not only familiarizes educators with new technologies but also fosters innovative pedagogical practices.

II. Contemporary Issues in Psychology

1. Mental Health in a Digital Age

The rise of social media and digital communication has profoundly impacted mental health, particularly among young people. Issues such as cyberbullying, online addiction, and the pervasive pressure of maintaining digital personas

have led to increased levels of anxiety, depression, and social isolation. Psychologists are now tasked with developing new frameworks for understanding and mitigating these challenges in both clinical and community settings.

2. Integrating Neuroscience and Behavioral Studies

Advances in neuroscience have significantly contributed to our understanding of human behavior. However, integrating these insights into practical psychological interventions remains a complex task. Bridging the gap between laboratory research and clinical application is essential for developing effective treatments for mental health disorders, and it requires a more nuanced approach that incorporates both biological and environmental factors.

3. Cultural Sensitivity in Psychological Practice

In an increasingly multicultural society, psychologists must adopt culturally sensitive practices that recognize the diverse backgrounds of their clients. This involves not only an awareness of cultural differences but also the adaptation of therapeutic methods to respect and incorporate cultural values, beliefs, and social norms.

III. Evolving Perspectives in the Humanities

1. Reexamining Cultural Narratives

The humanities have long been a domain for exploring cultural narratives and societal values. In the modern era, there is a growing need to reexamine historical narratives and power structures through the lens of postcolonial theory, gender studies, and critical race theory. This reexamination helps to foster a more inclusive understanding of history and culture that reflects the diversity of human experience.

2. Digital Humanities and New Media

The emergence of digital humanities has opened new avenues for research and teaching in the humanities. By leveraging digital tools and methodologies, scholars can analyze large datasets, create interactive archives, and disseminate knowledge more widely. However, this digital shift also presents challenges related to data preservation, intellectual property rights, and the digital divide between institutions with varying levels of technological access.

3. Interdisciplinary Approaches

Modern challenges often transcend the boundaries of individual disciplines. The humanities are increasingly intersecting with fields such as sociology, economics, and environmental studies. Inter

References:

1. Dewey J. Experience and Education. New York, NY: Macmillan, 1938.
2. Vygotsky L. S. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.

3. Freire P. Pedagogy of the Oppressed. New York, NY: Continuum, 1970.
4. Nussbaum M. Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.
5. Bruner J. The Culture of Education. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1
Актуальні виклики та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції..... 5

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ..... 6
Олена Заїка

ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАСШТАБНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 9
Ірина Височин

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 12
Ганна Сиротюк, Катерина Янковська

ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УХВАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ..... 15
Ольга Шолудько, Тарас Богдашкін

АНАЛІЗ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ: ХАРАКТЕРИСТИКИ Й ПРАКТИЧНІ ЗАСТОСУВАННЯ..... 18
Орислава Графська, Андрій Запісоцький

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КООПЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 21
Сергій Семів

ВИКЛИКИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДОБРОБУТУ..... 24
Богдан Семенович

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ВИДАТКАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ..... 26
Олег Нагірняк, Володимир Ковалишин

ВИКЛИКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ
НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 29
Галина Марків, Роман Марків

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДАХ: ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ
ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 32
Андрій Линдюк

УКРАЇНА В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНИЙ СТАН
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 34
Світлана Лібрук-Ліпкевич

ФІНАНСОВО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ
В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 39
Андрій Колодій

ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС, ЩО ПРАЦЮЄ
НА КОРИСТЬ СУСПІЛЬСТВА:
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО 42
Вікторія Ільченко

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ
«ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА» 45
Наталія Гавловська, Наталія Захарчук

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 48
Дмитро Донець

АНАЛІЗ ФАКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО
Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ 51
Маркіян Цімура

РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 54
Володимир Холявка, Ольга Радзімовська

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ І ПРОЦЕДУРА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ 56
Любомир-Роман Камінський

УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ
ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 58
Орислава Графська

НАЦІОНАЛІЗАЦІЯ АКТИВІВ
ЯК БУСТЕР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 62
Володимир Семцов

ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА РОЗВИТОК
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ВІЙНИ 65
Віталій Любка, Андрій Аришаєв

АНАЛІЗУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ 67
Юлія Булак, Тарас Лісович

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ Й ПІДТРИМКА
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 70
Дмитро Петришин, Вікторія Гуцуляк

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES
AND PROFESSIONAL STANDARDS
FOR THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT
OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 72
Oleh Kovalchuk, Andriy Sam

СЕКЦІЯ 2
Сучасні тенденції та інноваційні підходи
в менеджменті та маркетингу 75

УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ Й УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ:
ДОСВІД КАТОЛИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЛЬОВЕНА 76
Ірина Нєнно

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В МАРКЕТИНГУ:
РЕКЛАМА ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ 81
Михайло Живко, Анастасія Шегинська, Юрій Живко

ВПЛИВ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ
НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ 84
Назар Жук

ІННОВАЦІЇ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ 86
Світлана Яців

ІННОВАЦІЇ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ ПРАВИЛА ГРИ:
НОВІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГУ 89
Зінаїда Живко, Марина Артеменко, Софія Макієва

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ
ДЛЯ SAAS-БІЗНЕСУ В МЕЖАХ ЛІЙКИ
ПРОДАЖІВНА ОСНОВІБЕЗКОШТОВНОГО ПЕРІОДУ 94
Юлія Шипуліна, Артем Коломієць

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 97
Оксана Рубай

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
МАЛОГО БІЗНЕСУ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ 100
Галина Поченчук

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОСТІ:
КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 103
Наталія Павленчик, Ольга Радзімовська

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ — НОВІТНІ ПРАКТИКИ В РЕКРУТИНГУ,
НАВЧАННІ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ 105
Любов Перетятко

ПРОБЛЕМИ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА РОЛЬ
ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЇХ РОЗВ'ЯЗАННІ 108
Юрій Муравйов

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 111
Анатолій Павленчик, Ольга Радзімовська

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕНОСТІ, МОТИВАЦІЇ
ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ 113
Ольга Материнська

МЕТАВСЕСВІТ У ТУРИЗМІ: СТРАТЕГІЧНИЙ
МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ МАЙБУТНЬОГО 116
Лілія Іванова, Ольга Вовчанська, Антон Шамов

РОЛЬ КОРПОРТАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 120
Іван Гуль, Володимир Мороз

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ
В РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ 123
Анатолій Павленчик

СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНСТРУМЕНТІВ ВИВЕДЕННЯ
ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ 126
Юрій Головачек, Тарас Лісович

РОЛЬ РЕКЛАМНИХ АГЕНТСТВ
У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 129
Ольга Бойко, Богдан Мандзюк

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ 132
Інна Бойчук

САМОМЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ 135
Лілія Балаш, Ілля Садолінський

ХАРАКТЕРИСТИКИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 137
Ольга Радзімовська

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ 139
Наталія Павленчик, Владислав Ціздин

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ
ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ 142
Юрій Чаплінський

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ
В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ 145
Ірина Лошенюк

ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ЕКОЛОГІЧНУ ПРОДУКЦІЮ
ЗАСОБАМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ 148
Іван Дідович, Мирослава Маліновська

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ LESSONS LEARNED
У БЕЗПЕКОВИХ МОДЕЛЯХ ОРГАНІЗАЦІЙ 151
Руслана Содома, Володимир Романів

ВПЛИВ HR-ПРОЦЕСІВ
НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У НАФТОГАЗОВІЙ ГАЛУЗІ 154
Василь ГУЦУЛЯК

INNOVATIONS IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS 157
Yuliia Prus

THE INFLUENCE OF SOCIO-CULTURAL FACTORS
ON FINANCIAL CONSUMER BEHAVIOR.....160
Liliia Miroshnyk

ÉVOLUTION DES PRATIQUES
DE FORMATION À L'ÈRE NUMÉRIQUE.....163
Khrystyna Masliash

CONCEPTUAL ANALYSIS
OF ADAPTIVE CORPORATE CULTURE.....165
Victoriia Hutsuliak, Volodymyr Kholiavka, Maksym Senyk

COGNITIVE ECONOMY AS A FRAMEWORK FOR HUMAN-
CENTERED SERVICE MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA..... 167
Oryslava Grafska, Volodumer Kholyavka,
Bohdan-Petro Koshovyi, Cliff Ogbede

СЕКЦІЯ 3

Розвиток туристичної галузі:
виклики, стратегії та перспективи..... 170

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ:
ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....171
Зінаїда Живко, Ірина Єлінецька, Євгенія Василець

ТУРИЗМ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 175
Діана Цесьців

ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ..... 178
Володимир Худоба, Ольга Четирбук

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ
БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ТУРИЗМІ.....181
Світлана Павлюк

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ
НА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ.....184
Оксана Никига, Максим Булка

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ВЕЛНЕС-ТУРИМЗУ В УКРАЇНІ 186
Соломія Мороз, Володимир Лаб'як

РЕГУЛЮВАННЯ ПОПИТУ Й ПРОПОЗИЦІЇ
ДЛЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ 188
Олександр Монастирський

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТУРИЗМУ
В БАСЕЙНІ РІЧКИ ДНІСТЕР
(НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ) 191
Володимир Худоба, Валентина Лабарткава,
Костянтин Лабарткава

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ
ІНДУСТРІАЛЬНОГО ТУРИЗМУ Й МОЖЛИВОСТІ
ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ 196
Орест Горак, Володимир Холявка

ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ:
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ 200
Марко Глух, Світлана Криштанович

МЕДИЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ
БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ
ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 202
Андрій Фігун, Інна Дейнега

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВЕЛНЕС- І СПА-ТУРИЗМУ 205
Мирослава Данилевич, Володимир Холявка

КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ:
АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ 207
Людмила Бондаренко, Каріна Ткачук

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ПІД ЧАС ВІЙНИ 210
Андрій Сиванич

ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ 213
Lyudmyla Zahvoyska, Володимир Дудюк

ІМІДЖ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВАЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ПОСЛУГ 216
Людмила Бондаренко, Ярослав Таран

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СИСТЕМИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 219
Анатолій Павленчик, Назарій Ціздин

ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ВІЙНИ 222
Зоя Бойко

СТВОРЕННЯ ДОДАТКОВИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ У АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЗАВДЯКИ СТАЛОМУ ТУРИЗМУ 225
Дмитро Петришин, Наталія Павленчик

СЕКЦІЯ 4
Інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки 228

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 229
Вікторія Язіна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 232
Наталія Тягунова, Лілія Ліпаріна

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «FEST HOTEL» 234
Ольга Тесля, Марія Стадник

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСІБ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 236
Ростислав Сорока

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА БАЗІ НАЙБІЛЬШИХ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВИХ КОМПЛЕКСІВ ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ 239
Надія Клим, Оксана Шняк

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ 243
Наталія Тягунова, Дмитро Жигулін

РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ВІЙНИ 246
Анна Куртакова

ПАНДЕМІЯ COVID-19: ВПЛИВ І НАСЛІДКИ
ДЛЯ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ
НА ПРИКЛАДІ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ 249
Іван Коркуна, Роман Боднар

КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНИЙ СЕРВІС
У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ 253
Олена Бозуленко

МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД 256
Уляна Гузар
Роман Клос

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ МОДЕЛІ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ 258
Марія Паска

СЕКЦІЯ 5
Фізична культура, спорт, фітнес, терапія
та реабілітація: тенденції, проблеми та перспективи..... 261

САМОСТІЙНІ ЗАНЯТТЯ ФІЗИЧНИМИ ВПРАВАМИ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ 262
Ольга Жданова, Ірина Грибовська,
Ростислав Турка, Вікторія Іваночко

ЕФЕКТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ В СПОРТИВНІЙ КОМАНДІ:
СТРАТЕГІЇ УСПІХУ 265
Юлія Товт

РОЛЬ ЛІКУВАЛЬНОЇ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
З УРАХУВАННЯМ УРАЖЕНЬ БІОДИНАМІЧНОГО СТЕРЕОТИПУ
В ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РУХІВ 268
Катерина Степанова

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ
В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ
З УРАХУВАННЯМ БОЙОВОГО ДОСВІДУ 271
Руслан Скриньковський

ФОРМУВАННЯ ВЕСТИБУЛЯРНОЇ СТІЙКОСТІ
ЗАСОБАМИ КЛАСИЧНОЇ АЕРОБІКИ
В ДІВЧАТ СЕРЕДНЬОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ 275
Уляна Шевців, Марія Сибіль, Лілія Гула, Віталій Васько

ВИХОВАННЯ У СУЧАСНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ
ПРАГНЕННЯ ДО ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ
ЗАСОБАМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ 278
Ірина Сердюк

РОЛЬ ПЛАВАННЯ В РОЗВИТКУ КОГНІТИВНИХ ФУНКЦІЙ
І КОНЦЕНТРАЦІЇ УВАГИ СПОРТСМЕНА 281
Юрій Лещук, Світлана Криштанович, Dariusz W. Skalski

ЗАНЯТТЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ТА СПОРТОМ І РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУ 283
Раїса Клячковська

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ SEBT
ДЛЯ ТЕСТУВАННЯ СПОРТСМЕНІВ-ОДНОБОРЦІВ
Й ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ 285
Богдан Кіндзер, Сергій Нікітенко,
Dariusz W. Skalski, Наталія Цигановська

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ТАНЦІВ У ФОРМУВАННІ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ПЕДАГОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ
Й МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ 289
Олександр Кашевський

ДІАГНОСТУВАННЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ А7 «ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ» 292
Марина Дєдух, Марія Бричук, Дар'я Бардаш

ФІЗИЧНА ТЕРАПІЯ В РАЗІ ГОНАРТРОЗУ
В ЖІНОК НА СТАДІЇ РЕМІСІЇ 295
Альона Демида, Дмитро Ластівка

ФІТНЕС-ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОСТІ 298
Любов Чеховська, Ольга Жданова, Мар'яна Лужна

ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ СТУДЕНТІВ, ХВОРИХ
НА БРОНХІАЛЬНУ АСТМУ, З УРАХУВАННЯМ
БРОНХІАЛЬНОЇ ОБСТРУКЦІЇ 303
Кирило Бабенко

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СПОРТУ В КРАЇНАХ ЄС 305
Наталія Павленчик, Олександр Бочко

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО КОМПОНЕНТА
У СПОРТСМЕНІВ ІЗ ПАУРЛІФТИНГУ 307
Владислав-Микола Лісний, Світлана Криштанович

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ І ПРИНЦИПІВ
ШАХОВОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНІЙ ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ 309
Олександр Прохоров

МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНА РЕАБІЛІТАЦІЯ КОМБАТАНТІВ
ІЗ ХРОНІЧНИМИ БОЛЬОВИМИ СИНДРОМАМИ
НА АМБУЛАТОРНОМУ ЕТАПІ 311
*Лідія Буцька, Оксана Древіцька,
Віктор Черняк, Валентин Рижак*

МЕТОДИ ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕЗІОЛОГІЧНОГО МАСАЖУ
ДЛЯ ДІТЕЙ ІЗ ЗАХВОРЮВАННЯМИ
ОПОРНО-РУХОВОГО АПАРАТУ 314
Галина Бабчук

СЕКЦІЯ 6

**Педагогіка, психологія та гуманітарні науки:
сучасні виклики та напрями розвитку 317**

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗВО
ТА РИНКУ ПРАЦІ У КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ОЕСР 318
Тетяна Курчаба, Ярослав Свищ, Ігор Тацишин

ІНТЕГРАЦІЯ STEM-ПІДХОДУ У ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ:
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 321
Віктор Герасименко, Світлана Криштанович

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ПЕРШОЇ УКРАЇНСЬКОЇ
КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ФОРТУНА НОВА»
НА СТОРІНКАХ ГАЗЕТИ «ДІЛО» У 30-Х РОКАХ ХХ СТОЛІТТЯ 323
Руслана Труба

ІСТОРІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ
ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ УПРАВЛІНЦЯ 326
Вікторія Гуцуляк

МЕТАМОРФОЗИ ФІСКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ
КИЇВСЬКОЇ РУСІ ТА ГЕТЬМАНЩИНИ 328
Іван Тофан, Дмитро Майміскул

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
У ВИЩІЙ ОСВІТІ: АКАДЕМІЧНА ЧЕСНІСТЬ НАВЧАННЯ 331
Ірина Свістельник

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МОНІТОРИНГУ
НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ: ПОТЕНЦІАЛ GOOGLE-ФОРМ
ДЛЯ ЗБОРУ, АНАЛІЗУ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ОСВІТНІХ ДАНИХ 333
Микола Неборачко

ВИКОРИСТАННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ ЯК МЕТОДУ НАВЧАННЯ
В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ 335
Тетяна Матвійчук, Лілія Гула

СОЦІОЛОГІЧНЕ ОПИТУВАННЯ
ЯК МЕТОД ВИВЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ 338
Тетяна Курчаба, Дмитро Бревяк

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ
ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ 342
Оксана Чуб

ОСОБИСТИЙ БРЕНД ВИКЛАДАЧА — СКЛАДНИКИ
Й ВИКЛИКИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ 345
Наталія Павленчик

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ:
СУЧАСНІ РІШЕННЯ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА ВИКЛАДАННЯ 348
Юрій Якімець

РОЗВИТОК САМОСВІДОМОСТІ СУПЕРВІЗАНТІВ
ЯК МЕТА СУПЕРВІЗУВАННЯ 350
Маріанна Компанович

ТЕРМІН «CHAMPION» В АНГЛОМОВНОМУ
Й УКРАЇНОМОВНОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ
З МЕНЕДЖМЕНТУ 353
Вікторія Гуцуляк, Ольга Романчук

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ
ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ В АВСТРІЇ 356
Марко Крок, Дмитро Петришин

ВСЕУКРАЇНСЬКІ ШКІЛЬНІ ЛІГИ:
СТАН І ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ 359
Павло Чеховський

МЕНТОРСЬКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА
ЯК ФОРМА СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
ЗІ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ 362
Світлана Гладун

ПРАВОВИЙ СТАТУС СТАЛОГО ТУРИЗМУ
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ 365
Дмитро Петришин, Олександр Турчак

THE CHALLENGES AND SPECIFICS OF TEACHING
THE ACADEMIC SUBJECT OF HEALTH AND SAFETY
TO UKRAINIAN STUDENTS SPECIALIZING IN TOURISM
AMID THE ONGOING FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE 368
Marian Tarchynets

MODERNIZATION OF STUDENT EDUCATION
IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CHALLENGES
AND OPPORTUNITIES OF CROSS-BORDER COOPERATION 371
Yurii Koroliuk, Olha Vdovichena

CONTEMPORARY DYSTOPIAS
AND THEIR USE IN THE EFL CLASSES 374
Liudmyla Pradivlianna

PEDAGOGY, PSYCHOLOGY, AND HUMANITIES:
MODERN CHALLENGES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT 377
Semgali Azhar

Наукове видання

ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ
В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
Тези доповідей
VII Міжнародної науково-практичної конференції
(*24–25 квітня 2025 року, м. Львів*)

За загальною редакцією Наталії ПАВЛЕНЧИК

Комп'ютерне верстання ***Влади* ЧЕРНОЛУЦЬКОЇ**

Підписано до друку 20.06.2025. Формат 60×84/16.
Папір офсет. Гарнітура Lora Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 22,87. Обл. вид. арк. 13.
Наклад 100 прим. Зам. № 332.

ЛДУФК
імені Івана Боберського

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
Редакційно-видавничий відділ
79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11
тел. +38 (032) 261-59-90
http://www.ldufk.edu.ua/
e-mail: redaktor@ldufk.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
та книгорозповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 6963 від 5.11.2019 р.

Друк
ФОП ГНІДЬ Я. Б.
79069, Львівська обл., м. Львів,
вул. Шевченка, 352/34