

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-70>

УДК 338.48:332.1:330.341.1

ВНУТРІШНІЙ ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ УКРАЇНИ

DOMESTIC GASTRONOMIC TOURISM AND INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES AS FACTORS OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST DESTINATIONS IN UKRAINE

Горяча Оксана Любомирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-4547>

Horiacha Oksana

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

У статті досліджено роль внутрішнього гастрономічного туризму та інноваційної активності підприємств у формуванні конкурентоспроможності туристичних дестинацій України в умовах воєнних і кризових трансформацій економіки. Обґрунтовано актуальність розвитку внутрішнього туризму як інструменту економічної адаптації регіонів. Проаналізовано динаміку колективних засобів розміщення у 2020–2024 роках та виявлено просторову асиметрію розвитку туристичної інфраструктури. Доведено, що гастрономічний туризм формує додану вартість територій, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу й інтегрує культурну спадщину у туристичний продукт. Запропоновано концептуальну модель конкурентоспроможності дестинацій, у якій гастрономічний продукт та інновації підприємств поєднуються з ресурсним потенціалом і брендом території. Результати можуть бути використані при формуванні стратегій регіонального розвитку та туристичної політики.

Ключові слова: внутрішній туризм; гастрономічний туризм; інноваційна активність; конкурентоспроможність дестинацій; туристична інфраструктура; регіональний розвиток; бренд території.

The article examines the role of domestic gastronomic tourism and the innovative activity of enterprises in shaping the competitiveness of tourist destinations in Ukraine under wartime and crisis-driven economic transformations. The relevance of the research is обусловлена the growing importance of domestic tourism as a tool for regional economic adaptation, stabilization, and recovery amid limited international mobility and structural economic shifts. The study analyzes the dynamics of collective accommodation facilities in 2020–2024 and identifies a pronounced spatial asymmetry in the development of tourism infrastructure caused primarily by security factors and the redistribution of domestic tourist flows. The findings demonstrate that western and certain central regions have shown relative resilience and adaptive capacity, while eastern and southern regions have experienced significant infrastructure losses. Special attention is paid to gastronomic tourism as a specific segment of domestic tourism that integrates local culinary traditions, cultural heritage, regional products, and entrepreneurial initiatives into a comprehensive tourist product. It is substantiated that gastronomic tourism generates added value for destinations, supports small and medium-sized enterprises, stimulates employment, and enhances territorial branding. The research proves that the competitiveness of tourist destinations is determined not only by infrastructure and resource availability but also by the integration of gastronomic products, cultural assets, innovation-driven business models, and destination branding. Product, service, marketing, and digital innovations implemented by tourism enterprises are identified as key drivers of destination differentiation and market positioning. A conceptual model of destination competitiveness is proposed, reflecting the systemic interaction between gastronomic tourism, enterprise innovation, natural and cultural resources, and territorial branding. The results of the study may be used in developing regional tourism strategies, post-crisis recovery programs, and innovation-oriented policies aimed at strengthening the competitiveness of domestic tourist destinations in Ukraine.

Keywords: domestic tourism; gastronomic tourism; innovation activity; destination competitiveness; tourism infrastructure; regional development; territorial branding.



Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується високою невизначеністю, зумовленою воєнними викликами, трансформацією регіональних економік та обмеженням міжнародної туристичної мобільності. За цих умов особливої актуальності набуває розвиток внутрішнього туризму як інструменту відновлення економічної активності територій, підтримки місцевого бізнесу та формування конкурентоспроможних туристичних дестинацій.

Нормативно-правові засади функціонування туристичної сфери визначені Законом України «Про туризм» [1], який розглядає туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку держави й регіонів та наголошує на необхідності розвитку внутрішнього туризму, підтримки підприємництва і створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту.

Серед видів внутрішнього туризму дедалі вагомішу роль відіграє гастрономічний туризм, що ґрунтується на використанні локальних кулінарних традицій, регіональних продуктів і гастрономічних подій. Він формує додану вартість дестинацій, стимулює розвиток малого і середнього бізнесу, готельно-ресторанної сфери та сприяє становленню туристичного бренду територій.

Ключовою передумовою його ефективного розвитку є інноваційна активність підприємств відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [2], який визначає інновації як основу підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У туристичній сфері це передбачає впровадження продуктових, сервісних, маркетингових і цифрових інновацій, спрямованих на формування якісного й унікального туристичного продукту.

Попри наявний потенціал і нормативно визначені пріоритети, багато туристичних дестинацій України залишаються недостатньо конкурентоспроможними через фрагментарність інновацій, обмежене фінансування, слабку координацію суб'єктів ринку та відсутність системного регіонального управління розвитком гастрономічного туризму.

У наукових дослідженнях недостатньо розкрито комплексний взаємозв'язок між розвитком внутрішнього гастрономічного туризму, інноваційною активністю підприємств і конкурентоспроможністю дестинацій в умовах кризових трансформацій економіки. Особливої актуальності це питання набуває на регіональному рівні, де гастрономічний туризм

може виступати каталізатором економічного відновлення.

Для оцінки впливу гастрономічного туризму та інновацій на конкурентоспроможність дестинацій використано статистичні дані Держстату [3], аналітичні звіти Державного агентства розвитку туризму [4], а також результати контент-аналізу гастрономічних турів і кейси успішних регіонів.

Отже, наукова проблема полягає у недостатньому теоретико-методологічному та прикладному обґрунтуванні ролі внутрішнього гастрономічного туризму та інноваційної активності підприємств як взаємопов'язаних чинників формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій України в умовах кризових трансформацій економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі внутрішній туризм визначається як подорожі громадян в межах країни з туристичною, рекреаційною, пізнавальною або діловою метою. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що внутрішній туризм стійкіший до кризових явищ, оскільки менш залежить від зовнішніх політичних та економічних чинників.

Останні дослідження свідчать про зростання ролі гастрономії як ключового елементу туристичного продукту. У сучасних умовах структурних трансформацій економіки, воєнних викликів та безпекових обмежень внутрішній туризм виступає механізмом економічної адаптації й стабілізації регіональних ринків. Нині, визначальними чинниками розвитку є геополітична нестабільність, внутрішня міграція населення та релокація бізнесу. У цьому контексті гастрономічний туризм інтегрує культурні, економічні й інноваційні складові розвитку дестинацій, посилюючи їх конкурентні переваги.

Українські науковці Н. Габчак., С. Габчак [5], Л.Семенюк, А. Рудич, О. Бірюкова [6] відзначають значення локальної кухні, гастрономічних фестивалів і крафтового виробництва для підвищення туристичної привабливості регіонів та підтримки малого бізнесу в умовах кризових трансформацій. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму демонструють його зростаючу роль у воєнний і посткризовий періоди, коли внутрішні потоки частково компенсують скорочення міжнародного туризму.

Проблематика гастрономічного туризму широко представлена в українських наукових працях О. Коркуни, О. Никиги, О. Підвальної [7], В. Н. Корнілових [8], Г. Саркісян [9]. Дослідження систематизують підходи

до визначення сутності гастрономічного туризму, його видів, історичного становлення та сучасних практик, окремо наголошуючи на важливості стимулювання цього напрямку в Україні.

Задоя В.О. та співавтори [10] у монографії «Інноваційні напрямки розвитку внутрішнього туризму в Україні» акцентують увагу на інноваційних практиках, включно зі створенням туристичних кластерів і нових організаційних моделей. Інновації гастрономічного туризму охоплюють цифрові рішення (онлайн-бронювання, мобільні додатки, електронний маркетинг), продуктові (авторські страви, крафтові продукти) та сервісні (нові формати обслуговування).

Аналіз літератури підтверджує, що інноваційна активність підприємств підвищує конкурентоспроможність як самих підприємств, так і територій, що узгоджується з висновками I. Lee та C. Arcodia [11] щодо ролі гастрономічних подій у формуванні бренду дестинацій. Конкурентоспроможність дестинацій залежить від природних, культурних, інфраструктурних та маркетингових чинників, а інтеграція гастрономічних компонентів забезпечує диференціацію та мобілізацію локальних ресурсів. Успішні гастрономічні продукти підвищують впізнаваність і привабливість регіональних брендів.

Сьогодні існує достатній теоретичний фундамент для дослідження гастрономічного туризму як компонента внутрішнього туризму, численні емпіричні підтвердження ролі інновацій у розвитку туристичної діяльності та наукові докази важливості гастрономії для формування конкурентоспроможності дестинацій. Водночас більшість праць зосереджена на окремих видах інновацій або загальних тенденціях розвитку туризму, тоді як системне дослідження інноваційної активності саме підприємств гастрономічного туризму залишається недостатнім.

Отже, питання взаємозв'язку інноваційної активності підприємств гастрономічного туризму та конкурентоспроможності туристичних дестинацій України потребує подальшого дослідження з огляду на сучасні економічні виклики та внутрішні структурні зміни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасних наукових підходів до визначення ролі внутрішнього гастрономічного туризму та інноваційної активності підприємств у формуванні конкурентоспроможності туристичних дестинацій України та обґрунтування ключових

чинників їх взаємодії в умовах воєнних і кризових трансформацій економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична галузь виступає одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку територій, оскільки сприяє активізації підприємницької діяльності, створенню робочих місць, залученню інвестицій та формуванню позитивного іміджу регіонів. В умовах сучасних кризових трансформацій, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю та обмеженням міжнародної мобільності населення, внутрішній туризм стає відносно стійким сегментом туристичного ринку, який здатен підтримувати економічну активність територій та забезпечувати соціально-економічну стабілізацію.

Зростання значущості внутрішнього туризму в Україні пов'язане з його здатністю диверсифікувати економічні потоки, мобілізувати локальні ресурси та формувати додану вартість для місцевих громад. Крім того, внутрішній туризм стимулює розвиток суміжних секторів економіки – готельно-ресторанного бізнесу, транспортної інфраструктури, роздрібною торгівлі та сфери послуг.

Сучасні дослідження підтверджують, що внутрішній туристичний попит є більш стійким у кризових умовах, ніж міжнародний, а його зростання забезпечує часткову компенсацію втрат від обмеження міжнародних подорожей. Відповідно, активізація внутрішнього туризму розглядається як ефективний інструмент економічної адаптації та відновлення регіонів, що особливо актуально для територій із обмеженою безпековою та інфраструктурною спроможністю.

Розвиток внутрішнього туризму базується на використанні природно-рекреаційних, історико-культурних та соціально-економічних ресурсів регіонів. Важливу роль відіграють транспортна доступність, туристична інфраструктура, рівень сервісу та маркетингове просування дестинацій. Значна увага також приділяється концепції сталого розвитку, що передбачає збалансоване використання ресурсів, збереження культурної спадщини та залучення місцевих громад до туристичної діяльності.

Сучасний стан внутрішнього туризму в Україні характеризується нерівномірністю розвитку регіонів та значною диференціацією туристичних потоків. За даними Державної служби статистики України, внутрішній туризм становить переважну частку туристичних подорожей у країні, а кількість колективних

засобів розміщення поступово відновлюється після кризових спадів [3].

Подані статистичні дані Державної служби статистики України відображають суттєві структурні та територіальні зміни у розвитку готельної інфраструктури країни впродовж 2020–2024 років. Аналіз показника «кількість колективних засобів розміщення (готелі та аналогічні засоби)» свідчить про загальнонаціональну тенденцію скорочення їх кількості з подальшою частковою стабілізацією.

На загальнодержавному рівні кількість колективних засобів розміщення в Україні зменшилася з 2902 одиниць у 2020 році до 2273 у 2021 році, а у 2022 році відбулося різке падіння до 1363 одиниць, що пов'язано з початком повномасштабної війни, втратою контролю над частиною територій та припиненням діяльності значної кількості закладів. У 2023–2024 роках спостерігається незначне відновлення: кількість засобів розміщення зросла до 1368 та 1376 одиниць відповідно, що свідчить про поступову адаптацію туристичної галузі до нових умов.

Регіональний аналіз показує суттєву диференціацію динаміки. Так, у м. Києві у 2020 році функціонувало 95 готелів, однак у 2022 році їх кількість скоротилася до 68 одиниць. Водночас у 2023–2024 роках зафіксовано віднов-

лення до 75 та 79 одиниць, що пояснюється відносною стабілізацією безпекової ситуації та ділової активності столиці.

Регіони, що зазнали активних бойових дій або перебували поблизу лінії фронту, демонструють стійку негативну динаміку. Зокрема, у Чернігівській області кількість готелів скоротилася з 15 одиниць у 2020 році до 8 у 2024 році, у Миколаївській області – з 21 до 5 одиниць, а у Харківській області – з 37 до 6 одиниць за аналогічний період. Подібна ситуація спостерігається і в Херсонській області, де після 2021 року дані є

Натомість західні регіони України продемонстрували відносну стійкість або навіть зростання. Так, у Хмельницькій області кількість колективних засобів розміщення зросла з 24 одиниць у 2020 році до 30 у 2024 році, у Чернівецькій області – з 9 до 12 одиниць, а в Івано-Франківській області – з 35 до 40 одиниць. Це пояснюється перерозподілом внутрішніх туристичних потоків, релокацією бізнесу та зростанням попиту на внутрішній туризм у безпечніших регіонах.

В окремих центральних областях спостерігається коливальна, але загалом стабільна динаміка. Так, у Черкаській області кількість готелів у 2024 році майже відповідає рівню 2020 року (20 проти 21 одиниці), а в Полтав-

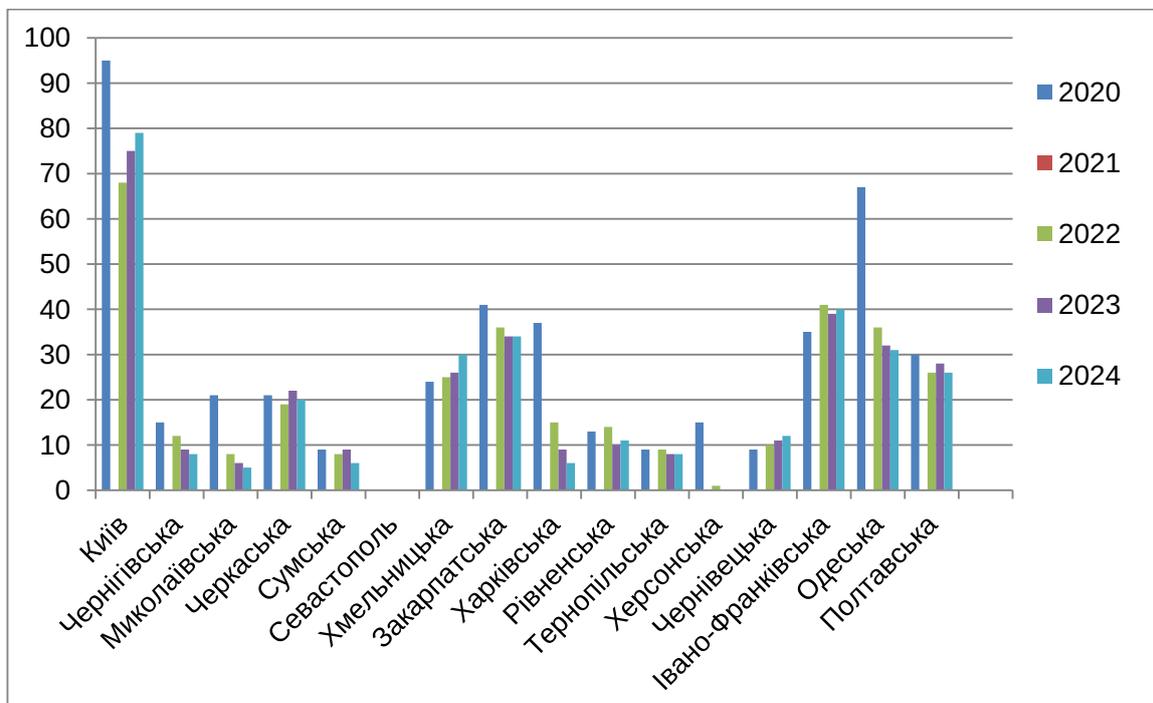


Рис. 1. Аналіз динаміки кількості колективних засобів розміщення в Україні та окремих регіонах у 2020–2024 роках

Джерело: сформовано автором на основі [3]

ській області показник коливався в межах 26–30 одиниць, що свідчить про відносну адаптивність регіону.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що розвиток колективних засобів розміщення в Україні у 2020–2024 роках визначався передусім безпековими чинниками та регіональною специфікою. Західні та центральні області стали осередками стабілізації та часткового відновлення готельної інфраструктури, тоді як східні та південні регіони зазнали найбільших втрат. Це підкреслює ключову роль внутрішнього туризму у підтримці економічної активності регіонів, відносно безпечних для туристичної діяльності.

Найбільш привабливими для туристів залишаються регіони з розвинутою інфраструктурою та сформованими туристичними брендами. Водночас спостерігається зростання інтересу до маловідомих територій, сільського, екологічного та культурно-пізнавального туризму [12].

В умовах обмеження міжнародних подорожей внутрішній туризм став одним із ключових сегментів туристичного ринку. Згідно з аналітичними даними Державного агентства розвитку туризму, частка внутрішніх туристичних потоків сягає близько 80% від загального обсягу туристичних поїздок [4]. Проте розвиток внутрішнього туризму стримується низкою проблем, серед яких недостатній рівень інфраструктури, обмежене фінансування, нестача професійних кадрів та недосконалість нормативно-правового забезпечення.

Внутрішній туризм має виражений мультиплікативний ефект для регіональної економіки. Зростання туристичних потоків сприяє збільшенню доходів місцевих бюджетів, створенню нових робочих місць та розвитку малого і середнього підприємництва. За оцінками експертів, кожна гривня, інвестована у туристичну галузь, генерує додатковий попит у суміжних секторах економіки.

Особливе значення внутрішній туризм має для депресивних і сільських регіонів, де він може виступати альтернативним джерелом доходів населення.

Розвиток локальних туристичних продуктів сприяє збереженню традицій, ремесел та нематеріальної культурної спадщини, а також формуванню позитивного іміджу регіонів. Таким чином, внутрішній туризм виступає важливим чинником соціально-економічної стабілізації та відновлення регіонів України.

Для ефективного використання потенціалу внутрішнього туризму необхідним є впрова-

дження комплексних заходів на державному та регіональному рівнях. До основних напрямів стимулювання належать: розвиток туристичної інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, підвищення якості сервісу та впровадження інноваційних технологій.

Важливу роль відіграє маркетингове просування регіональних туристичних продуктів, формування позитивного іміджу DESTINAЦІЙ та розвиток цифрових платформ. Необхідним є також удосконалення нормативно-правового забезпечення туристичної діяльності та підготовка кваліфікованих кадрів для галузі.

Серед різновидів внутрішнього туризму гастрономічний туризм набуває дедалі більшої актуальності, оскільки поєднує подорожі з дослідженням локальної кухні, кулінарних традицій, автентичних продуктів та гастрономічної спадщини регіонів. Він формує унікальність та автентичність туристичних DESTINAЦІЙ, сприяє формуванню локальної ідентичності та забезпечує стійкий економічний ефект через розвиток підприємств ресторанного бізнесу, фермерських господарств, ремісничих виробництв та малого підприємництва.

Гастрономічний туризм є інструментом диференціації туристичних DESTINAЦІЙ, оскільки інтегрує культурні, економічні та соціальні ресурси територій у туристичний продукт. Він сприяє створенню локальних брендів, проведенню гастрономічних фестивалів, розвитку подієвого туризму та формуванню унікальних маршрутів, що підвищує впізнаваність регіонів на внутрішньому туристичному ринку.

У сучасних умовах кризи та обмеження міжнародної мобільності гастрономічний туризм стає стабілізуючим фактором внутрішнього туристичного ринку, залучаючи внутрішні потоки та мобілізуючи локальні ресурси. Він також створює мультиплікативний ефект для регіональної економіки, збільшуючи доходи місцевих бюджетів, сприяючи зайнятості населення та розвитку малого і середнього підприємництва.

Важливо підкреслити, що гастрономічний туризм є сегментом, де інновації мають критичне значення: впровадження нових гастрономічних продуктів, авторських маршрутів, цифрових сервісів і маркетингових стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до умов невизначеності та підвищувати якість туристичного продукту. Таким чином, гастрономічний туризм виступає не лише як культурно-пізнавальна складова, а й як ключовий

чинник підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій. При всій культурній цінності гастрономічного туризму, він також має значущі економічні наслідки для регіональних економік. Зокрема, аналіз внутрішніх туристичних потоків показує, що гастрономічні події та маршрути можуть формувати значущі доходи місцевих підприємств через збільшення середнього туристичного чека, зокрема в закладах харчування, фермерських господарствах та малому бізнесі. Також гастрономічний сегмент сприяє створенню нових робочих місць у сфері обслуговування та логістики, що підтримує місцеві ринки праці. Постійні дослідження і аналітичні публікації підкреслюють, що гастрономічний сектор істотно підсилює економічну активність у туристичних регіонах (зокрема через збільшення доходів закладів харчування, фермерських господарств і МСП). У цілому гастрономічні тури, за даними досліджень, становлять значну частку витрат туристів, охоплюючи не лише харчування, а й участь у фестивалях, ярмарках та майстер-класах, що сприяє додатковому обороту підприємств (за даними економічного аналізу сучасних досліджень гастрономічного туризму в Україні).

На території України реалізуються різноманітні гастрономічні маршрути та події заходи, які виступають прикладами інноваційної активності у сфері туризму та інструментами формування конкурентних переваг туристичних дестинацій. Зокрема, маршрут «Гастрономія Київщини» передбачає відвідування фермерських господарств, крафтових виробництв, пивоварень, участь у майстер-класах та дегустаціях локальної продукції, що забезпечує поєднання кулінарного досвіду з історико-культурною специфікою регіону. Такий формат сприяє інтеграції аграрного сектору, малого підприємництва та туристичної інфраструктури в єдиний туристичний продукт. Туристична галузь Івано-Франківської області теж розглядається, як один із стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку регіону. У межах реалізації регіональної туристичної політики впроваджуються тематичні гастрономічні маршрути, зокрема еко-тур по Коломиїщині «Зцілення починається з душі», гастрономічний маршрут «Смакуємо на Косівщині», маршрут Долинщиною «Смак Бойківщини», «Смачна Яремчанщина», а також проєкт «Покутський равлик» [13].

Зазначені ініціативи демонструють практичну реалізацію продуктових, сервісних і маркетингових інновацій у гастрономіч-

ному туризмі, оскільки поєднують локальні кулінарні традиції, крафтове виробництво, елементи екологічного та культурно-пізнавального туризму. Їх впровадження сприяє диверсифікації регіонального туристичного продукту, активізації малого та середнього підприємництва, підвищенню впізнаваності територій та формуванню їх унікального бренду на внутрішньому туристичному ринку.

Гастрономічні фестивалі та святкові заходи є дієвими інструментами брендингу територій і залучення туристів, створюючи платформи для популяризації локальних продуктів, підтримки крафтових виробників і консолідації підприємців. Зокрема, у Львові гастрономічні події та тури ресторанами локальної кухні формують до 15–20% міських туристичних потоків, водночас стимулюючи розвиток ремісничого бізнесу.

У регіонах також розвиваються гастрономічні стартапи та проєкти локаворства, спрямовані на відродження й просування місцевих продуктів, що сприяє зайнятості населення та активізації сільських територій через створення малих гастрономічних підприємств і проведення дегустаційних заходів.

Конкурентоспроможність туристичних дестинацій формується комплексно: через природні та культурні ресурси, наявність інфраструктури та сервісів, а також завдяки гастрономічній унікальності та інноваційній активності місцевих підприємств. Дослідження показують, що інтеграція гастрономічних компонентів у туристичний продукт підвищує впізнаваність дестинації, сприяє залученню внутрішніх туристичних потоків та формує стійкі конкурентні переваги.

Досліджено, що конкурентоспроможність туристичної дестинації визначається не лише рівнем її інфраструктури, транспортної доступності чи об'єктів розміщення. Взаємодію цих елементів доречно представити через модель факторів конкурентоспроможності туристичної дестинації (див. рис. 2).

Запропонована схема підкреслює, що гастрономічний продукт та інноваційна активність підприємств не є ізольованими складовими розвитку туризму, а формують комплексний вплив на конкурентоспроможність туристичної дестинації. Вони тісно інтегруються з природними ресурсами, історико-культурною спадщиною територій та соціально-економічним середовищем, створюючи цілісний туристичний продукт.

Гастрономія виступає інструментом актуалізації локальної культурної спадщини, тра-

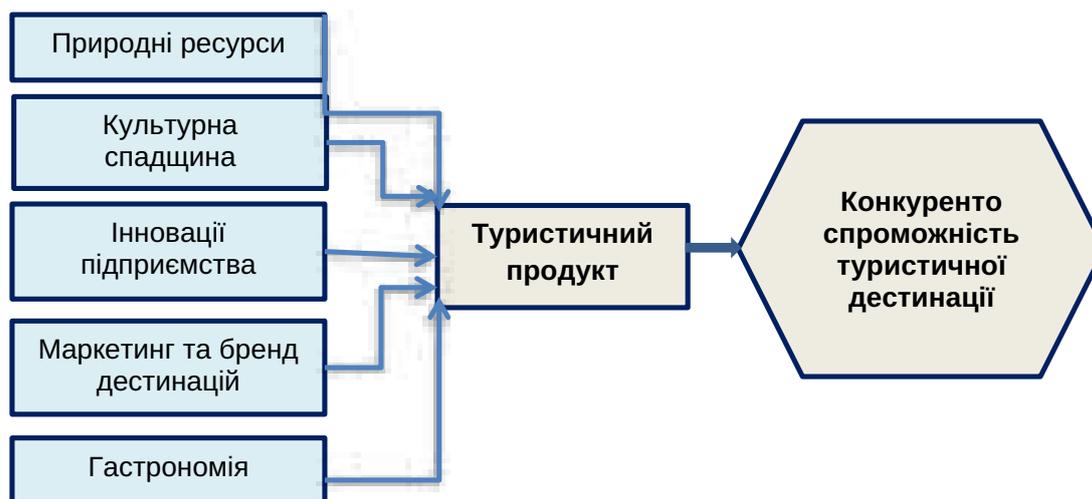


Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності туристичної дестинації

Джерело: сформовано автором

дицій і нематеріальних ресурсів, а інновації підприємств забезпечують їх сучасну інтерпретацію, комерціалізацію та ефективне ринкове просування. У поєднанні з маркетинговими інструментами та брендингом дестинації це сприяє формуванню унікального туристичного образу регіону, підвищенню його впізнаваності та здатності конкурувати на внутрішньому туристичному ринку.

Отже, аналіз теоретичних підходів, статистичних даних та практичних кейсів свідчить, що гастрономічний туризм у поєднанні з інноваційною активністю підприємств формує нову модель конкурентоспроможності туристичних дестинацій в Україні.

Водночас слід зазначити, що результати дослідження обмежені доступністю офіційних статистичних даних у воєнний період, а також нерівномірністю інформаційного забезпечення щодо гастрономічних ініціатив на регіональному рівні. Це зумовлює доцільність подальших емпіричних досліджень із використанням опитувань підприємств та туристів.

У післявоєнний період гастрономічний туризм може виконувати функцію «м'якого відновлення» територій, поєднуючи економічне пожвавлення з відновленням локальної ідентичності та соціальної згуртованості.

Висновки. У статті набули подальшого розвитку наукові підходи до дослідження внутрішнього гастрономічного туризму як чинника підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій України в умовах воєнних та економічних трансформацій.

Здійснено комплексне узагальнення ролі інноваційної активності підприємств гастро-

номічного туризму (продуктових, сервісних, маркетингових і цифрових інновацій) у формуванні конкурентних переваг дестинацій. Обґрунтовано, що інновації забезпечують адаптивність підприємств до умов невизначеності та сприяють диференціації туристичного продукту.

На основі аналізу динаміки колективних засобів розміщення у 2020–2024 роках виявлено виражену просторову асиметрію розвитку туристичної інфраструктури, зумовлену безпековими чинниками та перерозподілом внутрішніх туристичних потоків. Доведено зростання ролі внутрішнього туризму як інструменту економічної стабілізації регіонів.

Запропоновано концептуальну модель факторів конкурентоспроможності туристичних дестинацій, у якій гастрономічний продукт та інноваційна активність підприємств інтегруються з природними ресурсами, культурною спадщиною та брендом території в цілісний туристичний продукт.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування під час розроблення стратегій розвитку внутрішнього та гастрономічного туризму, програм регіонального відновлення та формування туристичних брендів.

Таким чином, доведено, що внутрішній гастрономічний туризм у поєднанні з інноваційною активністю підприємств виступає стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій України та інструментом економічної адаптації регіонів у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>. (дата звернення: 17.02.2026)
2. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>(дата звернення: 17.02.2026)
3. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: статистична інформація. URL: <https://www.stat.gov.ua>. (дата звернення: 17.02.2026)
4. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні матеріали щодо внутрішнього туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>. (дата звернення: 17.02.2026)
5. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67>
6. Семенюк Л., Рудич А., Бірюкова О. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56>
7. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2020 (155). С. 40–43.
8. Корнілова В. В., Корнілова Н. В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112> (дата звернення: 15.02.2026)
9. Саркісян Г. Роль і значення стимулювання гастрономічного туризму в структурі розвитку регіональних туристичних ринків України. *Український журнал прикладної економіки та технік*. 2020. 5(1). С. 312–320. DOI:<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-37>
10. Інноваційні напрями розвитку внутрішнього туризму в Україні: монографія / В.О. Задоя, Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, О.В. Пікуліна; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т.Ю. Чаркіної. – Електрон. вид. – Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій. 2025. 150 с.
11. Lee I., Arcodia C. The role of regional food festivals for destination branding. *International Journal of Tourism Research*. 2011. 13(4). P. 355–367. DOI:<https://doi.org/10.1002/JTR.852>
12. Байда Б. Ф. Стан та тенденції розвитку внутрішнього туризму в Україні. Економічний розвиток. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 4. С. 19-25.
13. Гастрономічний туризм / Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/turizm/gastronomichnij-turizm>. (дата звернення: 15.02.2026)

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy Pro turyzm vid 15 veres. 1995 roku № 324/95–VR (zi zminamy i dopovnenniamy) [Law of Ukraine on Tourism from September 15, 1995, No. 324/95–VR]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 17, 2026). (in Ukrainian).
2. Zakon Ukrainy Pro innovatsiinu diialnist vid 4 lyp. 2002 roku № 40–IV [Law of Ukraine on Innovation Activity from July 4, 2002, No. 40–IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed February 17, 2026). (in Ukrainian).
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Turyzm v Ukraini: statystychna informatsiia [Tourism in Ukraine: statistical information]. Available at: <https://www.stat.gov.ua> (accessed February 17, 2026). (in Ukrainian).
4. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy (2024). Analitychni materialy shchodo vnutrishnoho turyzmu [Analytical materials on domestic tourism]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua> (accessed February 17, 2026). (in Ukrainian).
5. Habchak N., Habchak S. (2023). Vnutrishnii turyzm Ukrainy: tendentsii, problemy ta mozhlyvosti rozvytku u voiennyi period [Domestic tourism in Ukraine: trends, problems and development opportunities during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67> (in Ukrainian)
6. Semeniuk L., Rudych A., Biriukova, O. (2025). Rol hastronomichnoho turyzmu u stalomu rozvytku hotelno-restorannoï spravy ta pidvyshchenni pryvablyvosti rehioniv Ukrainy [The role of gastronomic tourism in the sustainable development of hotel and restaurant business and increasing the attractiveness of Ukrainian regions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 75. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56> (in Ukrainian)
7. Korkuna O. I., Nykyha O. V., Pidvalna O. H. (2020). Hastronomichniy turyzm yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Gastronomic tourism as a factor of socio-economic development of territorial communities]. *Ekonomichniy prostir*, no. 155, pp. 40–43.
8. Kornilova V. V., Kornilova N. V. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku hastronomichnoho turyzmu [Current trends in the development of gastronomic tourism]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed February 15, 2026). (in Ukrainian).

9. Sarkisian H. (2020). Rol i znachennia stymulivannia hastronomichnoho turyzmu v strukturi rozvytku rehionalnykh turystychnykh rynkiv Ukrainy [The role and importance of stimulating gastronomic tourism in the structure of development of regional tourist markets of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 5(1), pp. 312–320. DOI:<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-37> (in Ukrainian)
10. Zadoia V. O., Charkina T. Yu., Martsenyuk L. V., Pikulina O. V. (2025). Innovatsiini napriamky rozvytku vnutrishnoho turyzmu v Ukraini [Innovative directions of domestic tourism development in Ukraine]. Dnipro: Ukrainskyi derzhavnyi universytet nauky i tekhnolohii.
11. Lee I., Arcodia, C. (2011). The role of regional food festivals for destination branding. *International Journal of Tourism Research*, vol. 13(4), pp. 355–367. DOI:<https://doi.org/10.1002/JTR.852>
12. Baida B. F. (2022). Stan ta tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu v Ukraini [State and trends of domestic tourism development in Ukraine]. *Ekonomichnyi rozvytok*, no. 4, pp. 19–25.
13. Ivano-Frankivska oblasna derzhavna administratsiia (2024). Hastronomichniy turyzm [Gastronomic tourism]. Available at: <https://www.if.gov.ua> (accessed February 15, 2026). (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 01.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-71>

УДК 37.014.5:005.334:351.74:330.131.7

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF INCREASED RISK AND ECONOMIC INSTABILITY

Дем'янишина Олеся Андріївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9820-8878>

Лукашенко Любов Володимирівна

аспірантка,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>

Demianyshyna Olesia, Lukashenko Liubov

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Актуальність дослідження зумовлена потребою модернізації управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни та економічної нестабільності. У статті розглянуто особливості діяльності керівника в ситуаціях підвищеної небезпеки, що потребують адаптації управлінських функцій, впровадження гнучких форм організації освітнього процесу та забезпечення безпечного середовища. Мета статті – дослідити потреби загальної середньої освіти України в умовах економічної нестабільності, спричиненої бойовими діями. Проаналізовано ключові напрями управління в період воєнного стану: планування дій у надзвичайних ситуаціях, підтримка психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, кадрова політика та взаємодія з партнерами. Обґрунтовано необхідність підвищення управлінської культури як умови створення комфортно-го, недискримінаційного освітнього простору та важливого чинника повоєнного відновлення системи освіти.

Ключові слова: управління освітою; заклади загальної середньої освіти; кризове управління; безпечне освітнє середовище; воєнний стан; економічна нестабільність; організація освітнього процесу.

The relevance of the study is determined by the need to modernize the management system of general secondary education institutions operating under emergency conditions caused by hostilities and economic instability. These circumstances significantly complicate the work of school leaders and require the adaptation of managerial functions to new challenges arising from the military aggression of the Russian Federation. The purpose of the article is to examine the needs and specific features of general secondary education in Ukraine under conditions of economic instability and wartime disruptions. The article identifies that managing educational institutions during wartime involves the development and regular updating of emergency action plans, the creation of a safe and resilient educational environment, the application of flexible learning formats to ensure continuity of the educational process, and the provision of psychological support to participants in the educational process to reduce stress and facilitate adaptation. It is emphasized that the work of school leaders in such conditions requires a high level of flexibility, adaptability, operational decision-making, and the use of innovative management tools. The publication analyses key principles of managing general secondary education institutions under martial law, including effective organization of the educational process, competent navigation of crisis situations, sound personnel policy, and the establishment of partnerships with stakeholders. The author highlights the importance of improving the management system by creating a safe, comfortable, and non-discriminatory educational environment, free from psychological violence, exploitation, or violations of dignity and reputation, even amid wartime challenges. The study proves that the development of a high managerial culture is crucial for forming an educational space oriented toward generating new knowledge and building the foundation for post-war recovery. It is noted that the modernization of educational management can become a catalyst for reform, strengthen societal resilience, and enhance the role of education in promoting peace and preventing conflicts.

Keywords: educational management; general secondary education institutions; crisis management; safe educational environment; martial law; economic instability; organization of the educational process.



Постановка проблеми. Сучасні заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах підвищеної небезпеки, що спричинена бойовими діями, а також у ситуації глибокої економічної нестабільності, яка впливає на якість, доступність і безперервність освітнього процесу. Такі обставини висувають нові вимоги до системи управління школами, зокрема щодо забезпечення безпечного освітнього середовища, оперативного прийняття управлінських рішень, організації гнучких форм навчання та підтримки психологічної стійкості учасників освітнього процесу.

Проблема набуває особливої актуальності, оскільки традиційні управлінські моделі виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнного стану та економічних ризиків. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні нових підходів до управління закладами освіти, здатних забезпечити їхню стійкість, адаптивність та результативність. Розв'язання цієї проблеми має важливе практичне значення, адже визначає можливості збереження якості освіти, захисту учасників освітнього процесу та ефективного функціонування шкіл у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни та економічної нестабільності привертає дедалі більшу увагу науковців, проте залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті економічного забезпечення й управлінських рішень у кризових ситуаціях. Значна частина досліджень зосереджується на фінансових механізмах та інституційних змінах, які впливають на ефективність функціонування закладів освіти в умовах воєнних загроз.

У працях Г. А. Матвієнко та В. О. Мирошніченка проаналізовано фінансові та регуляторні заходи підтримки опорних шкіл як базових елементів стійкої освітньої інфраструктури у воєнний час [1]. О. А. Дем'янишина, О. В. Арєп'єва, Н. І. Гвоздей та О. М. Любимий досліджують особливості фінансування освіти й питання сталого розвитку в управлінні закладами загальної середньої освіти, що набувають особливого значення в умовах кризи [2]. Інституційні механізми фінансового забезпечення освітніх закладів крізь призму національного та міжнародного досвіду висвітлено у роботах А. М. Юрченко, К. М. Краус і Н. М. Краус [3]. Важливий внесок у розуміння соціально-економічних і гуманітарних наслідків російської агресії зробили дослідження О. Пищуліної, В. Юрчишина К. Маркевич,

М. Міщенко, Д. Добровольського, які окреслили ширший контекст функціонування освітньої сфери під час війни [4].

Аспекти розвитку та трансформації освіти у період воєнного стану розглянуті в колективній праці під керівництвом С. М. Шкарлета [5], а також у матеріалах Інституту освітньої аналітики, де проаналізовано різні напрями впливу війни на освітню систему [6]. Міжнародний досвід фінансування освіти у кризових і повоєнних умовах, що може бути корисним для України, досліджено Н. М. Назуковою [7]. Сучасний стан і перспективи фінансування закладів загальної середньої освіти узагальнено в роботі А. Ю. Рамського [8]. У статті І. Б. Шевчук та А. В. Шевчук окреслено ключові виклики, з якими зіткнулася українська освіта під час масштабного вторгнення, та подано аналіз статистичних освітніх показників у динаміці [9]. Методичні підходи до розподілу бюджетних видатків на організацію навчального процесу, а також встановлення статистичного взаємозв'язку між фінансуванням та контингентом учнів, наведені у дослідженні В. В. Лойка та К. В. Поздєєвої [10]. Питання щодо пошуку та залучення додаткових джерел фінансування шкіл розглянуто у праці В. А. Чередник [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий внесок науковців, низка аспектів досліджуваної проблеми залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, недостатньо розкритими є питання комплексної інтеграції економічних, управлінських та безпекових рішень у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки. Потребують подальшого вивчення моделі адаптивного управління школою під час тривалих криз, інструменти антикризового менеджменту для освітніх закладів, підходи до ефективного розподілу ресурсів в умовах нестабільності, а також управлінські практики, які забезпечують одночасно безпеку, якість освіти та психологічну підтримку всіх учасників освітнього процесу.

Формулювання цілей статті. Мета статті є комплексне дослідження особливостей управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності, спричинених воєнними діями.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах бойових дій, постійної підвищеної небезпеки обстрілів та бомбардувань, економічної нестабільності, зубожіння

переважної частини населення, заклади освіти стали не лише місцем навчання, для більшості учасників навчального процесу школа стала запорукою стабільності, можливістю дотримуватися нормального ритму життя, острівцем підтримки та надії на краще майбутнє. Потужна підтримка держави, міжнародних партнерів, волонтерів, громадських спілок, їх допомога в організації онлайн-уроків, занять у бомбосховищах, укриттях – усе це демонструє, що українська освіта буде існувати та розвиватися навіть у найскладніших умовах. Україна під час війни не просто зберегла доступ до освіти, а й значно її оновила, модернізувала, заклала фундамент для подальшого розвитку та інтеграції до європейських стандартів, орієнтуючись на потреби ринку праці, продемонструвавши незламність, формуючи покоління, здатне відбудувати державу після війни.

Жорстока, виснажлива, невинуватена війна спричинила перехід до дистанційного навчання, яке стало основною формою здобуття знань для тисяч українських школярів, хоча раніше сприймалося лиш як додаткова опція. Педагоги в екстремому режимі освоїли цифрові платформи, стали більш гнучкими та творчими, вміло адаптували навчання до умов війни, у них з'явилося більше інтерактивності, уваги до учнів, орієнтації на практичні знання, здобувачі освіти навчилися працювати самостійно, батьки почали активніше співпрацювати зі школою, більше дбати про фізичне та психічне здоров'я дітей, сприяти виконанню навчальної програми, формувати навички академічної доброчесності та допомагати дитині адаптуватися до умов воєнного часу. Оскільки не всі учасники навчального процесу мали доступ до інтернету, необхідної техніки, безпечних умов – процес переходу до дистанційного навчання не був безболісним, проте такі виклики навчили керівників, педагогів, учнів цінувати кожну можливість для здобуття знань, підтримувати одне одного, знаходити необхідні ресурси, бути гнучкими, творчими, креативними в пошуку нових, нестандартних підходів до навчання навіть надскладних обставинах.

З початком повномасштабного вторгнення чимало освітніх платформ відкрили безкоштовний доступ до своїх ресурсів, педагоги створювали відеоуроки, ділилися власними напрацюваннями через месенджери. Освіта стала доступнішою для дітей з різними можливостями та потребами. Велика увага приділялася забезпеченню здобувачів освіти

із соціально вразливих сімей необхідними ресурсами (ноутбуками, планшетами, доступом до інтернету), запроваджено гнучкі програми для навчання учнів, які перебувають у тимчасових прихистках або за кордоном. Більш інтегрованими стали інклюзивні класи та спеціальні програми для дітей з інвалідністю, адже, згідно із Законом України «Про освіту», Держава створює умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами з урахуванням індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів, а також забезпечує виявлення та усунення факторів, що перешкоджають реалізації прав і задоволенню потреб таких осіб у сфері освіти [12]. Відповідно до частини 2 статті 7 Закону України «Про повну загальну середню освіту», право на здобуття повної загальної середньої освіти гарантується незалежно від віку, статі, раси, кольору шкіри, стану здоров'я, інвалідності, особливих освітніх потреб, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, місця проживання, мови спілкування, походження, сімейного, соціального та майнового стану, складних життєвих обставин, наявності судимості, а також інших обставин та ознак [13].

З метою підвищення якості навчально-виховного процесу впроваджуються інноваційні підходи до навчання, зокрема: використовуються цифрові платформи для інтерактивного навчання, традиційним стало викладання STEM-дисциплін із використанням симуляторів програмного забезпечення та віртуальної реальності, створюються нові навчальні курси (уроки із національної історії, медіаграмотності, безпеки в умовах війни), інтегруються уроки національної ідентичності, прав людини та громадянської відповідальності, учні активно залучаються до волонтерських проєктів, що формує їх соціальну відповідальність та активну громадську позицію.

Загальна середня освіта України під час війни стала символом сили, незламності, витривалості, віри в майбутнє, вона довела, що навіть перед загрозою катастрофи українці здатні не лише вижити, а й розвиватися, формувати покоління, що побудує соціально, економічно, технологічно сильну державу на основі досвіду минулих поколінь, незламної сили волі та міцних знань [14].

Невинуватена збройна агресія російської федерації проти України внесла багато коректив в освітній процес, змінила всіх учасників: здобувачі освіти стали більш самостійними, наполегливими, відповідальними,

педагоги – більш терплячими, креативними, самодостатніми, батьки активними учасниками навчального процесу. Мільйони українських дітей, що вимушено виїхали за кордон, отримали доступ до навчання через онлайн-платформи, що допомогло продовжити навчання за українськими стандартами та зберегти зв'язок із рідною мовою та культурою. За даними UNICEF, за межами України перебуває 2,2-2,3 млн дітей різного віку, з них 302889 здобувачів освіти продовжують дистанційно навчатися в українських школах, приблизно 50% не відвідують навчальні заклади у країнах перебування, до освітнього процесу реально залучено 62% дітей, що свідчить про прагнення зберегти українську ідентичність і зв'язок з Україною, навіть перебуваючи в нових умовах [15].

На тимчасово окупованих територіях проживає близько 1,6 млн дітей до 17 років, серед них приблизно 600 тисяч школярів, проте лише 7-8% (приблизно 40-44 тисячі) охоплені українською освітою дистанційно, зокрема 35361 учасник навчального процесу продовжує зберігати зв'язок з українською системою освіти через програму українознавчого компонента [15].

Підвищена небезпека та економічна нестабільність, викликані бойовими діями, вимагають від керівників освіти всіх рівнів адаптивного планування, гнучкого розподілу наявних ресурсів, ефективного використання обмежених фінансових коштів, пошуку додаткових джерел фінансування з метою розвитку дистанційних та змішаних форм навчання, створення безпечних умов і позитивного психологічного клімату в колективі. Війна викликала величезний стрес у всіх учасників навчального процесу, проте особливо вразливими стали діти, тому в закладах загальної середньої освіти традиційним стало впровадження психологічних тренінгів для школярів та педагогів, уроків емоційного інтелекту, арт-терапії, практики майндфулнес, спеціальних програм для роботи з травмованими здобувачами освіти, що допомагає їм повернутися до навчального процесу, зміцнює емоційну стійкість учасників навчального процесу.

Економічна нестабільність, спричинена війною, призвела до зменшення фінансування закладів загальної середньої освіти, руйнування інфраструктури, переривання навчального процесу, збільшення освітніх втрат, зменшення доступу до якісної освіти. Всі ці наслідки ускладнюють функціонування закладів освіти, а нестача фінансування спо-

вільнює розвиток матеріально-технічної бази, проведення ремонтів, впровадження інноваційних підходів до навчання, що негативно впливає на якість освіти.

В умовах бойових дій директор закладу освіти – це не керівник тоталітарної системи, а управлінець, лідер, освітній менеджер, здатний реагувати на постійні виклики, враховуючи реалії війни, успішно управляти трансформаційними процесами, що виникають в кризових ситуаціях з метою пошуку шляхів самовдосконалення та саморозвитку. Визначальним вектором управлінської діяльності керівника закладу загальної освіти в умовах війни та економічної нестабільності є вміння реалізовувати ідеї, надихати та мотивувати колектив, спрямовувати основні процеси у закладі освіти орієнтуючись на майбутнє. Керівник освітнього закладу – це творча особистість, яка забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем, мислить стратегічно, вміє досліджувати та узагальнювати, ухвалювати рішення самостійно та колегіально, має високий рівень загальної і педагогічної культури, здатний до самопізнання, самореалізації інноваційного потенціалу в управлінській діяльності, прагне високого рівня професійної компетентності і управлінської культури, має сформований індивідуальний стиль управлінської поведінки, особистісні цінності та якості морального лідера.

Отже, керівник закладу загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності повинен бути не лише ефективним лідером та освітнім менеджером, він – головний гарант впровадження реформ, від яких залежить якість освітніх послуг, безпека, всебічний розвиток здобувачів освіти та колективу навчального закладу, а його управлінська діяльність носить комплексний характер, що поєднує адміністративні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

Адаптивне планування навчального процесу під час війни є базовою функцією управління, адже на цьому етапі визначається мета діяльності освітнього закладу, ресурси для її досягнення, методи виконання поставлених завдань. Грамотне та вдумливе планування дозволяє знизити рівень невизначеності під час війни, передбачити ризики, сформулювати стратегії, які сприятимуть гнучкому реагуванню на непередбачувані зміни. Продуктивна організація навчального процесу забезпечить структурування наявних ресурсів та реалізації планів. Координація навчального

процесу сприятиме синергії в колективі та знижуватиме ризики конфліктів та непорозумінь серед учасників навчального процесу. Основним чинником, що сприяє підвищенню продуктивності праці як педагогів так і здобувачів освіти є мотивація. Завершальною функцією управління школою є контроль – він допомагає оцінити результативність діяльності закладу загальної середньої освіти.

Управляти закладом загальної середньої освіти під час війни складно через надзвичайні умови, недостатнє фінансування, непередбачувані обставини, зокрема: перебої в постачанні електроенергії, відсутність дидактичних матеріалів, підручників, обмеженість ресурсів, плінність кадрів. Все це потребує компетентних, кваліфікованих, незламних, далекоглядних, мудрих керівників, здатних критично мислити, планувати, розподіляти наявні ресурси для надання безпечної та якісної освіти, забезпечувати інтелектуальний розвиток здобувачів освіти, долати безграмотність, духовне, моральне, психологічне напруження в умовах бойових дій та економічної нестабільності.

Від компетентності, здібностей, навичок керівника закладу загальної середньої освіти залежить ефективне вирішення ключових освітніх завдань. Розуміння змісту, методів і форм ефективного управління навчальним закладом залежить ступінь задоволення педагогів своєю роботою, ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікацій, розвиток професійного потенціалу та здатність адаптуватися до змін, спричинених бойовими діями. Успішне управління сприятиме позитивному психологічному клімату в колективі, підвищенню якості навчального процесу, взаємодії всіх його учасників.

Враховуючи наявність постійних загроз та небезпек, необхідно переосмислити зміст, форми, засоби та підходи до управління закладами загальної середньої освіти відповідно до реалій сьогодення. Керівник освітнього закладу повинен володіти політичною, правовою, інформаційною, адміністративною, економічною, менеджерською, організаційною, комунікативною, соціально-психологічною культурою та вміло інтегрувати особисті мотиви і цінності в управлінську діяльність, постійно вдосконалювати культуру праці, розвивати здатність до самоаналізу, чесність і повагу до людей. Ключовими професійними вміннями керівника закладу загальної середньої освіти вчені вважають володіння спеціальними знаннями з управ-

лінської культури, здатність приймати раціональні, обґрунтовані, ефективні рішення, розробляти та впроваджувати стратегії розвитку школи, педагогічного колективу. Також важливими навичками вважається організація високопродуктивної діяльності, сприяння самореалізації учасників освітнього процесу, їх самопізнанню, демократичний та гуманний підхід до управління колективом.

Війна має великий психологічний вплив на всіх учасників навчального процесу, зокрема: стрес від бомбардувань, постійної небезпеки обстрілів, частих повітряних тривог, загибелі рідних, друзів, знайомих, вимушене переміщення та тривала розлука з батьківщиною, травми, нестабільність призводять до зниження мотивації, підвищення тривожності, інколи до посттравматичного стресового розладу. Тому заклади освіти повинні бути інституційно, організаційно, психолого-педагогічно готовими до виконання функцій реабілітації та психологічного захисту учасників навчального процесу, що надзвичайно важливо для адаптації та збереження здатності до навчання.

Бідність та спустошення певних територій – це наслідки збройних конфліктів, тому освіта виступає інструментом соціального та фізичного захисту. Належне управління закладом загальної середньої освіти в умовах війни допоможе учням, що постраждали внаслідок бойових дій, були під впливом пропаганди, піддавалися насильству та дітям із вразливих категорій нормалізувати життя та реінтегруватися до соціуму та інтегруватися в суспільство, розвиватися, будувати дружні стосунки в новій громаді.

Надзвичайно важливо в умовах підвищеної небезпеки щоб освітній контент не був дискримінаційним, не містив стереотипів, принизливих образів певних груп суспільства (дискримінація за мовною, релігійно-конфесійною ознакою, за регіонами проживання, соціальним статусом, участю батьків в бойових діях, перебування під окупацією тощо). Потурання дискримінації може створити безліч проблем для майбутніх поколінь.

Не менш важливим фактором успішної діяльності закладів загальної середньої освіти є успішна самореалізація педагогів, їх становлення як професіоналів, тому керівник школи повинен усвідомлювати, що особливе значення в такому процесі займає мотивація, вона спонукає до активних дій. Втрата житла, звичних комфортних умов, побутові негаразди, соціальна ізоляція, невпевненість у майбутньому, тривога за власну безпеку та

безпеку рідних і близьких – значно підвищують вразливість всіх учасників навчального процесу до психосоціального стресу. Управління закладами загальної середньої освіти на прифронтових територіях під постійними обстрілами, втрата частини педагогічного колективу через переміщення в інші регіони, потребує інноваційних форм та методів організаційно-управлінської та педагогічної діяльності, спрямованих на вирішення складних освітніх завдань в небезпечних умовах, коли життєво необхідно приймати нестандартні, швидкі рішення. Для організації продуктивної та сумлінної роботи педагогічного колективу, мотивації до професійного росту та самоосвіти, необхідно створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі, в якій учителі самі ініціюватимуть саморозвиток та створювати нові технології викладання навчальних предметів, ділитимуться досвідом, висловлювати власні думки, проявляти ініціативу, що сприятиме формуванню сталої професійної позиції, цілісного бачення результатів роботи, виявляти сильні сторони та шляхи подальшого розвитку.

У нинішніх складних соціально-економічних умовах, спричинених воєнним станом, керівник навчального закладу зобов'язаний надати можливість для самореалізації всім учасникам освітнього процесу, створити в колективі атмосферу, в якій кожен педагог відчуватиме себе потрібним і корисним, такий підхід стимулює розвиток здібностей, а визнання за досягнення та особистий внесок в розвиток навчального процесу мотивує до самовдосконалення, допомагає отримувати задоволення від професійної діяльності.

Продуктивна комунікація, міжособистісне спілкування, психоемоційна підтримка, дискусії, плідна співпраця, делегування повноважень, сприяння професійному та особистісному розвитку та саморозвитку допомагає запобігти втратам, сприяє формуванню позитивного іміджу школи, демонструє компетентність керівника та підвищує довіру до нього.

Від професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, від якості прийнятих ними управлінських рішень залежить успіх освітніх установ у досягненні поставлених цілей. Досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль залежить від ефективності управлінських рішень. В контексті загальної середньої освіти це стосується оптимального використання бюджетних коштів, раціонального розподілу кадрових, фінансових, мате-

ріально-технічних ресурсів з максимізацією результатів здобувачів освіти.

У відповідності до реальних потреб та вимог освітнього процесу в умовах війни, управлінські рішення мають бути обґрунтованими, актуальними з врахуванням специфіки, потенціалу, стратегічних цілей конкретного навчального закладу. Керівник школи при прийнятті рішень повинен провести ретельний аналіз ситуації, визначити потреби освітнього середовища, необхідність ресурсів, орієнтуючись на результат, адже управлінські рішення втрачають значення без конкретних досягнень, таких як: підвищення рівня кваліфікації викладачів, вдосконалення адміністративних процесів, покращення навчальних досягнень здобувачів освіти, поліпшення мотивації. Для оцінки результативності управлінських рішень необхідно мати чітку систему моніторингу та оцінки результатів, що дозволить своєчасно коригувати стратегії та методи управління навчальним закладом.

Висновки. Умови підвищеної небезпеки, економічної нестабільності та руйнівних наслідків повномасштабної війни радикально змінили функціонування закладів загальної середньої освіти, вимагаючи переосмислення підходів до управління та організації освітнього процесу. Школа стала не лише місцем здобуття знань, а й простором стабільності, психологічної підтримки та соціальної інтеграції для дітей, педагогів і батьків. Попри втрати, масштабні руйнування, вимушені переміщення та складні соціально-економічні обставини, українська освіта продемонструвала стійкість, гнучкість та здатність до швидкої модернізації.

Воєнні події прискорили цифровізацію освітнього середовища: дистанційне та змішане навчання перетворилися з допоміжного інструменту на домінуючу форму освітньої взаємодії, що потребувало термінової адаптації педагогів, учнів і батьків. Підтримка держави, міжнародних партнерів, волонтерів та освітніх платформ сприяла розширенню доступу до навчання, зокрема для дітей з вразливих категорій та особливими освітніми потребами. Паралельно було активізовано інклюзивні практики, впроваджено нові курси, посилено виховну складову, розвиток громадянської свідомості та національної ідентичності.

Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни вимагає високого рівня професійної компетентності керівника, його здатності діяти стратегічно, оперативно реагу-

вати на загрози, забезпечувати безпеку, мотивацію та психологічне благополуччя учасників освітнього процесу. Ефективне планування, організація, координація, мотивація та контроль стають ключовими управлінськими функціями, від успішності яких залежить якість освітніх послуг та результативність школи в кризових умовах. Значної ваги набуває гуманістичний, партнерський стиль керівництва, що сприяє згуртованості колективу, самореалізації педагогів, зменшенню емоційного вигорання та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Психологічний вплив війни на учасників освітнього процесу вимагає від керівників і педагогів упровадження програм підтримки, реабілітації, емоційної стійкості, розвитку навичок саморегуляції та подолання стресу. Освіта виступає важливим засобом захисту та відновлення, допомагає дітям адаптуватися до нових умов, зберегти зв'язок з національною культурою та інтегруватися в нові соціальні групи.

Економічна нестабільність поглибила проблеми фінансування, розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, що висуває нові вимоги до раціонального використання ресурсів, пошуку додаткових джерел фінансування, модернізації структури

освітніх витрат. Керівник має ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, базовані на аналізі потреб школи, прогнозуванні ризиків і стратегічному плануванні, забезпечуючи ефективність кожного вкладеного ресурсу.

Враховуючи динамічність і непередбачуваність воєнного середовища, особливої актуальності набуває формування високого рівня управлінської культури керівника, що поєднує професіоналізм, етичність, відповідальність, комунікативність, лідерські якості та здатність до інновацій. Саме управлінець є ключовою фігурою у забезпеченні безпеки, якості та доступності освіти, розвитку педагогічного колективу та підтримці здобувачів освіти.

Отже, навіть у надскладних умовах війни заклади загальної середньої освіти повинні залишатися простором розвитку, відновлення та формування людського потенціалу, здатного забезпечити повоєнне відродження держави. Вони виступають каталізатором змін, джерелом суспільної стійкості та базою для майбутнього економічного, соціального й культурного розвитку України. Сучасне управління освітою в умовах підвищеної небезпеки перетворюється на стратегічну місію, успішне виконання якої визначатиме не лише якість освіти, а й перспективи національного поступу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Матвієнко Г.А., Мирошніченко В.О. Фінансові та регуляторні заходи стимулювання розвитку опорних шкіл як запорука якісної освіти у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>
2. Дем'янишина О., Арєп'єва О., Гвоздей Н., Любивий О. Оцінка фінансування закладів середньої освіти в умовах децентралізації. *Економічні горизонти*. 2022. 3 (21). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346)
3. Юрченко А. М., Краус К. М., Краус Н. М. Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2022. 1(9). С. 15–32. DOI: <http://doi.org/10.32750/2022-0102>.
4. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. К.: Центр Разумкова, 2022. 277 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf. (дата звернення: 26.11.2025).
5. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проектна діяльність: Науково-методичний збірник / за заг. ред. С.М. Шарплета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.
6. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, Міністерство освіти і науки України, Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики», 2023. 64 с.
7. Назукова Н. М. Міжнародний досвід застосування фактору фінансування освіти для прискорення економічного зростання у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.36>
8. Рамський А. Ю. Фінансування закладів загальної середньої освіти: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 236–240. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-34>

9. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI:10.32782/2524-0072/2022-39-80
10. Лойко В. В., Поздєєва К. В. Методичний підхід до розподілу бюджетних видатків на організацію навчального процесу в закладах загальної середньої освіти. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.16
11. Чередник В.А. Джерела додаткового фінансування загальної середньої освіти в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 11. Частина 5. С. 116–119.
12. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 20.10.2025).
13. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (остання редакція від 31.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Освіта під час війни: школа як фундамент майбутнього миру. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12406-vi-ina-i-shkola-ia-ak-osvita-formuie-osnovu-dlia-vidnovlennia-myru.html> (дата звернення: 22.10.2025).
15. Освіта під час війни: факти і виклики. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12202-osvita-pid-chas-viiny-fakty-i-vyklyky.html>. (дата звернення: 22.10.2025).

REFERENCES:

1. Matviienko, H. A., & Myroshnychenko, V. O. (2023). Finansovi ta rehuliatorni zakhody stymulivannia rozvytku opornykh shkyl yak zaporuka yakisnoi osvity u voiennyi chas [Financial and regulatory measures to stimulate the development of hub schools as a guarantee of quality education during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>. (in Ukrainian).
2. Demianyshyna, O., Arepieva, O., Hvozdiei, N., & Liubyvyi, O. (2022). Otsinka finansuvannia zakladiv serednoi osvity v umovakh detsentralizatsii [Assessment of financing of secondary education institutions in the context of decentralization]. *Ekonomichni horyzonty*, 3(21), 121–131. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346). (in Ukrainian).
3. Yurchenko, A. M., Kraus, K. M., & Kraus, N. M. (2022). Instytutsiini zasady upravlinnia finansovym zabezpechenniam zakladiv osvity: svitovi dosvid ta ukrainska praktyka [Institutional principles of financial management of educational institutions: World experience and Ukrainian practice]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1(9), 15–32. <http://doi.org/10.32750/2022-0102>. (in Ukrainian).
4. Pyshchulina, O., Yurchyshyn, V., Markevych, K., Mishchenko, M., & Dobrovolskyi, D. (2022). Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. Tsentrazumkova. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf. (in Ukrainian). (accessed November 26, 2025)
5. Shkarlet, S. M. (Ed.). (2022). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist: Naukovo-metodychnyi zbirnyk* [Education of Ukraine in the conditions of martial law. Innovation and project activities: Scientific and methodological collection]. Bukrek. (in Ukrainian).
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky» (2023). *Osvita v umovakh voiennoho stanu: vyklyky, rozvytok povoienni perspektyvy. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk* [Education in the conditions of martial law: Challenges, development, post-war prospects. Information and analytical collection]. Instytut osvitnoi analityky. (in Ukrainian).
7. Nazukova, N. M. (2023). Mizhnarodnyi dosvid zastosuvannia faktoru finansuvannia osvity dlia pryskorennia ekonomichnoho zrostannia u povoienni period [International experience in applying the factor of education financing to accelerate economic growth in the post-war period]. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.36>. (in Ukrainian).
8. Ramskyi, A. Yu. (2023). Finansuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Financing of general secondary education institutions: Current state, problems and prospects]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(2), 236–240. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-34>. (in Ukrainian).
9. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy [Education analytics through the prism of war: Challenges and opportunities for higher education in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>. (in Ukrainian).
10. Loiko, V. V., & Pozdieieva, K. V. (2021). Metodychnyi pidkhid do rozpodilu biudzhetykh vydatkiv na orh-anizatsiiu navchalnogo protsesu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Methodical approach to the distribution of

budget expenditures for the organization of the educational process in general secondary education institutions]. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.16>. (in Ukrainian).

11. Cherednyk, V. A. (2015). Dzherela dodatkovoho finansuvannia zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Sources of additional financing of general secondary education in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (11, Part 5), 116–119. (in Ukrainian).

12. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII [On Education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of 05.09.2017]. (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (in Ukrainian). (accessed October 20, 2025)

13. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX [On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX of 16.01.2020]. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (in Ukrainian). (accessed October 20, 2025)

14. Osvita pid chas viiny: shkola yak fundament maibutnoho myru [Education during the war: School as the foundation of future peace]. (n.d.). URL: <https://pon.org.ua/novyny/12406-viina-i-shkola-iak-osvita-formuie-osnovu-dlia-vidnovlennia-myru.html>. (in Ukrainian). (accessed October 22, 2025)

15. Osvita pid chas viiny: fakty i vyklyky [Education during the war: Facts and challenges]. (n.d.). URL: <https://pon.org.ua/novyny/12202-osvita-pid-chas-viiny-fakty-i-vyklyky.html>. (in Ukrainian). (accessed October 22, 2025)

Дата надходження статті: 30.11.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 10.03.2026