

ефективно застосовуються в економічно розвинених країнах, де туризм є одним із провідних джерел державних доходів.

Урядом України 16 березня 2017 р. схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. (далі по тексту — Стратегія). Стратегія, як узагальнений план дій, розрахований на тривалий період, виступає засобом досягнення складних і довгострокових цілей. Вона є підзаконним нормативно-правовим актом, який покликаний більш конкретно та послідовно, ніж закони, регулювати суспільні відносини, що формуються у сфері туризму.

Стратегія реалізується у двох взаємопов'язаних площинах — державній та ринковій. У цьому проявляється певна дихотомія розвитку туристичної галузі: держава діє за принципом «згори донизу», тоді як підприємства орієнтуються на потреби споживача. Відтак основним завданням управлінських програм у туристичному бізнесі є узгодження реалізації державних функцій із інтересами споживачів.

Стратегія покликана розкривати зміст і практичну спрямованість законів, доповнюючи їх у тих випадках, коли окремі суспільні відносини залишаються поза межами прямого правового регулювання. Незважаючи на провідну роль законів, їх дія обмежується вимогами загальнообов'язковості та багаторазового застосування, що не надає змоги деталізувати норми. Тому правові положення, закріплені в законах, здебільшого потребують конкретизації через прийняття відповідних підзаконних нормативно-правових актів.

Таким чином держава розглядає туристичну діяльність як одну з пріоритетних складових економіки України. Серед концептуальних завдань державної політики у сфері туризму особливого значення набуває розроблення Національної концепції туризму, що є важливим елементом формування та подальшого розвитку системи державного регулювання туристичної діяльності.

Г. Аfenченко, Н. Шумлянська

ВІДТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ЧАС РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Afenchenko, N. Shumlianska

REBUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE DURING COMPANY RELOCATION

Процес релокації як у мирний, так і у воєнний час, є одним зі складових економіки, який характеризується зміною територіальної бази місцезнаходження підприємств (закладів, компаній). Перенесення основного виду діяльності передбачає транспортування основних активів — засобів виробництва, технологій, логістичних маршрутів, штатного складу основних спеціалістів.

За статистичними даними у період з 2022 по 2025 рр. в Україні було релоковано близько 34 тис. компаній (18 944 — до 14 квітня 2024 р., 11 669 — у 2024 р., 7 988 — за перші 8 місяців 2025 р.). З декількох джерел відомо про релокацію 35 закладів вищої освіти (2014–2025 рр.).

Наприклад, переїзд закладу вищої освіти — це не тільки зміна місця знаходження та адреси й матеріальні втрати: приміщень, персоналу та здобувачів, обладнання, науково-педагогічних напрацювань, замовлення, ділових зв'язків та звичних технологій забезпечення функціонування. Під час релокації перевіряється на сталість, ефективність і адаптивність системи управління закладом, процеси

забезпечення якості освіти. Так піддається випробуванню й те, що складалося роками в процесі діяльності, а саме — організаційна культура взаємовідносин у викладанні та наукових дослідженнях. Заклади освіти, як і підприємства, установи, компанії, втрачають те, що не підлягає відтворенню в повному масштабі за зміною умов існування та лідерів — організаційну культуру, традиції співробітництва, ціннісні орієнтації в колективі.

Організаційна культура потрібна для відновлення колективної співпраці з настановою підтримки продуктивності праці хоча б на попередньому етапі та адаптації до нових умов діяльності. Виникають питання збереження традицій, структури взаємовідносин, ієрархії цінностей. Вирішення цих питань окремо ускладнюються міграцією робочої сили, потребою в допоміжному персоналі.

Підприємства, заклади, установи та компанії різняться за сферами діяльності, правом власності, історією і досягненнями, втратами в складі фізичних ресурсів та персоналу, моральному виснаженні людей. Але потреба в організаційній культурі, найшвидшому налагодженню соціально-психологічного клімату, відновленню звичних транзакцій співпраці є критичним для початку роботи на новому місці. Питання організаційної культури в період плинності персоналу є актуальним.

Основою формування організаційної культури є система формальних та неформальних комунікацій: відправники, канали, повідомлення та отримувачі. Лідери опікуються стратегічною комунікацією (місія, бачення цілі організації) та передачею оперативної інформації щодо поточної діяльності. За умов інституціональної трансформації стратегічна комунікація набуває першочергової значущості.

Поведінку персоналу наразі розрізняють: примусова дисциплінованість не означає дорослість, а слухняність плутають з відповідальністю. Зовнішня лояльність не дає впевненості в результатах праці та повній довірі. Зріла особистість усвідомлює завдання та важливість ситуації, проявляє розумну ініціативу. Ознаки зрілості колективу вбачають у внутрішній автономії і довірі.

Ознаки організаційної культури, яка не спрацьовує в розрізі корпоративної комунікації, є:

1. Поставлені завдання для вирішення поточної проблеми сприймаються як симулякр, що не приводить до жодних результатів.
2. Надання більшої кількості інформації (навчання, підвищення кваліфікації, додаткове інформаційне забезпечення) не робить персонал більш спроможним приймати відповідальні продуктивні рішення.
3. Зміст комунікації відображає ситуацію, що склалася, як суб'єктивну «картину світу», виходячи з власної позиції, інтересів, орієнтацій відправників.
4. Офіційна комунікація ініціює патерналізм в управлінні — формує порядок денний, втручається у дрібниці. Як наслідок, псевдозрілість виконавця — зовнішня відповідальність без внутрішньої автономії.

Колективна дія формується через пошук, який здійснюється в конкурентний спосіб відбору різних підходів до сприйняття та формування свого розуміння реальності. Це і є онтологічне явище в житті спільноти. Колективу треба пройти власну ініціацію, тобто зустріч зі страхами, сумнівами, із відповідальністю.

Для генерації процесу формування організаційної культури потрібен поштовх у вигляді діалогу, зіткнення позицій, їх обстоювання в пошуках оптимальної траєкторії розвитку. Упровадження принципу «симетричної» комунікації між

відправником повідомлення та його отримувачем створює атмосферу довіри і є каталізатором дії. Як відомо, «спиратися можна тільки на те, що здійснює спротив». У такий спосіб формується «реальне Я», саме колективна ідентичність.

Н. Бевз

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ — АНАЛІЗ СТІЙКОСТІ, ВИКЛИКІВ ТА АДАПТАЦІЇ

N. Bevz

THE TRANSFORMATION OF PEDAGOGICAL ACTIVITY IN CONDITIONS OF MILITARY CONFLICT — ANALYSIS OF RESILIENCE, CHALLENGES AND ADAPTATION

Методологічним підґрунтям для аналізу педагогічної діяльності в кризових умовах виступає поєднання транзакційної моделі стресу та копінгу Р. Лазаруса та С. Фолкмана з концепцією резильєнтності. Модель Лазаруса та Фолкмана є оптимальною для даного дослідження, оскільки комплексно відображає динаміку стресового процесу, розглядаючи його як результат когнітивної оцінки індивідом дисбалансу між сприйнятими вимогами середовища та наявними ресурсами для їх задоволення. Вона дозволяє аналізувати роль копінг-стратегій у процесі адаптації. Концепція резильєнтності, що набула поширення завдяки працям Еммі Вернер та Рут Сміт, акцентує увагу на здатності особистості до успішної адаптації та відновлення після травматичних подій, підкреслюючи важливість особистісних ресурсів і соціальної підтримки.

В умовах збройного конфлікту в Україні педагоги стикаються з екстремальними вимогами, які виходять за межі професійних обов'язків, включаючи забезпечення безпеки студентів, адаптацію до дистанційного навчання та надання психологічної підтримки травмованим учням, одночасно долаючи власні стресові переживання. Ці вимоги часто перевищують наявні ресурси, що призводить до виникнення стресу та емоційного виснаження. Ключові виклики, що стоять перед педагогами, можна класифікувати на чотири категорії:

1. Психологічні виклики: характеризуються підвищеним рівнем емоційного дистресу, зокрема тривожності, депресивних станів та проявів ПТСР. Сюди також належать професійне вигорання, емпатична реакція на травматизацію студентів, почуття провини за неможливість надати повну підтримку, страх за власну безпеку та відчуття втрати контролю;
2. Організаційні виклики: пов'язані з труднощами в організації освітнього процесу в умовах дистанційного навчання, неадекватним технічним забезпеченням, нестабільним інтернет-з'єднанням та необхідністю постійної адаптації навчальних програм до мінливої освітньої політики;
3. Матеріальні виклики: детерміновані економічною нестабільністю, зниженням рівня фінансового забезпечення, втратою майна та обмеженням доступом до базових ресурсів, що призводить до погіршення умов життя й фінансової незахищеності;
4. Моціальні виклики: проявляються в руйнації соціальних зв'язків, відчутті соціальної ізоляції, обмеженій підтримці професійного оточення та дефіциті соціального капіталу, що веде до самотності та втрати підтримки.