



І. В. Віштак, В. В. Забур'янова, Д. В. Лизогуб

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996> – І. В. Віштак

<https://orcid.org/0009-0008-9772-6313> – В. В. Забур'янова

<https://orcid.org/0009-0004-8733-8027> – Д. В. Лизогуб



innavish322@gmail.com

СПОСОБИ ПОЛІПШЕННЯ УМОВ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Постановка проблеми. Питання умов праці залишається одним з ключових факторів, що впливають на соціально-економічну стабільність підприємств, установ, організацій України, їхню конкурентоспроможність та ефективність. Незважаючи на розвиток технологій, диджиталізацію виробничих і адміністративних процесів, у багатьох організаціях і досі спостерігається недооцінка значущості трудового середовища як інтегрального елементу успішної діяльності. Неприятливі умови праці – фізичні, хімічні, психофізіологічні, соціально-економічні – стають причиною зниження продуктивності, зростання захворюваності персоналу, демотивації та високої плинності кадрів. Це, у свою чергу, призводить до втрати людського капіталу, порушення цілісності організаційних процесів та гальмування інноваційного розвитку. Особливо гостро проблема проявляється в адміністративному сегменті, де висока інтенсивність розумової праці поєднується з обмеженими можливостями для фізичного відновлення, що потребує цільового аналізу та практичних рішень.

Мета. Метою дослідження є визначення основних напрямів покращення умов праці на вітчизняних підприємствах, установах, організаціях, оцінка соціально-економічної ефективності вжиття таких заходів, а також формулювання обґрунтованих і прикладних рекомендацій на прикладі професії в адміністративній, а саме готельній сфері. Завданням є також дослідити вплив окремих факторів виробничого середовища на мотивацію працівників, їхню продуктивність та загальну результативність організації.

Методи дослідження. У роботі використано комплексний методологічний підхід, що включає економіко-статистичний аналіз для кількісного оцінювання трудових умов, порівняльний аналіз для виявлення найефективніших практик покращення умов праці, а також функціональний і системний підходи для моделювання взаємозв'язків між фізичними, організаційними й соціальними факторами середовища. Системний підхід дав змогу цілісно оцінити вплив умов праці на функціонування підприємства, тоді як функціональний акцентувався на оптимізації трудових ролей і навантаження.

Основні результати дослідження. Результати показали, що несприятливі умови праці мають прямий негативний вплив на ефективність персоналу, викликаючи підвищену втому, зниження когнітивної активності, демотивацію та конфліктність у колективі. З іншого боку, системне вдосконалення умов праці – через оптимізацію графіків роботи, впровадження зон відпочинку, організацію якісного харчування, чіткий розподіл обов'язків та інвестування в програми підтримки персоналу – сприяє зниженню професійних ризиків, підвищенню продуктивності праці, посиленню залученості працівників та їх професійному розвитку. Доведено, що покращення умов праці прямо корелює з ростом ключових соціально-економічних показників підприємства: знижується рівень захворюваності, скорочується плинність кадрів, зростає якість виконання завдань та загальна ефективність бізнес-процесів.

Висновки. Удосконалення умов праці є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємств, установ, організацій, збереження й активізації людського капіталу. Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження комплексного підходу до організації трудового процесу, із врахуванням фізичних, соціальних і організаційних чинників. Автори запропонували практичні заходи, які можуть бути реалізовані на підприємствах будь-якої форми власності: впровадження сучасних систем оцінювання умов праці, адаптація графіків до фізіологічних потреб працівників, створення ергономічного робочого середовища, організація корпоративних програм підтримки психоемоційного стану персоналу. Особлива увага має бути приділена впровадженню європейських стандартів праці, що дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність, а й сформувати позитивний імідж на ринку праці в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: умови праці, продуктивність праці, ефективність, трудові ресурси, покращення робочого середовища, професійні ризики.

WAYS TO IMPROVE WORKING CONDITIONS USING THE EXAMPLE OF DOMESTIC HOTEL INDUSTRY ESTABLISHMENTS

Research problem. Working conditions remain one of the key factors affecting the socio-economic stability of enterprises, their competitiveness and efficiency. Despite the development of technologies, digitalization of production and administrative processes, many organizations still underestimate the importance of the working environment as an integral element of successful activity. Unfavorable working conditions - physical, chemical, psychophysiological, socio-economic - cause a decrease in productivity, an increase in staff illnesses, demotivation and high staff turnover. This, in turn, leads to the loss of human capital, disruption of the integrity of organizational processes and the inhibition of innovative development. This problem is especially acute in the administrative segment, where the high intensity of mental work is combined with limited opportunities for physical recovery, which requires targeted analysis and practical solutions.

Aim. The purpose of the work is to determine the main areas for improving working conditions at the enterprise, assess their socio-economic effectiveness, as well as formulate reasonable and applied recommendations using the example of a profession in the administrative sphere. The objective is also to study the influence of individual factors of the production environment on the motivation of employees, their productivity and the overall performance of the organization.

Research methods. The study uses a comprehensive methodological approach, including economic and statistical analysis for the quantitative assessment of working conditions, comparative analysis to identify the most effective practices for improving working conditions, as well as functional and systemic approaches to modeling the relationships between physical, organizational and social environmental factors. The systemic approach allowed us to comprehensively assess the impact of working conditions on the functioning of the enterprise, while the functional approach focused on optimizing work roles and workload.

Main results of research. The results showed that unfavorable working conditions have a direct negative impact on staff performance, causing increased fatigue, decreased cognitive activity, demotivation and conflict in the team. On the other hand, systematic improvement of working conditions – optimization of work schedules, introduction of rest areas, organization of high-quality meals, clear distribution of duties and investment in personnel support programs – helps to reduce professional risks, increase labor productivity, strengthen employee involvement and their professional development. It has been proven that improving working conditions directly correlates with the growth of key socio-economic indicators of the enterprise: decreasing morbidity, staff turnover, increasing the quality of task performance and the overall efficiency of business processes.

Conclusions. Improving working conditions is a prerequisite for ensuring sustainable development of enterprises, preserving and activating human capital. The results confirm the feasibility of introducing an integrated approach to organizing the labor process, taking into account physical, social and organizational factors. The study propose practical measures that can be implemented at enterprises of any form of ownership: introducing modern systems for assessing working conditions, adapting schedules to the physiological needs of workers, creating an ergonomic working environment, organizing corporate programs to support the psycho-emotional state of personnel. Particular attention should be paid to the implementation of European labor standards, allowing enterprises not only to improve efficiency, but also to form a positive image in the labor market in the context of digital transformation.

Keywords: working conditions, labor productivity, efficiency, labor resources, improving the working environment, professional risks.

Вступ. Одним із ключових завдань керівної ланки менеджменту вітчизняних підприємств, установ, організацій в сучасних умовах є створення ефективного та безпечного робочого середовища, що стимулює розкриття професійного потенціалу персоналу і забезпечує стає зростання виробничої ефективності. В умовах підвищеної конкуренції, інтенсивної цифровізації, посилення вимог до якості продукції, послуг та сервісів, питання удосконалення умов праці набуває особливої актуальності. Забезпечення належного виробничого середовища безпосередньо пов'язане із вирішенням важливих соціально-економічних завдань: підвищенням продуктивності праці, зниженням професійних ризиків, зміцненням

здоров'я працівників та формуванням позитивного іміджу підприємства.

Аналіз наукових робіт, практичних звітів вітчизняних та закордонних фахівців у вказаній сфері свідчить про різноплановість підходів до організації умов праці на підприємстві, в установі, організації та, відповідно, до поліпшення умов праці. У роботі закордонних авторів Ді Текко та ін. висвітлюється підхід, що передбачає участь працівників і керівництва у зміні організаційних умов, особливо управління психосоціальними ризиками та покращення задоволеності роботою. В роботі А. Папетті та ін. представили методіку, яка поєднує цифрові технології, зокрема IoT і підхід орієнтований на людину, для моніторингу умов

праці та втручань з метою поліпшення добробуту працівників у виробничому середовищі.

Зокрема, у науковому дослідженні В.М. Данюка розкрито сутність організації праці як системного процесу оптимізації взаємодії трудових ресурсів, інструментів і об'єктів виробничої діяльності. Дослідження В.А. Павловської та С. О. Краснощок акцентують увагу на економічній доцільності удосконалення нормування праці з метою підвищення продуктивності. Робота Ю.В. Кравчика та співавторів наголошує на важливості соціально-економічного аспекту ефективності управління трудовими ресурсами. Однак, попри значну зацікавленість темою, практична реалізація комплексних заходів із покращення умов праці для представників окремих професій на конкретних підприємствах усе ще вивчена недостатньо.

Актуалізація цієї проблеми має принципове значення, оскільки аналіз практичних прикладів створює підґрунтя для глибшого розуміння взаємозв'язку між умовами праці та ефективністю професійної діяльності персоналу. При цьому все ще існує потреба в розробці чітких рекомендацій, які б базувалися на фактичних даних і враховували специфіку конкретних трудових процесів.

Мета роботи полягає в окресленні ключових шляхів поліпшення умов праці на вітчизняних підприємствах, в установах, організаціях, аналізі соціально-економічної результативності таких заходів та розробці прикладних рекомендацій на основі вивчення проблемних моментів виробничого середовища професії адміністратора готельної сфери.

Для досягнення поставленої мети у статті було використано такі **методи дослідження**, як комплексний методологічний підхід, що дозволив охопити багатоаспектність проблеми покращення умов праці в адміністративному середовищі сучасного підприємства. Сучасні методичні підходи передбачають використання як кількісних, так і якісних методів дослідження. Основу дослідження склали економіко-статистичний, порівняльний, функціональний та системний аналіз, що були використані у взаємозв'язку.

Економіко-статистичний метод дав змогу проаналізувати динаміку показників, пов'язаних із трудовим потенціалом, рівнем професійного вигорання, плинністю кадрів та впливом несприятливих умов праці на продуктивність. Порівняльний аналіз дав можливість зіставити підходи до покращення умов праці, що реалізуються на різних підприємствах готельної галузі, а також виявити ефективні практики, адаптовані до українських реалій. Функціональний підхід застосовано для визначення взаємозалежності між якістю

трудового середовища та виконанням працівниками своїх професійних обов'язків.

Ключову роль відіграв системний підхід, який забезпечив цілісне бачення процесів покращення умов праці, зокрема в контексті взаємодії фізичних, психофізіологічних, організаційних і соціально-економічних чинників. Зазначений підхід дозволив розглядати робоче середовище як систему, елементи якої мають бути взаємоузгодженими для досягнення високої ефективності функціонування підприємства. У рамках системного підходу запропоновано моделювання процесу покращення умов праці за логікою циклу «спостереження–орієнтація–рішення–дія», що є релевантним до сучасних вимог, що ставляться до управління змінами та трансформацією трудових середовищ.

Також було враховано принципи інноваційного та процесного підходів, що дозволило інтегрувати у дослідження новітні практики створення безпечного, комфортного та продуктивного робочого простору. Результати дослідження були отримані з використанням методів якісного аналізу результатів анонімного онлайн-анкетування працівників адміністративної сфери, а саме менеджерів вітчизняного готельного бізнесу, та оцінки прогнозованого впливу запропонованих змін на соціально-економічну ефективність діяльності підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісної концепції вдосконалення умов праці, що базується на системній інтеграції фізичних, санітарно-гігієнічних, психосоціальних та організаційних чинників у межах єдиного аналітичного підходу. Запропоновано методологічну модель оцінювання умов праці, яка поєднує кількісні та якісні методи аналізу, зокрема соціологічне опитування, експертне оцінювання та функціональний аналіз. На відміну від попередніх досліджень, у роботі вперше проведено комплексне зіставлення показників якості трудового середовища з рівнем залученості, мотивації та лояльності персоналу в контексті цифрової трансформації. Вперше теоретично обґрунтовано взаємозалежність між якістю умов праці та соціальною ефективністю трудових відносин, що розкриває нові можливості для моделювання стійкого розвитку організацій.

Результати досліджень. На сьогодні для багатьох компаній та підприємств надзвичайно актуальним є питання поліпшення умов праці. Кожен роботодавець прагне вибудувати трудовий колектив, переважну кількість якого становитимуть відповідальні та зацікавлені працівники, які якісно виконуватимуть свою роботу, допомагатимуть стабільно розвивати бізнес та нарощувати прибуток. Персонал є одним з ключових ресурсів будь-якої організації. При цьому, працівники, які

відчують задоволення від своєї діяльності, демонструють найвищу продуктивність на займаних посадах. Отже, для досягнення позитивних результатів на підприємстві потрібно подбати про належне робоче середовище для персоналу. Розглядаючи перелік вакантних посад, висококваліфіковані кандидати на такі посади в умовах сьогоднішнього роблять вибір на користь певного робочого місця, зважаючи не лише на запропоновану заробітну плату, але й на окреслені умови праці на ньому.

Тривале виконання будь-якої роботи неминуче призводить до втоми, що знижує працездатність працівника. Важливу роль у цьому відіграє не лише характер завдань – фізичних чи розумових, – а й те середовище, в якому працівник перебуває. Саме тому роботодавець має піклуватися про створення максимально комфортних умов праці для свого персоналу.

Наразі існує багато різних визначень організації праці та пов'язаних з цією проблемою понять і термінів:

1. Найбільш вираженими, на нашу думку, є визначення В.М. Данюка [1]: організація праці – це процес раціонального поєднання робочої сили, знарядь та предметів праці в оптимальних пропорціях, з урахуванням економічних та соціальних аспектів, для створення умов ефективного їх використання та досягнення виробничих цілей.

2. Відповідно до національного стандарту України, поліпшення умов праці – це комплекс заходів організаційного, технічного, санітарно-гігієнічного та соціально-економічного характеру, спрямованих на зменшення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, підвищення безпеки праці та охорону здоров'я працівників [2].

3. Організація праці, за визначенням Пономарьова В.С., також є системою заходів із раціонального використання трудових ресурсів, умов праці, технологій і технічних засобів з метою підвищення ефективності трудового процесу, продуктивності праці й забезпечення безпеки працівників [3].

4. Кодекс законів про працю України дає тлумачення норми праці. Норма праці – це визначений обсяг трудових витрат або виробничого результату, яких працівник повинен досягти за одиницю робочого часу у відповідних умовах праці [4].

5. Соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці, як її окреслюють Юдіна О., Язіна В., Вишнікіна О., визначається сукупним зростанням виробничої продуктивності, зменшенням захворюваності, зниженням рівня травматизму та підвищенням мотивації працівників завдяки покращенню виробничого середовища [5].

Основою для раціональної організації праці на підприємстві, в установі, організації в цілому є структура виробничого процесу, яка включає оптимізацію і координування всіх матеріальних та робочих ресурсів у просторі та часі. Психофізіологічні чинники, зокрема збереження здоров'я працівника під час виконання завдань, підвищення культури праці та її естетичних аспектів сприяють покращенню організації праці. Важливу роль у цьому відіграють також умови внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх умов належать освітлення, виробничий шум, вібрація, забруднення повітря та інші фактори, нормування яких необхідне для створення оптимальних умов праці. Зовнішні умови включають економічну нестабільність, зміни в законодавстві, що, в свою чергу, потребують врахування під час організації робочого процесу та визначають теоретичні засади вказаного питання.

Розглядаючи завдання організації праці на підприємстві, в установі, організації в широкому сенсі цього поняття, науковці звертають увагу на першочергову залежність таких завдань від загальнонаціональних економічних факторів, що впливають на постановку роботодавцями цілей на макрорівні, проте досягнення яких нерозривно пов'язане з правильним та оптимальним вжиттям організаційних заходів на кожному окремо взятому робочому місці (рис. 1) [9].



Рисунок 1 – Організація сприятливих умов праці на підприємстві, в установі, організації

У кінцевому підсумку всі завдання з оптимальної організації праці є ключовим елементом й слугують основній кінцевій меті – забезпеченню сталого підвищення продуктивності праці підприємства, установи, організації в цілому, що є базовим компонентом його успішного функціонування та зростання прибутковості. Цій меті підпорядковані як загальнодержавні заходи – раціональне використання трудових ресурсів, зменшення економічних втрат, так і локальні завдання на рівні робочого місця – удосконалення умов праці, впровадження передових методів, забезпечення охорони здоров'я працівників тощо. Підвищенню продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності підприємства сприяє саме вміло збалансоване поєднання цих рівнів.

При цьому, оцінювання ефективності будь-яких процесів передбачає визначення відповідного критерію та системи показників. Критерій виступає основною характеристикою, яка застосовується для кількісного аналізу та оцінки рівня ефективності конкретного управлінського рішення. Саме підвищення продуктивності праці вважається основним критерієм дії механізму нормування праці [10].

Іншим критерієм оцінки функціонування підприємства є економічна ефективність процесу виробництва, а саме співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами

на це виробництво. Показниками ефективності виступають продуктивність праці, фондівіддача та інші. При цьому, такий економічний процес, як нормування праці, знову є базовим компонентом вибудовування вказаних показників.

Якість управління трудовими ресурсами оцінюється за допомогою такого критерію, як соціально-економічна ефективність. Вона досягається шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на задоволення потреб і інтересів працівників підприємств, установ, організацій, а також їхніх соціально-економічних очікувань. Це, у свою чергу, сприяє розвитку інноваційного потенціалу персоналу та створенню умов для його реалізації. Така ефективність управління охоплює низку чинників, що впливають на ключовий показник – продуктивність праці: професійна підготовка працівників, соціально-психологічна атмосфера в колективі, рівень соціальної активності та мотивація персоналу тощо [11].

Поняття умов праці в структурі організації та нормування праці є достатньо широким та охоплює комплекс чинників виробничого середовища, які впливають на працездатність, здоров'я, безпеку, професійний розвиток та загальну ефективність працівника під час виконання ним своїх посадових обов'язків. Отже, умови праці – це набір компонентів, що включають як характеристики

виробничого середовища, так і особливості самого трудового процесу. Вони безпосередньо впливають на самопочуття, продуктивність і мотивацію працівників, а також визначають зручність та якість організації робочого місця.

До умов праці належать такі чинники: фізичні (температура, освітлення, шум, вібрація, радіація тощо); хімічні (наявність шкідливих речовин у повітрі); біологічні (вплив мікроорганізмів, вірусів, грибків); психофізіологічні (навантаження, стрес, режим роботи); соціально-економічні (оплата праці, кар'єрний ріст, колективні відносини).

Головною метою умов праці є безпечне, комфортне та продуктивне робоче середовище. Покращення умов праці сприяє:

- мінімізації виробничого травматизму та професійних захворювань;
- підвищенню ефективності праці та продуктивності;
- покращенню мотивації працівників;
- зниженню плинності кадрів;
- підвищенню загального добробуту працівників.

Аналіз формування вітчизняного підприємництва в останні десятиріччя, сфери надання послуг, у тому числі готельного сервісу, демонструє недостатню вмотивованість роботодавців України створювати комфортні та безпечні умови праці для найманих працівників. Причини цього різноманітні. Часто роботодавці сприймають витрати на поліпшення умов праці як додаткове фінансове навантаження, яке не приносить миттєвого прибутку. В окремих випадках, нехтування цими проблемними питаннями обумовлене низьким рівнем обізнаності керівництва про реальні наслідки

поганих умов праці – зниження продуктивності трудового колективу, зростання кількості лікарняних листів, високий рівень плинності кадрів. Іноді проблема криється в застарілих управлінських підходах, при яких першочерговим завданням вважається виконання виробничого плану за будь-яку ціну, не беручи до уваги довгострокові наслідки для персоналу. Нерідко недотриманню належних умов праці на підприємстві, в установі, організації, в деяких випадках прямому ігноруванню норм трудового законодавства [6] у частині стандартів охорони праці, сприяє відсутність належного контролю з боку відповідальних державних органів.

При цьому, існує зворотній бік проблеми. В умовах сьогодення часті випадки, коли роботодавці свідомо нехтують поліпшенням умов праці працівників, зважаючи на постійний запит суспільства на зайнятість. Отже, наявність достатньої кількості людей, згодних працювати в неналежних умовах, призводить до відсутності у керівників мотивації такі умови покращувати. Необізнані в своїх правах працівники, що не володіють знаннями норм трудового кодексу, яким повинен відповідати роботодавець, відповідно не відстоюють свої права, остерігаються висловлювати керівництву свою думку, побоюються втратити роботу, саме тому приймають умови праці, які б не вдовольнили більш професійних і впевнених у собі фахівців.

Нижче в табл. 1 ми зробили перелік основних напрямків поліпшення умов праці працівників, які доцільно було б впроваджувати роботодавцям, із зазначенням цілей та конкретних заходів, яких необхідно вжити для досягнення бажаного результату.

Основні напрями покращення умов праці [7]

Напрямок	Мета	Заходи
Поліпшення фізичних умов праці	Для комфортного самопочуття працівника на робочому місці повинні бути на належному рівні: освітлення, температура навколишнього середовища, рівень шуму, якість повітря та ергономіка робочого місця.	Забезпечення достатнього рівня природного та штучного освітлення; підтримання оптимального мікроклімату (температура, вологість, вентиляція); зниження рівня шуму та вібрації; оснащення робочих місць ергономічними меблями та обладнанням
Оптимізація режиму праці та відпочинку	Для збереження працездатності та зниження втоми необхідно дотримуватися науково обґрунтованих режимів праці.	Гнучкий графік роботи, перерви, чергування видів діяльності
Автоматизація та механізація праці	Використання новітніх технологій сприяє зниженню фізичного та розумового навантаження на працівників.	Використання сучасного обладнання, цифровізація процесів, зменшення ручної праці.
Посилення заходів з безпеки праці	Створення безпечного середовища зменшує ризик травм та професійних захворювань.	Регулярні інструктажі, дотримання норм охорони праці, надання засобів захисту.
Соціально-психологічний комфорт	Комфортна психологічна атмосфера сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню рівня стресу.	Корпоративні заходи, мотиваційні програми, психологічна підтримка.
Підвищення кваліфікації працівників	Підвищення професійних навичок та можливість кар'єрного зростання	Навчальні програми, курси для підвищення професійного рівня, освоєння нових технологій.

Практичне застосування роботодавцями вказаних напрямів поліпшення організації праці дозволить працівникам почувати себе впевнено і комфортно на робочому місці. Працівникам, у свою чергу, варто на загальних зборах трудового колективу озвучувати проблеми умов праці, що існують на підприємстві, в установі, організації та вимагати від керівництва дотримання трудового кодексу, а також санітарних норм, що відповідають міжнародним стандартам [8].

З метою емпіричного підкріплення теоретичних висновків щодо необхідності

удосконалення умов праці з метою підвищення її продуктивності та, відповідно, зростання прибутку підприємства, установи, організації, ми провели комплексне дослідження такого сегменту вітчизняного підприємництва, як готельний сервіс.

За об'єкт дослідження взято умови праці в готелі та посаду адміністратора (менеджера) в ньому. При цьому, враховувалась інформація як з власного професійного досвіду автора, так і проведеного, з метою отримання неупереджених даних, анонімного онлайн опитування (шляхом заповнення анкетної форми та розгорнутих

відповідей на запитання) 100 працівників адміністративної сфери з 37 готелів Вінницької, Хмельницької, Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської областей України.

Серед питань, на які відповідали респонденти, можна виділити такі ключові групи:

1. щодо існуючих фізичних умов праці, їх проблемних аспектів,
2. щодо рівня фінансового забезпечення посад адміністратора (менеджера) готелю,
3. щодо режиму праці та відпочинку, позитивних та негативних сторін,
4. щодо проблем / можливостей кар'єрного зростання в своєму трудовому колективі,
5. щодо психологічного клімату, згуртованості колективу,
6. щодо заходів, які вживались працівниками для вирішення проблемних питань умов праці (якщо вживались), та їх результатів,
7. щодо запропонованих респондентами шляхів вирішення проблемних аспектів, що стосуються невідповідних умов праці,

8. щодо наслідків невідповідних умов праці, що відчувають на собі працівники,

9. щодо мотиваційного впливу (якщо так) оптимізації організації праці на її результативність і продуктивність.

У першу чергу, результати проведених опитувань засвідчили недостатній рівень зацікавленості роботодавців у створенні гідних умов праці для своїх підлеглих, зокрема адміністраторів / менеджерів готельного бізнесу. Аналізуючи умови праці в готелі, можна виділити низку проблем, що погано позначаються на фізичному та психологічному стані працівників. Враховуючи власний досвід роботи та проведені спостереження, а також посилаючись на міжнародні стандарти праці [12-16] можна запропонувати певні заходи для їх покращення.

Для початку визначимо основні проблемні аспекти умов праці, на які звернули увагу більшість опитуваних (рис. 2).

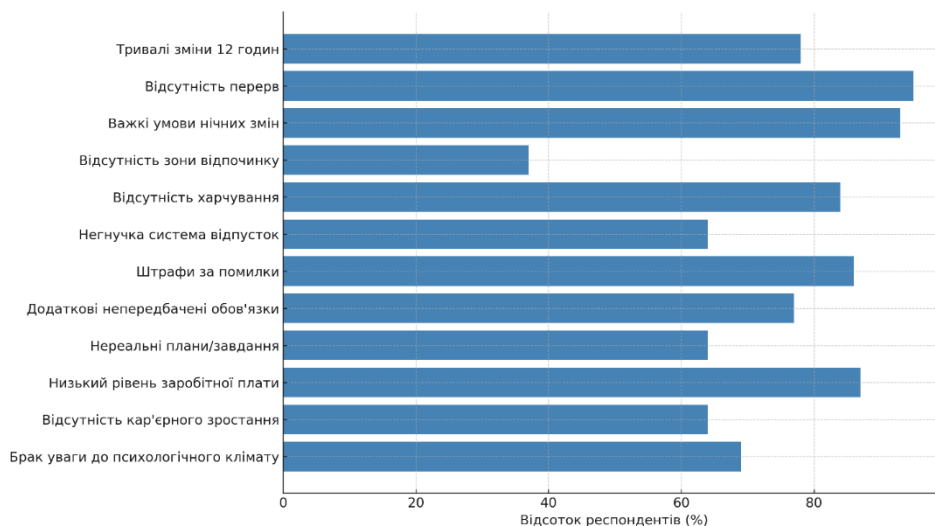


Рисунок 2 – Проблемні аспекти умов праці адміністраторів готельного бізнесу за результатами опитування

Так, понад 78 % респондентів відмітили, що робочі зміни в готелі тривають 12 годин без перерви, що створює значне навантаження на персонал. Протягом такого тривалого часу працівники виснажуються фізично та емоційно, що може призводити до зниження концентрації, підвищення стомлюваності та ймовірності припуститися помилок. Окрім цього, тривала зміна без можливості повноцінного відпочинку чи прийому їжі негативно позначається на самопочутті персоналу та його продуктивності. Оптимальним рішенням було б скорочення змін до 8 годин, що є нормою відповідно до міжнародної директиви про робочий час [12]

(запропоновано 45 % опитуваних), або ж запровадження додаткових перерв для зменшення рівня втоми (33%).

При цьому, 95 % респондентів засвідчили, що на їх робочих місцях взагалі відсутні регламентовані перерви, які вкрай необхідні для організації здорового робочого середовища. На думку як опитуваних адміністраторів, так і фахівців з питань охорони праці, навіть короткі п'ятнадцятихвилинні перерви протягом робочої зміни дозволяють працівнику перепочити, відновити сили, уникнути стресу та продовжити виконання своїх обов'язків. Для тих, хто виконує фізично чи емоційно напружену роботу, часто

пов'язану з необхідністю підтримання високого рівня концентрації уваги та позитивної налаштованості, такі паузи можуть істотно підвищити ефективність праці. Отже, роботодавцю доцільним було б передбачити регламентовані короткотривалі періоди відпочинку для працівників упродовж робочої зміни.

Особливу увагу звернули опитувані (93 %) на важкі умови роботи під час нічних змін. В окремих випадках (39 %) вкрай необхідний працівнику періодичний відпочинок у такі зміни суворо заборонений. У низці закладів (37 %) взагалі відсутнє спеціально упорядковане приміщення для перепочинку, що змушує персонал залишатися «на ногах» або безперервно перебувати у сидячому положенні на одному місці протягом зміни. При цьому, цифровізація сучасних умов праці призвела до того, що рецепції готелів знаходяться під постійним відеонаглядом, отже адміністратори фактично позбавлені можливості будь-якої, хоч і короткострокової, приватності протягом тривалого періоду робочої зміни, особливо нічної. Такі несприятливі умови можуть негативно позначатись на стані здоров'я працівників, спричиняючи хронічну втому, зниження когнітивних функцій, проблеми зі сном, нервову перенавантаженість та підвищену дратівливість. Вказану проблему, як свідчать відповіді опитуваних та рекомендує міжнародна директива про прозорі та передбачувані умови праці [13], доцільно вирішити шляхом облаштування спеціальної зони, де працівники могли б періодично перепочити у період відсутності потреби бути на робочому місці, насамперед під час нічної зміни.

Однією з найгостріших проблем у вітчизняних готелях, які не підтримують систему «все включено», є забезпечення персоналу харчуванням (84 % респондентів). Так, роботодавці або взагалі не забезпечують харчування для адміністраторів / менеджерів, або рівень такого харчування доволі низький, часто воно не відповідає навіть мінімальним стандартам якості. За загальноєвропейськими стандартами [14], першочерговим завданням готелів високого рівня є необхідність не лише дбати про комфорт клієнтів, але й створювати гідні умови праці власного персоналу, забезпечуючи збалансоване харчування та облаштовуючи спеціально виділені місця для прийому їжі. Наразі у багатьох випадках (37 %) адміністратори змушені приймати їжу на своєму робочому місці, фактично за стійкою рецепції, намагаючись зробити це у перервах між виконанням функціональних обов'язків роботи з клієнтами.

Окремим проблемним питанням організації праці адміністраторів/ менеджерів готелю є негнучка система відпусток (64 % респондентів). Працівники не мають можливості запланувати відпустку в потрібний їм період, натомість вимушені пристосовуватися до визначеного адміністрацією графіка, що не враховує особисті обставини кожного. Водночас, вказані опитувані вважають, що доцільним було б впровадження системи попереднього збору пропозицій на бажаний термін відпустки з подальшим узгодженням керівництвом, що підтверджує європейський стовп соціальних прав [15].

Наступним питанням, що потребує коригування, опитувані відмічають сумнівну, на їх думку, практику накладання штрафів на працівників за помилки на робочому місці (86 %). Так, причини, з яких працівник припускається помилки, можуть варіюватись та не завжди, а радше достатньо рідко, є наслідком недбалості або нехтування службовими обов'язками. На думку фахівців, штрафи не виступають мотивуючим фактором для персоналу працювати краще, а лише створюють додатковий психологічний тиск, що може призвести до протилежного результату, а саме зростання кількості прорахунків через нервову перенапруженість. При цьому, психологічний тиск через штрафи може кваліфікуватися як форма морального насильства, що суперечить Конвенції МОП про насильство і домагання у сфері праці [16]. Ефективнішою альтернативою, на думку всіх опитуваних, була б система заохочень та навчальних заходів з підвищення кваліфікації, що сприяло б зменшенню кількості промахів і прорахунків, не створюючи негативного впливу на моральний стан колективу.

Крім того, доволі розповсюдженою проблемою в роботі адміністратора готелю є необхідність виконання низки додаткових завдань та обов'язків, які не прописані посадовими інструкціями (77 % опитуваних). Працівники змушені виконувати доручення керівництва, прохання клієнтів, інші подекуди незначні, але трудомісткі завдання, які не передбачені посадою, проте не лише відволікають від основної роботи, а й створюють додаткове стресове навантаження. При цьому, посада адміністратора в готелі передбачає необхідність високого рівня уваги та концентрації, запам'ятовування великого обсягу інформації щодо особливостей номерного фонду, ресторанного меню, послуг та сервісів, доступних в закладі тощо. Роботодавцям доцільно пам'ятати, що кожен працівник має чітко визначене коло обов'язків, і дотримання цього принципу є одією з основних засад ефективної

організації роботи, запорукою якісного та злагодженого виконання трудовим колективом своїх функціональних завдань.

Ще варто додати, що роботодавці при визначенні трудового навантаження повинні ставити чіткі плани та цілі, розраховані, виходячи з даних попередніх періодів [17]. Під час опитувань встановлено, що 64 % респондентів відчули на собі тягар неможливості виконати поставлені нездоланні завдання і нереальні плани, що призводить до різкого падіння мотивації внаслідок чіткого усвідомлення своєї неспроможності, за будь-яких обставин, втілити в реальність план керівника.

Окрім усього вищевикладеного, 87 % респондентів не задоволені рівнем грошового забезпечення, 64 % не вбачають для себе можливостей подальшого кар'єрного зростання, а 69 % відмічають брак уваги керівників до морально-психологічного клімату в колективі, недостатність, а окремих випадках відсутність, вжиття ними заходів з тім-білдінгу, не повною мірою співчутливу реакцію на можливі ускладнені сімейні обставини працівників, невміння увійти у становище підлеглих.

Зважаючи на всі окреслені проблеми в роботі адміністраторів / менеджерів готельного бізнесу, 99 % опитуваних визнали, що неналежні умови праці, як фізичні, психофізіологічні, так і соціально-економічні, спричиняють зниження працездатності та, відповідно, продуктивності праці, призводять до погіршення здоров'я, демотивації персоналу та високої плинності кадрів. При цьому, опитування показали значною мірою недостатню взаємодію роботодавців з працівниками при вирішенні висловлюваних ними проблемних питань: в 34 % випадків обіцяних заходів покращення умов праці вжито не було, 28 % респондентів не змогли переконати керівництво в правильності і доцільності своєї точки зору, 11 % взагалі вирішили не звертатись зі своїми проблемами, побоюючись негативної реакції, і лише в 23 % випадків звернення працівників принесли бажаний результат.

Підсумовуючи викладене, можна зважено стверджувати, що покращення умов праці є необхідною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, установи, організації, зокрема готельної сфери. Виявлені проблемні питання в організації праці негативно впливають на працівників, знижуючи їхню продуктивність і мотивацію, наслідком чого стає зниження якості послуг, що надаються клієнтам, падіння рейтингів готелю і, відповідно, прибутку, а саме цьому прагнуть запобігти роботодавці.

Натомість, 100 % респондентів упевнені, що вирішення проблемних питань організації праці,

вдосконалення її умов у поєднанні з таким мотивуючим фактором, як достатнє фінансове забезпечення, є запорукою зростання бажання працювати, збільшення якості виконання поставлених завдань та, як наслідок, підвищення продуктивності праці.

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити стан організації праці адміністраторів і менеджерів готельного бізнесу та виокремити ключові проблеми, які істотно впливають на їхню працездатність, мотивацію та стан здоров'я. Результати опитувань і спостережень засвідчили, що основними негативними чинниками є: надмірна тривалість робочих змін (12 годин без відпочинку), відсутність регламентованих перерв, несприятливі умови нічної праці, недостатнє забезпечення харчуванням, негнучка система відпусток, практика накладання штрафів, залучення до виконання обов'язків, не передбачених посадовими інструкціями, а також низький рівень заробітної плати й обмежені перспективи кар'єрного зростання.

Виявлені недоліки організації праці призводять до значних фізичних і психологічних перевантажень персоналу, зростання рівня стресу, демотивації та плинності кадрів. Водночас їхній вплив має безпосередні негативні наслідки для результативності трудової діяльності, якості обслуговування клієнтів, репутації та конкурентоспроможності готелів.

На основі аналізу результатів дослідження можна стверджувати, що підвищення ефективності діяльності у сфері готельного бізнесу неможливе без системного вдосконалення умов праці. Зокрема, доцільним є: скорочення тривалості робочих змін до 8 годин або впровадження обов'язкових перерв, створення зон для відпочинку персоналу, забезпечення збалансованого харчування, запровадження гнучкого планування відпусток, заміна штрафних санкцій на систему стимулювання та професійного навчання, а також чітке дотримання принципу розмежування посадових обов'язків.

Отримані результати узгоджуються з міжнародними трудовими стандартами та підкреслюють важливість інтеграції європейських практик у сферу організації праці в готельному бізнесі України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працею, продуктивності персоналу та стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Отже, з метою підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств готельної сфери рекомендується вжити низку заходів з удосконалення умов праці, найбільш актуальними з яких є:

- скорочення тривалості робочих змін до 8 годин або впровадити систему обов'язкових регламентованих перерв;

- облаштування спеціальних зон для відпочинку персоналу, особливо під час нічних змін;

- забезпечення працівників збалансованим харчуванням і виділеними місцями для прийому їжі;

- гнучке планування відпусток із врахуванням побажань персоналу;

- впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також регулярні навчальні програми;

- чітке визначення посадових обов'язків кожного працівника, мінімізуючи виконання «додаткових» завдань;

- належний рівень заробітної плати та створення умов для кар'єрного зростання;

- вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, залучаючи працівників до обговорення та вирішення проблемних питань.;

- підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі через тим-білдинг, коучинг і соціальну підтримку працівників.

Висновки. Поліпшення умов праці на підприємстві, в установі, організації є важливим аспектом розвитку будь-якої сфери та галузі економіки. Комплексний підхід, що включає покращення фізичних, санітарних, психологічних та організаційних умов праці, забезпечить не лише здоров'я та безпеку працівників, а й підвищить загальну продуктивність підприємства. Інвестування у комфортні умови праці є запорукою успішної діяльності та сталого розвитку компанії.

Методологія оцінки умов праці потребує комплексного, інтегрального підходу, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан, але й прогнозувати потенційні зміни та ризики. Сучасні методичні підходи передбачають використання як кількісних, так і якісних методів дослідження, включаючи інструментальні виміри, соціологічні опитування та експертні оцінки.

У сучасних умовах певна кількість роботодавців України не повною мірою усвідомлюють необхідність створення комфортних умов для роботи підлеглих, нехтуючи при цьому нормами трудового законодавства, що призводить до низької мотивації працівників, погіршення їх фізичного та морального стану, відсутності можливостей кар'єрного зростання, постійної втоми і незадоволення роботою. Натомість, з метою підвищення продуктивності праці на підприємстві та, відповідно, зростання його прибутковості, керівникам варто звернути особливу увагу на дотримання трудового законодавства, створення безпечних і комфортних умов праці, реалізацію заходів щодо підтримки працівників та

забезпечення умов для їхнього кар'єрного розвитку. Зокрема, для дослідженої професії доцільно впроваджувати конкретні заходи, як-от: оптимізацію графіка змін і впровадження додаткових перерв, облаштування зони відпочинку, забезпечення якісного харчування, чітке визначення посадових обов'язків та заміну штрафних санкцій на систему підтримки й навчання, інші. Вказане створить сприятливе робоче середовище, яке стимулюватиме ефективність і лояльність персоналу, що у кінцевому підсумку приведе до бажаних результатів.

Список літератури:

1. Данюк В. М. Організація праці менеджера. Київ : КНЕУ, 2006. 267 с.

2. ДСТУ EN ISO 45001:2019. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування [Електронний ресурс]. Режим доступу: [//zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0502774-19#Text](http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0502774-19#Text)

3. Павловська В. А., Краснощок С. О. Аналіз спрямованості інноваційних тенденцій розвитку сучасної вищої економічної освіти [Електронний ресурс] // Вісник Донецького університету економіки та права. 2012. № 2. С. 140-146. Режим доступу: [//nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_27)

4. Пономарьов В. С. Організація праці : навч. посіб. 2017. С. 37–39.

5. Кодекс законів про працю України (КЗпП), ст. 85 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

6. Юдіна О., Язіна В., Вишнікіна О. Удосконалення системи охорони праці у сфері готельно-ресторанної справи // Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-37>

7. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

8. Крамчанінова М. Д., Вахлакова В. В., Ледовська А. І. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_34

9. Міжнародні системи управління охороною здоров'я та безпекою праці [Електронний ресурс]. Режим доступу: [/www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1](http://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1)

10. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. 2009. 68 с.

11. Василюк А. П., Василюк П. М. Механізм забезпечення економічної стабільності підприємств машинобудування [Електронний ресурс]. Режим доступу: elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19870/1/Vasuljyk_monograf.pdf

12. Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87–94. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94>

13. Директива про робочий час [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/working-time-directive_en

14. Директива про прозорі та передбачувані умови праці [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.workplacelrelations.ie/en/what_you_should_know/employer-obligations/transparent-and-predictable-working-conditions/

15. Європейська агенція з безпеки та гігієни праці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osha.europa.eu/en>

16. Європейський стовп соціальних прав [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Pillar_of_Social_Rights

17. Конвенція МОП № 190 про насильство і домагання у сфері праці [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_750459.pdf

18. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 56 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959>

19. Di Tecco C., Nielsen K., Ghelli M., Ronchetti M., Marzocchi I., Persechino B., Iavicoli S. Improving Working Conditions and Job Satisfaction in Healthcare: A Study Concept Design on a Participatory Organizational Level Intervention in Psychosocial Risks Management // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. 17(10). 3677. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103677>

20. Papetti A., Gregori F., Pandolfi M., Peruzzini M., Germani M. A method to improve workers' well-being toward human-centered connected factories // *Journal of Computational Design and Engineering*. 2020. Vol. 7, Issue 5. P. 630–643. <https://doi.org/10.1093/jcde/qwaa047>

21. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time [Електронний ресурс]. ELI: <http://data.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj>. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0088>

22. International Labour Organization (ILO). Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312300

23. International Labour Organization (ILO). Working Time Convention, 1919 (No. 1) та Hours of Work (Industry) Convention, 1919 (No. 2) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312233

References:

1. Danyuk, V. M. (2006). Organization of manager's work. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

2. DSTU EN ISO 45001:2019. (2019). Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0502774-19#Text> [in Ukrainian].

3. Pavlovska, V. A., & Krasnoshchok, S. O. (2012). Analysis of the orientation of innovative trends in the development of modern higher economic education. *Visnyk of Donetsk University of Economics and Law*, (2), 140–146. Retrieved from nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_27 [in Ukrainian].

4. Ponomaryov, V. S. (2017). Organization of work: Textbook. pp. 37–39 [in Ukrainian].

5. Labor Code of Ukraine. (2008). Article 85. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].

6. Yudina, O., Yazina, V., & Vyshnikina, O. (2022). Improvement of occupational health and safety system in the hospitality industry. *Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-37> [in Ukrainian].

7. Labor Code of Ukraine. (2008). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].

8. Kramchaninova, M. D., Vakhlakova, V. V., & Lievodska, A. I. (2020). Analysis of working conditions and directions of their improvement. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_34 [in Ukrainian].

9. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1> [in Ukrainian].

10. Reshmidilova, S. L., Mul, N. A., & Zelena, M. I. (2009). Organization of labor at the enterprise: main tasks and directions of improvement. 68 p. [in Ukrainian].

11. Vasyliuk, A. P., & Vasyliuk, P. M. (2016). Mechanism for ensuring economic stability of

machine-building enterprises. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19870/1/Vasuljyk_monograf.pdf [in Ukrainian].

12. Kravchyk, Y. V., Polova, N. M., & Katkova, T. I. (2022). Diagnostics of the effectiveness of the organization's management system. *Innovation and Sustainability*, 3, 87–94. doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94 [in Ukrainian].

13. European Commission. (2003). Working Time Directive. Retrieved from https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/working-time-directive_en [in Ukrainian].

14. European Commission. (2019). Directive on transparent and predictable working conditions. Retrieved from https://www.workplacerelations.ie/en/what_you_should_know/employer-obligations/transparent-and-predictable-working-conditions/ [in Ukrainian].

15. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (n.d.). Retrieved from <https://osha.europa.eu/en> [in Ukrainian].

16. European Commission. (2017). European Pillar of Social Rights. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/European_Pillar_of_Social_Rights [in Ukrainian].

17. International Labour Organization. (2019). ILO Convention No. 190 on Violence and Harassment in the World of Work. Retrieved from https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/group/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_750459.pdf [in Ukrainian].

18. Nosan, N., Yakymenko, T., & Panchenko, R. (2023). Strategic planning of enterprise activity. *Economy and Society*, (56). Retrieved from

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> [in Ukrainian].

19. Di Tecco, C., Nielsen, K., Ghelli, M., Ronchetti, M., Marzocchi, I., Persechino, B., & Iavicoli, S. (2020). Improving working conditions and job satisfaction in healthcare: A study concept design on a participatory organizational level intervention in psychosocial risks management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3677. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103677>

20. Papetti, A., Gregori, F., Pandolfi, M., Peruzzini, M., & Germani, M. (2020). A method to improve workers' well-being toward human-centered connected factories. *Journal of Computational Design and Engineering*, 7(5), 630–643. <https://doi.org/10.1093/jcde/qwaa047>

21. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. (2003). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0088>

22. International Labour Organization (ILO). (1981). Occupational Safety and Health Convention (No. 155). Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312300

23. International Labour Organization (ILO). (1919). Working Time Convention (No. 1) and Hours of Work (Industry) Convention (No. 2). Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312233

© I. В. Віштак, В. В. Забур'янова,

Д. В. Лизогуб, 2025.

Оглядова стаття.

Надійшла до редакції.04.09. 2025.

Прийнято до публікації 26.11.2025.