Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

National University
"Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 3 (102) 2026

ECONOMICS AND REGION

Vol. 3 (102) 2026

www.eir.nupp.edu.ua

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 3 (102) 2026

❖ ECONOMICS AND REGION

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Вересень 2026 р.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

ОНИЩЕНКО В.О. – головний редактор, д.е.н., проф., президент Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ЧИЖЕВСЬКА М.Б. – заступник головного редактора, к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

СВИСТУН Л.А. – відповідальний секретар, к.е.н., доц., завідувач кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ВАРНАЛІЙ З.С. – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка (Україна)

ГУДЗЬ П.В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка» (Україна)

КОЗАЧЕНКО Г.В. – д.е.н., професор, професор кафедри економіко-правових дисциплін Національної академії внутрішніх справ (Україна)

КУШНІРЕНКО О.М. – д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» (Україна)

ГАРЯГА Л.О. – д.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (Україна)

МАКУРІН А.А. – д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних відносин і аудиту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Україна)

ОНИЩЕНКО С.В. – д.е.н, професор, директор Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ЄГОРИЧЕВА С.Б. – д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ГЛЄБОВА А.О. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ХУНЬЄТ Аніца – доктор філософії (PhD), професор, проректор Університету Північ (Хорватія)

ШИДЛО Джоанна – доктор філософії (PhD), доцент кафедри менеджменту, економіки і фінансів Білостоцького технологічного університету (Польща)

ШПІЛЬКО Данута – доктор філософії (PhD), доцент, заступник завідувача міжнародної кафедри логістики та сервісної інженерії Білостоцького технологічного університету (Польща)

ЛЕЩЕВІЦА Майра – д.е.н., професор, провідний науковий співробітник Відземського університету прикладних наук (Латвія)

МУНТЯН Нелі – доктор філософії (PhD), доцент, доцент кафедри економіки і менеджменту Молдавського технічного університету (Республіка Молдова)

АГАЄВА Конул – доктор філософії (PhD), доцент, керівник Центру забезпечення якості та моніторингу Азербайджанського університету архітектури і будівництва (Азербайджан)

Журнал «Економіка і регіон» включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») строком на три роки з 01 червня 2026 року по 31 травня 2029 року відповідно до Наказу МОН України від 11 червня 2026 року № 928 (Додаток 13) зі спеціальностей: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями); С3 Міжнародні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J3 Туризм та рекреація..

Вид видання – **науковий журнал.**
Концепція журналу базується на багаторічному науковому, фаховому висвітленні актуальних проблем економіки України і світу.

Видається з липня 2003 р.
Виходить чотири рази на рік.
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1416 від 25.04.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04134

Засновник журналу:
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Назва, концепція, зміст і дизайн журналу «EIP» є інтелектуальною власністю редакції журналу «Економіка і регіон» та охороняється законом про авторські й суміжні права.
При передрукуванні посилання на журнал «EIP» обов'язкове.
Матеріали друкуються мовою оригіналу.
Відповідальність за точність поданих даних несуть автори матеріалів, редакція не завжди поділяє думку авторів.

ISSN 2218-1199 (Print)
ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: ebitda@helvetica.ua

Сайт журналу: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (протокол № 12 від 18.09.2026)
Верстка О.М. Лошко
Коректор англ. О.О. Петях
Коректор укр. Я.І. Вишнякова.
Дата розміщення онлайн – 07.10.2026
Дата друку – 08.10.2026
Формат 60x80 1/8. Обл.-видавн. арк. 24,88.
Тираж 300 прим. Замовлення №0926/772.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», «Економіка і регіон», 2026

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8 **Покачайло В. М.** Оцінювання критичності енергетичного сектору України в системі міжгалузевих взаємозв'язків національної економіки

17 **Сало Я. В.** Історична пам’ять як складова бренду України: маркетингове осмислення історичного досвіду

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

26 **Алдошина М. В.** Ринок праці туристичної галузі ЄС та України: мотиваційний аспект трудових відносин

36 **Корнелюк О. А.** Категоріальний зміст резильєнтності регіону та її співвідношення із суміжними поняттями регіональної економіки

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

45 **Безрукова Н. В., Свічкарь В. А., Свічкарь В. В.** Географічна диверсифікація венчурного фінансування в умовах глобальної економіки: виклики, можливості та тенденції інноваційного розвитку

56 **Заяць О. І., Синетар І. І.** Географічне походження доданої вартості ІКТ та професійних, наукових і технічних послуг у промисловому експорті ЄС до третіх країн

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

64 **Білик В. В., Юрченко С. В.** Розробка концепції проєктно-процесного управління підприємствами будівельної сфери в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища

73 **Завадських Г. М., Нехай В. В., Болтянська Л. О.** Сучасні методичні підходи до оцінювання антикризового потенціалу сільсько-господарських підприємств

83 **Князєва Т. В.** Формування гібридної крос-маркетингової моделі взаємодії зі споживачами в міжнародному ритейлі

92 **Кравчук І. І.** Сучасні теорії і концепції менеджменту: актуальні тренди наукового дискурсу

100 **Повідайчик М. М., Попик М. М., Фурик Б. Б.** Вплив штучного інтелекту на прийняття кадрових рішень у контексті балансу між автоматизацією та людським фактором

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ Й ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

108 **Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б.** Методологічні особливості дослідження економічної діяльності транснаціональних природних парків

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

116 **Карлін М. І., Ткачук Н. В., Проць Н. В.** Цифрова трансформація місцевого оподаткування

125 **Клименко О. М.** Маркетингові інструменти мінімізації репутаційного ризику небанківських фінансових установ в умовах посилення регуляторного нагляду

134 **Ломоносов Д. С.** Парадигма фінансового ризику в україні: трансформація в умовах воєнного стану

142 **Маслов Р. Ю.** Оцінка динаміки та ролі місцевих податків і зборів в структурі податкових надходжень місцевих бюджетів

149 **Худолій Ю. С., Добропас А. В., Приймак А. Ю.** Оцінка ефективності страхування кредитних ризиків у забезпеченні стабільності банківського сектору

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

157 **Здирко Н. Г.** Єдиний інформаційний простір оборонних закупівель: документарна модель автоматизованої звітності

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

УДК 338.48:331.101.3
JEL L83, J21
DOI: 10.26906/EiR.2026.3(102).4702

РИНОК ПРАЦІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЄС ТА УКРАЇНИ: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Алдошина Марія Володимирівна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**ORCID: 0000-0001-8838-9265*

Дата надходження статті: 10.08.2026
Дата прийняття статті: 07.09.2026
Дата публікації статті: 07.10.2026

Вступ. Дослідження трудових відносин у туризмі тісно пов'язані з актуальними соціальними питаннями, такими як міграційні процеси, трудова мобільність, проблеми сталого розвитку, питання гідної праці та стабільної зайнятості. Особлива увага також приділяється можливостям зайнятості для вразливих груп населення та етико-правовим аспектам індустрії. Туризм залишається одним із найважливіших джерел зайнятості у світі, роблячи прямий та опосередкований внесок у місцеву та національну економіку країн. У 2021 році в економічній туристичній діяльності ЄС було зайнято 11,3 млн осіб, з яких: 6,8 млн. працювали у харчовій промисловості; 2,1 млн. у сфері розміщення; 1,8 млн. у транспортному секторі та 0,4 млн. у туристичних агенціях та туроператорів. Частка жінок зайнятих у туристичному секторі складала майже 60% робочої сили, а посади з неповним робочим днем становили 45% від загальної зайнятості у 2023 році [1].

Відповідно до останнього дослідження економічного впливу, проведеного Всесвітньою радою з подорожей та туризму (WTTC), до 2035 року очікується, що сектор туризму та подорожей забезпечить додатково 4,5 млн. робочих місць, досягнувши понад 30 млн., що зміцнить його важливу роль в економічній та соціальній структурі ЄС. Цей сектор забезпечуватиме кожне сьоме робоче місце у європейському регіоні, ставши однією з найбільш стратегічно важливих галузей [2]. Актуальність дослідження трудових відносин полягає у важливості туризму, як виду економічної діяльності країн ЄС та низькі соціально-демографічних факторів що впливають на залучення та утримання персоналу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика економічних та соціальних питань зайнятості у туризмі змінюється відповідно до глобальних трансформацій галузі. З одного боку туристичний ринок праці виступає глобальним роботодавцем, з іншого є велика кількість проблем залучення та утримання кваліфікованої робочої сили. Найбільш фундаментальними є дослідження Тома Баума та співавторів, який у своїх роботах розглядає різні аспекти проблемних питань ринку праці та зайнятості в туризмі такі, як: менеджмент персоналу, накопичення людського капіталу, економічна цінність праці, трудова мобільність та гендерні питання. Також автор приділяє увагу характеристикам нестабільності ринку праці та масовій нестачі робочої сили у туристичному секторі після COVID-19 [3, 4]. Марк Ентоні Каміллері, Сіро Труаз, Алістер М. Моррісон висвітлюють питання відповідального управління людськими ресурсами у контексті утримання та мотивації працівників сфери обслуговування. Дослідження психології працівників та відповідальної організаційної поведінки спрямовано на формування

© Алдошина М. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

стабільності робочих місць у готельно-ресторанному секторі [5]. Автори Анна Няппа, Марія Ек Стівен, Джандрі Робертсон також розглядають проблему залучення та утримання співробітників у туризмі, але через формування єдиної ціннісної пропозиції роботодавця, як противажиль репутації нестабільної зайнятості у туримі. Автори досліджують, як розвиток людських ресурсів, навчання, різноманітність та соціальна цінність формують привабливість галузі для потенційних і діючих працівників [6].

Вітчізняні науковці у своїх працях за останні роки більшої мірою зосереджуються на механізмах адаптації ринку праці до кризових умов, диджиталізації та подоланні кадрового дефіциту галуі. Єрко І. В. розглядає роль соціальної складової у трансформації суб'єктів туристичної галузі. До соціальної складової відносять питання зайнятості, заробітної плати та розвиток закладів оздоровлення [7]. Мандрик В.О., Говда Г.А., Новак У.П. досліджують трансформаційні процеси ринку праці у сфері гостинності України під час війни та повоєнного відновлення. Зосереджуючи увагу на таких ключових викликах, як зростання безробіття, вимушена міграція кадрів, скорочення робочих місць та вимоги до професійних навичок фахівців [8]. Аналіз праць вчених виявив загальну соціальну спрямованість характеру різних досліджень, залдя вирішення проблем, які існують у трудовому секторі туристичної галузі.

Метою статті є аналіз динаміки ринку праці туристичної галузі в ЄС та Україні, визначення ключових характеристик трудових відносин, що формують проблемні аспекти залучення та утримання персоналу, а також надання практичних рекомендацій щодо забезпечення сталої зайнятості на підприємствах туристичної галузі на основі диференційованої системи мотиваційних інструментів для різних вікових груп співробітників.

Основний матеріал і результати. Статистичні дані Євростату та Всесвітньої ради з подорожей та туризму підкреслюють трудомісткий характер туристичного сектору та його важливість для економічного зростання європейського регіону. Однак зайнятість у туризмі дуже чутлива до глобальних потрясінь, як показала пандемія COVID-19, яка спричинила суттєві порушення динаміки робочої сили в багатьох країнах світу та військова криза в Україні, що докорінно змінила регіональний розподіл туристичного попиту. Питання гендерної структури зайнятості також є центральними вимірами ринку праці в туризмі. Жінки домінують у зайнятості в цьому секторі по всьому ЄС, проте вони непропорційно представлені на посадах з неповним робочим днем та низькооплачуваними посадами. Сезонні коливання ще більше посилюють нестабільність зайнятості, створюючи проблеми для сталого залучення робочої сили та довгострокового розвитку кар'єри. Неформальна зайнятість залишається постійною проблемою в європейському туризмі. Ці особливості підкреслюють подвійну природу зайнятості на туристичному ринку: розширюючи свої економічні можливості, туристичний сектор може одночасно посилювати нерівність, якщо структурні розбіжності залишаються неусунутими.

Регіональні відмінності ЄС також відіграють важливу роль у визначенні впливу туризму на зайнятість. Внесок туризму в зайнятість у розвинених та країнах що розвиваються, варіюється залежно від місцевих економічних умов, туристичної політики та промислової динаміки [9]. Останні дослідження європейського туристичного ринку праці вказують на актуальність дослідження та розробки ключових пріоритетів політики управління трудовими ресурсами за такими напрямами, як: регулювання та скорочення неформальної зайнятості, зберігаючи при цьому гнучкість; сприяння гендерній рівності та інклюзивним кар'єрним можливостям; підвищення стійкості робочої сили; вирішення проблем вразливостей сезонної та неповної зайнятості та інші. [10].

Ринок праці туристичної галузі України у воєнний період зазнав кардинальних трансформаційних змін. У перший рік повномасштабного вторгнення відбулось масове призупитення операційної діяльності юридичних та фізичних суб'єктів виїзного та в'їзного туризму та скорочення персоналу до 60–70%, яке було повязане з вимушеною міграцією кваліфікованих кадрів за кордон та зупинкою роботи бульшості готельних мереж у південних та східних регіонах країни. У 2023-2024 роках змінюється географія туристичних потоків та посилюється релокація кадрових ресурсів до відносно безпечних регіонів (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області). Туристичні агенції та оператори перепрофілюються на внутрішній туризм, дитячий відпочинок, а також логістичні послуги для ВПО та міжнародних організацій. У 2025 році ДАРТ прозвітував про збільшення надходжень від туристичного збору – на 32%, що складо 359 млн грн. Також за підсумком 2025 року підприємства туристичної галузі сплатили до бюджетів 4,5 млрд грн податків, що на 50% більше показників 2024 року. Дані показники свідчать про швидкі процеси адаптації та відновлення туристичної галузі в Україні [11]. Серед осно-

вних змін у кадровому складі персоналу туристичної галузі України можна відзначити ще більший зсув гендерного балансу, частка жінок серед працюючих перевищила 75 %. Також варто відзначити регіональну асиметрію зайнятості у туристичному секторі та дефіцит кваліфікованих кадрів на усіх рівнях, як виконавчому так і управлінському. Отже основними результатами трансформаційних змін ринку праці є суттєва фемінізація кадрового складу, зростання частки робітників із числа ВПО, а також виражена територіальна концентрація робочих місць у західному регіоні країни та столиці. У таблиці 1 наведено статистичні дані ДАРТ, які відображають трансформаційні зміни туристичної галузі країни з 2015 по 2025 рік.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів туристичної діяльності та робочих місць у галузі туризму в Україні

рік	Кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис.од. (X)	Кількість робочих місць у сфері туризму, тис.осіб (Y)	Податкові надходження від юридичних осіб та фізичних осіб– підприємців, які здійснюють туристичну діяльність, млн.грн.
2015	17,4	57,3	–
2016	17,5	59,8	2 496,2
2017	17,7	62,6	3 498,8
2018	18,7	66,2	4 222,2
2019	20,4	71,6	2 194,5 (I півріччя)
2020	19,5	58,3	–
2021	19,1	58,3	1 088,9
2022	14,7	41,9	809 435
2023	15,8	41,5	897 848
2024	15,6	41,3	1 251,03
2025	–	–	1 613,05

Джерело: складено автором на основі [12, 13]

За даними таблиці 1 коефіцієнт кореляції між показниками кількість робочих місць у сфері туризму (y) та показником кількість суб'єктів туристичної діяльності (x), який на нього впливає, є прогнозовано високим ≈ 0,891085257, отже зменшення кількості підприємств туристичної діяльності прямо впливає на кількість зайнятих у туризмі. Додатково за методом лінійної регресії проаналізовано надійність даних таблиці 1 (x, y) та отримано наступні результати (рис. 1).

Regression Statistics								
Multiple R	0,891085257							
R Square	0,794032936							
Adjusted R Square	0,768287053							
Standard Error	5,181178857							
Observations	10							
ANOVA								
	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*			
Regression	1	827,9190852	827,9190852	30,84116145	0,000538769			
Residual	8	214,7569148	26,84461435					
Total	9	1042,676						
	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*	*Lower 95,0%*	*Upper 95,0%*
Intercept	-35,8694419	16,6021109	-2,160535013	0,062737075	-74,1539783	2,415094495	-74,1539783	2,415094495
X Variable 1	5,201215527	0,936568373	5,553481921	0,000538769	3,041484986	7,360946068	3,041484986	7,360946068

Рис. 1. Результати регресійного аналізу MS Excel

Джерело: розроблено і складено автором

Для того щоб дослідити вплив кількості суб'єктів туристичної діяльності на кількість зайнятих у сфері туризму, розглянемо основні параметри отриманої математичної моделі. R квадрат 0,79 свідчить про те, що розрахункові параметри моделі на 79% пояснюють залежність між обраними параметрами. Модель пояснює 79,4% варіацій зайнятості у туризмі, решта 20,6% змін зумовлені іншими чинниками,

які не увійшли до моделі, наприклад, скорочення робочих місць у туристичній галузі відбулося не лише через фізичне закриття підприємств, а й унаслідок повної трансформації географії та профілю зайнятості. Значення F не має перевищувати 0,05 у даному випадку значення 0,0005 свідчить про високий рівень достовірності та відсутність випадковості даних. На основі таблиці Coefficients формується лінійне рівняння залежності кількості робочих місць (Y, тис. осіб) від кількості суб'єктів туристичної діяльності (X, тис. од.):

$$Y = -35{,}87 + 5{,}20X$$

Коефіцієнт (X Variable 1) 5,20 свідчить про те, що при збільшенні кількості суб'єктів туристичної діяльності на 1 тис.од., кількість робочих місць у сфері туризму в середньому зростає на 5,2012 тис. осіб (тобто приблизно 5,2 робочих місця на кожен новий суб'єкт господарювання). Також відповідно до нижнього та верхнього інтервалу з ймовірністю 95% можна стверджувати, що при появі 1 тис. нових туристичних суб'єктів господарювання кількість робочих місць зросте в межах від 3,04 до 7,36 тис. осіб. Прогнозні показники моделі щодо створення додаткових робочих місць у кількості 3-7 осіб на одне підприємство в Україні відповідають загальноєвропейській статистиці. За даними Євростату у 2021 році понад чверть (29%) осіб, зайнятих у різних галузях туризму, працювали на мікропідприємствах до 10 осіб. Розглядаючи обрані галузі туризму окремо, можна сказати, що 44% зайнятості у туристичних агенціях та туроператорах припадало на мікропідприємства, тоді як у секторі розміщення цей показник становив 30%. У транспортних авіакомпаніях ситуація протилежна, 88% осіб, зайнятих у цьому секторі, працюють у компаніях, із кількістю 250 співробітників та більше [14].

Отже можна стверджувати, що кількість робочих місць напряму залежить від кількості підприємств туристичної діяльності. Зниження рівня платоспроможності населення, тривалі економічні та політичні кризи, військовий конфлікт та пандемія Covid-19, посилюють процеси стагнації на ринку та залежність від нових інвестицій. Якщо порахувати відхилення показників 2024 року порівняно із 2021 р. до початку повномасштабного вторгнення росії, то кількість суб'єктів туристичної діяльності скоротилась на -18%, відповідно до найвищого показника з 2015 року.

Кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2024 р. порівняно із найскладнішим 2022 р. свідчить про поступове відновлення галузі +6%, хоча звичайно він залишається нижчим ніж до пандемічної та військової кризи в Україні. Кількість робочих місць у сфері туризму у 2024 р. у порівнянні з 2021 р. зменшилась на -29%, отже дефіцит кадрів та скорочення робочих місць суттєво вплинули на рівень зайнятості у сфері туризму України. У 2024 р. кількість зайнятих у туризмі продовжує несуттєво скорочуватись, незважаючи на поступове збільшення показника кількості суб'єктів туристичної діяльності в країні.

Основні характеристики зайнятих у туристичній галузі ЄС, що відображають соціальні тенденції ринку праці представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні характеристики зайнятих у туристичній галузі ЄС у 2023 р., %

	Окремі галузі туризму	Авіаційний	Тимчасове розміщення	Турагенції та туроператори
Частка жінок зайнятих в туризмі	57,6	41,1	59,3	62,7
Частка осіб працюючих неповний робочий день (частково зайняті)	21,3	16,7	22,0	21,5
Частка зайнятих осіб віком від 15 до 24 років (молодь)	11,0	8,0	12,4	6,7
Частка зайнятих з низьким рівнем освіти	20,2	6,5	25,1	6,5
Частка зайнятих іноземців	15,9	10,0	17,9	10,4
Частка найманих працівників із тимчасовим трудовим договором	20,8	7,5	24,7	12,9
Частка найманих працівників, які працюють на поточному місці менше одного року	23,1	14,0	25,8	17,1

Джерело: складено автором на основі [14]

Туристична галузь є великим роботодавцем для жінок. Найбільша частка зайнятих жінок спостерігалася в туристичних агенціях і туроператорах (63%) та у секторі розміщення (59%). У 2023 році

частка неповної зайнятості в туристичній галузі склала 21 %, що є досить високим показником за видами економічної діяльності. Потрібно зазначити що цей показник відрізняється за країнами ЄС та не відноситься до популярних туристичних напрямків, таких як Греція, Іспанія, Кіпр та Мальта, де доля неповної зайнятості в туристичній галузі була нижчою, ніж в інших секторах економіки. У Хорватії, Польщі та Швеції частка працівників з неповною зайнятістю в туризмі була більш ніж вдвоє вище, ніж в економіці в цілому. У 2023 році частка молодих працівників в окремих галузях туризму залишалася високою, більше одного з десяти осіб (11%) були віком від 15 до 24 років. За іншими віковими групами від 25 років до 55+ років розподіл є досить рівномірним 21-24%.

У 2023 році частка людей з низьким рівнем освіти (ті, хто не закінчив середню школу) були приблизно однаково представлені на ринку праці в цілому і в секторі туризму відповідно 20%. В країнах ЄС щонайменше кожен третій працівник, зайнятий у сфері розміщення туристів, належить до цієї групи. Однак в Іспанії, Мальті та Португалії люди з нижчим рівнем освіти представлені в загальній кількості робочої сили більше, ніж в інших країнах.

Сезонний характер туристичної галузі впливає на стабільність зайнятості, найбільша кількість осіб що працювали за тимчасовим трудовим договором була у секторі готельних послуг 24,7%. В середньому в економіці три з чотирьох співробітників (75%) працювали в одного і того ж роботодавця два роки і більше, тоді як у туризмі це відноситься до 65% зайнятих. Підприємства сектору авіаперевезень, як правило, пропонують більш стабільні робочі місця, лише 14% працівників мають стаж роботи менше одного року, порівняно з 26% у сфері розміщення та 17% серед співробітників туристичних агенцій та туроператорів. Понад 45% працівників сектору розміщення у Греції та Кіпрі пропрацювали на своєму місці менше одного року [14].

Підсумовуючи результати аналізу трудових відносин у галузі туризму ЄС та України можна зазначити наступні ключові соціально-демографічні аспекти: домінування жінок на ринку праці туризму та гостинності, сезонний характер роботи, що впливає на тривалість трудових відносин, велика частка молоді, відтік професійних кадрів в Україні та рівень заробітної плати.

За даними Poster найбільші складнощі які визначали власники підприємств сфери HoReCa у 2024 році були наступні: найм та збереження команди – 68%, робота під час відключення світла – 56%, мобілізація персоналу – 35%, власна мотивація та мотивація команди – 26% [15].

Якщо розглянути зазначені проблеми з точки зору можливості впливу на ситуацію за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства, то серед них можна визначити: пошук кваліфікованих кадрів, збереження команди та мотиваційну систему. З метою надання практичних рекомендацій щодо можливості позитивного впливу на зазначені складнощі у роботі власників підприємств туристичної галузі та сфери обслуговування, доцільно розглянути дані розподілу зайнятих за віком, як вже зазначалось, у 2023 році він мав досить рівномірний характер за усіма представленими віковими групами (рис. 2).

На рис. 2. серед зайнятих у туристичній сфері, майже рівномірно, представлені усі групи співробітників за теорією поколінь Штрауса та Хоува [16], включаючи покоління Альфа станом на 2023 рік.

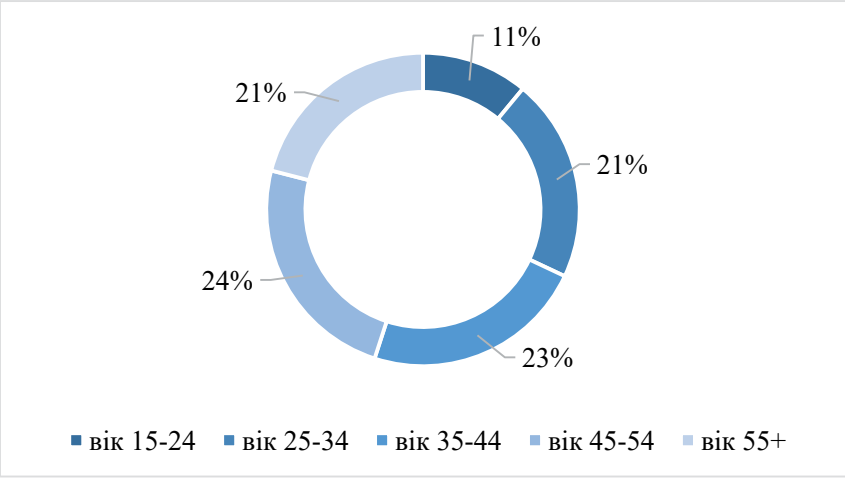


Рис. 2. Розподіл зайнятих у туристичній галузі ЄС за віком, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

Важливо зазначити, що мотиваційні профілі співробітників різних поколінь на туристичних підприємствах мають суттєві відмінності. Розуміння тенденцій ринку праці та динаміки змін пріоритетів залучення та утримання співробітників має важливе значення для різних вікових груп. Універсальні мотиваційні системи є мало адаптивними в умовах постійних трансформаційних змін у галузі, тому потрібно розглядати різноманітні інструменти та підходи, диференційовані в залежності від індивідуальних особливостей працівників та специфіки галузевого профілю підприємства. Домінування жінок у колективах туристичних підприємств, також змінює мотиваційні важелі конкурентного середовища. Тому доцільно запропонувати комбіновану динамічну модель мотивації, з фокусом на диференціацію мотиваційних інструментів залежно від вікового розподілу. Відповідно до теорії поколінь визначають п'ять груп, включно із поколінням Альфа, народжені після 2010 року, яким у 2026 році виповнюється 16 років та вони вже стають учасниками ринку праці, зокрема у туристичному секторі у форматі часткової зайнятості [16, 17]. У таблиці 3 подано перелік можливих мотиваційних інструментів для персоналу туристичної галузі, які враховують особливості трудової орієнтації, поведінки та цінностей представників різних поколінь. Окрім диференційованих інструментів за групами співробітників потрібно зазначити базовий пакет забезпечення для зайнятих у туристичному секторі України, який буде включати особливості утримання та залучення персоналу під час військової кризи в країні. Конкурентна заробітна плата з індексацією під час інфляції, чіткий графік виплат та прозорість нарахування, безпековий набір компенсацій під час війни (трансфер у вечірній час, облаштоване укриття на робочому місці, харчування, забезпечення ночівлі у разі непередбачуваних обставин з метою мінімізації ризику пересування) це все дозволяє персоналу відчувати турботу та безпеку з боку роботодавця.

Таблиця 3

Диференційована система мотиваційних інструментів для співробітників різних поколінь

Покоління	Орієнтація у трудових відносинах	Мотиваційні інструменти
1	2	3
Бебі–бумери (1945–1965) ∗ вік 55+	Цінують довгострокові відносини з роботодавцем, особистий контакт з керівництвом, лояльність компанії, традиційні кар'єрні сходи, чіткі правила просування та фінансову забезпеченість. Для них важливо розуміти цінності, етику та стандарти роботи на своєму робочому місці	– фіксований графік роботи, відсутність ненормованого навантаження; – медична допомога що включає критичні ризики, пенсійна програма страхування; – соціальний пакет (харчування, мобільний зв'язок, лікарські засоби, терапевтична та психологічна підтримка); – пільги на відпочинок, оздоровлення або користування готельно-ресторанною інфраструктурою
Покоління X (1965–1979) ∗ вік 45–54 ∗ вік 55+	Орієнтовані на професійну самореалізацію, цінують незалежність, право голосу в управлінських рішеннях, можливість керувати своїм часом, зберігаючи баланс між роботою та особистим життям, стабільність у турбулентному середовищі. Мотивує лідер який надає приклад та виходить за межі власних інтересів враховуючи етичні наслідки	– залучення співробітників зі стажем роботи 3–5 років до процесів навчання та адаптації нових працівників із додатковою погодинною доплатою; – медична допомога що включає критичні ризики та можливість страхування членів родини; – щорічні доплати за вислугу років; – соціальний пакет (харчування, мобільний зв'язок, транспорт, терапевтична та психологічна підтримка); – пільги на відпочинок, оздоровлення або користування готельно-ресторанною інфораструктурою
Покоління Y (Міленіали) (1980–1994) ∗ вік 25–34 ∗ вік 35–44	Шукають можливість самореалізації, технологічність робочого середовища, соціальне визнання та відповідальність компанії. Цінують змістовну роботу та завдання, які дають позитивний вплив та результат. Представників цього покоління мотивує лідер, який є для них наставником і надає приклад реалізації своїх можливостей, виявляючи вдячність кожному члену колективу	– право голосу та вето на управлінські рішення, можливість коригувати цілі компанії; – адаптивний графік робочих змін; – навчання за рахунок компанії, що прямо впливає на формування hard та soft skills необхідних для децентралізації, адаптації або професійного зростання; – можливість взяти додаткову неоплачувану відпустку без ризику втрати робочого місця для відновлення ресурсу; – програми лояльності для родинного відпочинку; – соціальні виплати для дітей

Продовження таблиці 3

1	2	3
Покоління Z (1995–2012) ∗ вік 15–24 ∗ вік 25–34	Цифрове середовище, онлайн комунікація, персоналізація, баланс роботи та життя, психологічний комфорт гнучкий графік, соціальний вплив, швидкий зворотний зв'язок, фокус на розвиток резилієнтності та можливість віддаленої роботи	– прозора система оплати та нарахування бонусів, можливість підвищити свій дохід за рахунок додаткових напрямів роботи; – реальні бенефіти (додатковий вихідний, брендований мерч, вечеря в ресторані і т.д.) за якісне виконання посадових обов'язків; – well-being підтримка за рахунок компанії, компенсація спорту; – швидке отримання фідбеку за результатами роботи або навчання у цифровому форматі; – зворотне менторство для поколінь X,Y (SMM, AI, цифровий контент) – пільгове кредитування, порука за кредитом
Покоління Альфа з 2010 по теперішній час ∗ вік 15–24	Технологічність середовища та глибока інтеграція цифрових технологій, персоналізація робочих процесів, гнучкість, суспільний вплив та розмиття кордонів між роботою та особистим життям	– окрім основних посадових обов'язків залучення до завдань, які можна виконувати віддалено або гнучко (контент-мейкінг для соцмереж закладу/підприємства, онлайн-підтримка гостей у чатах, моніторинг відгуків, відео-огляди); – нарахування балів або додаткові виплати за позитивні відгуки гостей, відсутність запізнень та скарг, пропозиції з покращення сервісу; – безкоштовне навчання, розвиток hard skills, симуляція можливостей кар'єрного зростання на даному підприємстві; – well-being підтримка за рахунок компанії, компенсація спорту; – спеціальна програма лояльності безкоштовних або пільгових туристичних послуг

Примітка: ∗ розподіл зайнятих за віковими групами ЄС станом на 2026 рік

Джерело: розроблено і складено автором

Запропонована система мотивації не враховує гендерної складової, тому окремо потрібно зазначити що стать також може впливати на те, як людина сприймає себе та свої мотиваційні фактори. Чоловіки та жінки мають психологічні відмінності, що може призвести до потреби в різних мотиваційних стратегіях на робочому місці. Жінки схильні створювати свою мотивацію на основі соціальних та сімейних цінностей, балансу між роботою та особистим життям, тоді як чоловіки схильні базувати її на економічному добробуті та професійних успіхах. Крім того, жінки віддають перевагу роботі в командах, а чоловіки самостійному веденню справ з більшою автономією та здатністю до переговорів. Також відомо, що мотиваційні фактори чоловіків і жінок можуть відрізнятися залежно від регіону [17]. Потрібно зазначити, що раніше гендер був суворо двома варіантами вибору: чоловіки та жінки. Зараз світове суспільство дозволило додаткові варіанти вибору при визначенні статі, деякі країни (Австралія, Нова Зеландія, Канада, Аргентина, Німеччина, Індія та інші) юридично почали визнавати небінарні гендерні ідентичності та право людини обирати третю стать [18].

Висновки. Європейський туризм має потенціал для створення робочих місць та економічного зростання, це особливо важливо для розвитку сільських, периферійних або менш розвинених районів у країнах Європи. Поряд з цим статистичні дані свідчать про наявність певних проблем, які визначатимуть розвиток туризму в найближчі роки, включаючи старіння населення Європи, зростаючу зовнішню конкуренцію, споживчий попит на більш спеціалізований туризм та необхідність розвитку більш стійких та екологічно чистих методів туризму. Увага роботодавців туристичної галузі до відмінностей у цінностях та мотиваційних профілях співробітників різних поколінь сприяє сталому залученню та утриманню персоналу, формуючи позитивну репутацію суб'єктів туристичної діяльності та галузі в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Eurostat statistics: EU tourism industries employed. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240529-1

2. World travel and tourism council. URL: https://wttc.org/news/travel-and-tourism-to-create-4-5mn-new-jobs-across-the-eu-by-2035

3. Baum T., Kralj A., Robinson R. N., Solnet, D. J. Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research.* 2016. Vol. 60. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003

4. Baum T., Solnet D., Robinson R., Mooney S. K. Tourism employment paradoxes, 1946-2095: a perspective article. *Tourism Review.* 2020. Vol. 75 (1). P. 252–255. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0188

5. Camilleri M. A., Troise C., Morrison A. M. Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*. 2024. Vol. 79 (1). P. 85–103. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611

6. Näppä A., Styvén M. E., Robertson J. Employment in the tourism and hospitality industry: Toward a unified value proposition. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.* 2025. Vol. 24. DOI: https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405804

7. Єрко І. В. Аналіз і динаміка розвитку суб'єктів туристичної індустрії: соціальна складова. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-89

8. Мандрик В. О., Говда Г. А., Новак У. П. Адаптація ринку праці у сфері гостинності України в умовах війни та післявоєнного періоду. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1(52). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4

9. Erzsebet, I. Examining the contribution of tourism to employment in the European Union. *Journal of Tourism Theory and Research.* 2024. № 10(2). P. 75–82. DOI: https://doi.org/10.24288/jttr.1513287

10. O'Connor. M.-J., Yilmaz B., Borgers N., Fedotova. Z. Tourism Workforce Trends in Europe: Employment Patterns, Regulation and Recovery: MPRA Paper 126180, University Library of Munich, Germany, 2025. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/126180/1/MPRA_paper_126180.pdf

11. Державна податкова служба України: туристичній збір 2025. URL: https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html

12. Публічний звіт 2025 державного агентства розвитку туризму України. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4093193-podatkovi-nadhodzenna-vid-turisticnoi-galuzi-torik-zrosli-na-50-dart.html

13. Інформація щодо фінансово-економічних показників сфери туризму та курортів (2016-2018 роки). URL: https://me.gov.ua/download/82f4f7d1-0860-49d3-b2b5-d0fe365cd886/file.pdf

14. Tourism industries – employment. Eurostat official website. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

15. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2025 року від Poster. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster

16. Strauss W., Howe N. Generations: the history of america's future, 1584 to 2069. New York : William Morrow and Company, 1991. 538 p.

17. Lister A. The Motivating Factors of a Multigenerational Workplace Based on Work Values and Reinforcements. *Walden Dissertations and Doctoral Studies.* 17976, 2025. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/17976

18. Cameron J. J., Stinson D. A. Gender (mis)measurement: Guidelines for respecting gender diversity in psychological research. *Social and personality psychology compass.* 2019. Vol.13 (11). 2019. DOI: https://doi.org/10.1111/spc3.12506

REFERENCES:

1. Eurostat statistics: EU tourism industries employed. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240529-1

2. World travel and tourism council. Available at: https://wttc.org/news/travel-and-tourism-to-create-4-5mn-new-jobs-across-the-eu-by-2035

3. Baum T., Kralj A., Robinson R. N., Solnet, D. J. (2016) Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research,* vol. 60, p. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003

4. Baum T., Solnet D., Robinson R., Mooney S. K. (2020) Tourism employment paradoxes, 1946-2095: a perspective article. *Tourism Review,* vol. 75(1), p. 252–255. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0188

5. Camilleri M. A., Troise C., Morrison A. M. (2024) Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review,* vol. 79(1), p. 85–103. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611

6. Näppä A., Styvén M. E., Robertson J. (2025) Employment in the tourism and hospitality industry: Toward a unified value proposition. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,* vol. 24. DOI: https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405804

7. Yerko I. V. (2024) Analiz i dynamika rozvytku sub'yektiv turystychnoi industrii: sotsialna skladova [Analysis and dynamics of tourism industry entities development: social component]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-89

8. Mandryk V. O., Hovda H. A., Novak U. P. (2025) Adaptatsiia rynku pratsi u sferi hostynnosti Ukrainy v umovakh viiny ta pisliavoiennoho period [Adaptation of the labor market in the hospitality sector of Ukraine in the conditions of war and the post-war period]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development,* no. 1(52). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4

9. Erzsebet, I. (2024) Examining the contribution of tourism to employment in the European Union. *Journal of Tourism Theory and Research,* no. 10(2), p. 75–82. DOI: https://doi.org/10.24288/jttr.1513287

10. O'Connor. M.-J., Yilmaz B., Borgers N., Fedotova. Z. (2025) T*ourism Workforce Trends in Europe: Employment Patterns, Regulation and Recovery*: MPRA Paper 126180, University Library of Munich, Germany. Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/126180/1/MPRA_paper_126180.pdf

11. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: turystychnii zbir 2025 [State Tax Service of Ukraine: tourist tax 2025]. Available at: https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html

12. Publichnyi zvit 2025 derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy [Public Report 2025 of the State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4093193-podatkovi-nadhodzenna-vid-turisticnoi-galuzi-torik-zrosli-na-50-dart.html

13. Informatsiia shchodo finansovo-ekonomichnykh pokaznykiv sfery turyzmu ta kurortiv (2016–2018 roky) [Information on financial and economic indicators of the tourism and resorts sector (2016-2018)]. Available at: https://me.gov.ua/download/82f4f7d1-0860-49d3-b2b5-d0fe365cd886/file.pdf

14. Tourism industries – employment. Eurostat official website. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment

15. Yak zminyvsia restorannyi rynok Ukrainy. Pidsumky 2025 roku vid Poster [How the restaurant market in Ukraine has changed. Results of 2025 from Poster]. Available at: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster

16. Strauss W., Howe N. (1991) Generations: the history of america's future, 1584 to 2069. New York : William Morrow and Company, 538 p.

17. Lister A. (2025) The Motivating Factors of a Multigenerational Workplace Based on Work Values and Reinforcements. *Walden Dissertations and Doctoral Studies,* 17976. Available at: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/17976

18. Cameron J. J., Stinson D. A. (2019) Gender (mis)measurement: Guidelines for respecting gender diversity in psychological research. Social and personality psychology compass, vol. 13 (11). DOI: https://doi.org/10.1111/spc3.12506

УДК 338.48:331.101.3
JEL L83, J21

Алдошина Марія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. **Ринок праці туристичної галузі ЄС та України: мотиваційний аспект трудових відносин.**

У статті проаналізовано ринок праці туристичної галузі ЄС. Визначено основні характеристики сучасного стану туристичного ринку зайнятості, які впливають на залучення та утримання співробітників. Серед основних тенденцій зазначено домінування жінок, часткова зайнятість, нестабільний характер залучення та значна частка молоді серед співробітників. Ринок праці туристичного сектору України, характеризується скороченням робочих місць, яке на пряму залежить від кількості суб'єктів господарювання, домінуванням підприємств малого та середнього бізнесу із кількістю зайнятих до 10 осіб та збільшенням частки зайнятих жінок. Визначено основні проблеми з якими стикаються роботодавці України під час війни. Зазначено що залучення та утримання команди залежить, як від власної мотивації керівника так і від загальної системи мотивації на підприємстві, яка повинна враховувати індивідуальні мотиваційні профілі співробітників різних вікових груп. Запропоновано диференційовану систему мотиваційних інструментів для кожної вікової групи співробітників підприємств туристичної галузі.

Ключові слова: трудові відносини, ринок праці, туристична галузь, зайнятість, система мотивації, мотиваційний профіль співробітника.

UDC 338.48:331.101.3
JEL L83, J21

Mariia Aldoshyna, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. **The labour market in the EU and Ukraine tourism industries: the motivational aspect of labour relations.**

This article analyses the labour market in the EU tourism sector. The main characteristics of the current state of the tourism employment market that affect employee attraction and retention, according to Eurostat data, are identified. Among the main trends are the dominance of female workers, part-time employment, unstable nature of recruitment and a significant proportion of young labour force. It is noted that the tourism labour market is a global employer, but there are a large number of problems in attracting and retaining a qualified workforce. Ukraine's tourism sector has undergone radical changes since the start of the military crisis. Regional asymmetry of employment, shortage of qualified personnel and feminization of the workforce are identified. The correlation between the number of business entities and the number of jobs in the tourism sector of Ukraine is investigated. It was determined that the reduction

of jobs directly depends on the number of business entities, the forecast indicators of the creation of additional jobs in the amount of 3-5 people per enterprise indicate the dominance of small and medium-sized businesses in Ukraine that employ fewer than 10 people. The main problems faced by Ukrainian employers during the war were identified. The distribution of employees in the EU tourism industry by age was analyzed. According to Eurostat, all groups of employees according to generation theory, including the Alpha generation, are represented almost evenly as of 2023. It has been established that universal motivational systems are not very adaptable in the context of constant transformational changes in the tourism industry, therefore it is necessary to consider various tools and approaches that are differentiated depending on the individual characteristics of employees and the specifics of the industry profile of the enterprise. The general motivation system at the enterprise should take into account the individual motivational profiles of employees of different age groups. A differentiated system of motivational tools is proposed for each age group of tourism enterprises employees. The importance of the gender factor, which also affects the peculiarity of work behavior, is determined.

Key words: labour relations, labour market, tourism industry, employment, motivation system, employee motivational profile.

Том 3 № 102 (2026): Економіка і регіон

Дата розміщення 7 жовтня 2026 року

Дата друку 8 жовтня 2026 року

DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.3(102)

Весь випуск

ТИТУЛЬНА СТОРІНКА ЗМІСТ