



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ  
ЦИКЛОВА КОМІСІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН



# «ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І ПРАКТИКИ У СФЕРІ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ»

МАТЕРІАЛИ  
VII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ

23 КВІТНЯ

ТЕРНОПІЛЬ – 2026



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ**

**ЦИКЛОВА КОМІСІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН**

***«Інтеграція науки і практики у сфері харчових  
технологій та індустрії гостинності»***

**МАТЕРІАЛИ  
VII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**23 КВІТНЯ 2026 РОКУ**

**ТЕРНОПІЛЬ**

**2026**

УДК 640.4(477.83/86)(06)

**Інтеграція науки і практики у сфері харчових технологій та індустрії гостинності.** - Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції – Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі», 2026. – 99 с.

**Науковий комітет конференції:**

**Голова** – директор Тернопільського фахового коледжу харчових технологій і торгівлі, кандидат педагогічних наук **Людмила КРУКЕВИЧ**.

**Співголова** – завідувач кафедри Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, д.е.н., доцент **Роман ШЕРСТЮК**.

**Співголова** - заступник директора з навчальної роботи Тернопільського фахового коледжу харчових технологій і торгівлі, кандидат педагогічних наук **Тетяна КОГУТ**.

**Організаційний комітет конференції:**

**Тетяна ДРОЗД** – начальник відділу професійної, фахової передвищої, координаційної діяльності закладів вищої освіти та організаційної роботи управління професійної, фахової передвищої освіти, координаційної діяльності закладів вищої освіти, аналітичної роботи та управління фінансами бюджетної сфери департаменту освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації, член наглядової ради.

**Віталій МАРХИВКА** – стейкхолдер, член Наглядової ради ТФКХТТ, директор пекарні «Ранет».

**Богдан ЛОТОЦЬКИЙ** - стейкхолдер, ФОП готельно-ресторанного комплексу «Женева».

**Оксана СВИСТУН** – стейкхолдер, технолог ТОВ «Центр пекарів Аріанта».

**Редакційна колегія:** Людмила КРУКЕВИЧ, Тетяна КОГУТ, Ірина ПИРИГ, Ганна ГОРШНА, Ольга СТЕЦЬ

За достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, інших відомостей та дотримання принципів академічної доброчесності відповідають автори публікацій.

Рекомендовано до друку методичною радою Тернопільського фахового коледжу харчових технологій і торгівлі

Протокол № 8 від 14.04.2026 року

Комп'ютерна верстка: Ольга СТЕЦЬ

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ: КЛЮЧ ДО СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН В УКРАЇНІ

**Лариса ЄПИК, Марина БУНДАК**

ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ОСВІТИ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ МЕДІАГРАМОТНОСТІ...10

**Роман Шерстюк, Островська Галина**

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОФІЛЮ.....11

**Наталія Ільчишина**

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИКЛАДАЧА НА ЯКІСТЬ ОСВІТНЬО-  
ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ, НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ  
НАВЧАННЯ.....14

**Галина ГАВРИЛЮК**

ОСВІТА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН.....16

**Тетяна КОГУТ**

РОБОТОДАВЦІ ЯК РІВНОПРАВНІ ПАРТНЕРИ У ПРОЦЕСАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ  
ОСВІТИ.....17

**Надія ШЕРЕМЕНДА**

ПЕРЕХІД ВІД ЗНАНЬ ДО КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ: НОВА ПАРАДИГМА ФАХОВОЇ  
ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ.....19

**Андрій ЛЮБА**

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ХАРЧУВАННЯ ЯК ЧИННИК  
СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН.....20

**Аліна МАЛИЧОК**

ЧИТАННЯ В ЕПОХУ АЛГОРИТМІВ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ.....22

**Руслан ГЛУШОК**

ЗМІНИ В УКРАЇНСЬКІЙ ОСВІТІ ВПРОДОВЖ ХХ-ХХІ СТ. ТА ЇХ АКТУАЛЬНІСТЬ  
СЬОГОДНІ.....23

### СЕКЦІЯ 2

#### СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕКО-ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

**Анастасія ЦИМБАЛ**

ЕКО-ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ВИКЛИКІВ.....26

**Яна КЛОЧАН**

«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ТОРТ» ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ГАСТРОНОМІЧНИЙ БРЕНД У  
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТА ТЕРНОПОЛЯ.....27

**Тетяна МЕТЕЛЬСЬКА**

КРЕМЕНЕЦЬКІ ГРЕЧАНІ ВАРЕНИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТА РЕСУРС РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ТЕРНОПІЛЬЩИНИ.....29

**Галина ЯВОРСЬКА**

КОНЦЕПЦІЯ ZERO WASTE В УКРАЇНСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....30

**Анастасія ГАЙДУК**

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ГОТЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....32

**Анна КЛИМОВА**

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РИЗИКИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ....33

**Ганна КОРБУТ , Олександр ДОНИК**

ВИКОРИСТАННЯ ЇСТІВНИХ КВІТІВ У КОНДИТЕРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ.....35

**Анастасія ГРИНЮК**

ОРГАНІЗАЦІЯ СЕРВІСУ «PET-FRIENDLY» У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....37

**Ольга СТЕЦЬ**

ЕКО-МЕНЮ ЯК ТРЕНД СУЧАСНОГО РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ.....39

**Катерина ВЕРЕЩУК**

GREEN HOSPITALITY: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....40

**Павло ЧОРНИЙ**

СТАЛІЙ ТУРИЗМ І ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....41

**Діана МЕДВЕДЧУК**

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ АБО РЕСТОРАНУ.....43

**Тетяна ОКІПНЯК**

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ГОТЕЛЮ АБО РЕСТОРАНУ.....44

**Оксана ГЛАДЧУК**

РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ .....45

**Марія МАЙКА**

ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЧНИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ ПРИГОТУВАННЯ ОСНОВНИХ ГАРЯЧИХ СТРАВ.....47

**Вікторія ОНИЩУК**

ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І ПРАКТИКИ У СФЕРІ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....49

<b>Марія САВКІВ</b> РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ SMART-ДИЗАЙНУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНИХ ІНТЕР'ЄРІВ.....	51
<b>Анастасія ХАМЧУК</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАСТОСУВАННЯ РОБОТОТЕХНІКИ У ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСАХ РЕСТОРАНІВ.....	52

**СЕКЦІЯ 3**  
**ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ, МАКАРОННОЇ**  
**ГАЛУЗЕЙ ТА ХАРЧОКОНЦЕНТРАТІВ**

<b>Анастасія БУГАСЦЬ</b> РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ МАФІНІВ ПІДВИЩЕНОЇ ХАРЧОВОЇ ЦІННОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНОПЛЯНОГО БОРОШНА.....	55
<b>Анастасія СЕРПОКРИЛ</b> РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ ВІВСЯНОГО ПЕЧИВА З ВИКОРИСТАННЯМ ПАРОВОЇ ОБРОБКИ.....	56
<b>Євгенія БОГОМОЛОВА</b> РОЗРОБКА БЕЗГЛЮТЕНОВИХ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ.....	57
<b>Олександра БУРДЕНЮК</b> МЕТОД ІНКАПСУЛЯЦІЇ. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИГОТУВАННЯ ШОКОЛАДНИХ ТРЮФЕЛІВ ШЛЯХОМ ІНКАПСУЛЯЦІЇ.....	59
<b>Наталія ЧЕРЕВИЧНА</b> ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО АСОРТИМЕНТУ ХАРЧОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ В УКРАЇНІ.....	61
<b>Ангеліна ЄМЕЦЬ</b> ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	63
<b>Наталія ЗАЯЦЬ</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КРАФТОВИХ ПЕКАРЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	65
<b>Мар'яна РАДІЙ</b> ФІЗИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ...	66
<b>Наталія КОРДІВСЬКА</b> ВИКОРИСТАННЯ ДИКОРΟΣЛИХ РОСЛИН У СУЧАСНІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ГАСТРОНОМІЇ.....	68
<b>Ганна ГОРІШНА</b> СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	69
<b>Дарина ОСТРОЖИНСЬКА</b> СУХІ КАВОВІ КОНЦЕНТРАТИ: ВИРОБНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ.....	71

**Зоряна ДВИКАЛЮК**  
АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ХАРЧОВИХ КОНЦЕНТРАТИВ У ВИРОБНИЦТВІ  
БЕЗГЛЮТЕНОВИХ СОЛОДКИХ ВИРОБІВ..... 73

**Христина ШЕВЧУК**  
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ХАРЧОВІ ТРЕНДИ: АНАЛІЗ ПОПУЛЯРНИХ ДІЄТ З  
ТОЧКИ ЗОРУ НУТРИЦІОЛОГІЇ.....74

**Наталя МОРОЗІЮК**  
МОЛОЧНА СИРОВАТКА ЯК ЦІННИЙ РЕСУРС: ВЛАСТИВОСТІ ТА НАПРЯМИ  
ВИКОРИСТАННЯ.....75

#### **СЕКЦІЯ 4 ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ І ПРАКТИКИ В HORECA**

**Веронія МАРТИНЮК**  
ДОСВІД СПІВПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ЗПТО З МІЖНАРОДНИМИ МЕРЕЖАМИ HORECA:  
УСПІХИ ТА ВИКЛИКИ.....77

**Максим ГРУДСЬВ**  
ІННОВАЦІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕХНОЛОГІЇ  
ТА АДАПТАЦІЯ HORECA.....78

**Лариса ЄПИК**  
ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СИНЕРГІЇ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ У HORECA.....80

**Євген ЗАДОЯ**  
РАЦІОНАЛЬНИЙ ПІДБІР ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ В  
ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....82

**Надія БЕРЕЗІВСЬКА**  
ОПТИМІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ ЧЕРЕЗ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....84

**Любов КОДЛЮК**  
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЗАСІБ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНОЇ  
МОВИ У СФЕРІ HORECA.....86

**Катерина ЯНІЮК**  
МАТЕМАТИКА У КОНДИТЕРСЬКІЙ СПРАВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....88

**Уляна ІВАНЦІВ**  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЄДНАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА АНАЛІТИКИ У  
СФЕРІ HORECA.....89

дозволяє здобувачам освіти поступово формувати стійкі навички критичного мислення та уникати автоматичного довірливого сприйняття медіаповідомлень.

Не менш важливим є формування здатності розпізнавати маніпулятивні технології. Педагог допомагає здобувачам освіти ідентифікувати емоційно забарвлені заголовки, фейкові новини, інформаційні перекручення, пропагандистські наративи та приховані форми впливу. Це сприяє розвитку інформаційної стійкості та захищеності особистості в умовах надлишку медіаконтенту [1].

Окремим напрямом діяльності викладача є формування усвідомлення впливу медіа на суспільну думку та особистісні рішення. Студенти навчаються розуміти, що медіа не лише інформують, а й формують ставлення до подій, явищ і соціальних процесів, впливають на емоції, поведінку та навіть життєві вибори людини. Усвідомлення цього впливу є ключовим елементом медіаграмотності.

Таким чином, педагог у сучасній освіті виступає не лише джерелом знань, а й організатором критичного взаємодії здобувачів освіти з інформаційним середовищем. Його діяльність спрямована на розвиток самостійного, аналітичного та відповідального мислення, що є основою формування медіаграмотної особистості.

Окрему увагу слід приділити проблемі інформаційної безпеки. У цифрову епоху здобувачі освіти щоденно стикаються з великою кількістю інформаційних потоків, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Недостатній рівень медіаграмотності підвищує ризик сприйняття фейкових новин, пропаганди та маніпуляцій, що може негативно впливати на формування критичного мислення.

Таким чином, медіаграмотність є не лише складовою загальної освітньої компетентності, а й фундаментом формування критичного мислення. Її розвиток у системі освіти сприяє вихованню свідомої, інформаційно компетентної особистості, здатної орієнтуватися у складному медіапросторі, приймати зважені рішення та протистояти інформаційним викликам сучасності.

### Список використаних джерел

1. Горбань Ю., Олійник О. Медіаграмотність як чинник захисту інформаційного простору від ворожої дезінформації в час війни. *Український інформаційний простір*. 2024. № 1(13). С. 194–205. DOI: [https://doi.org/10.31866/2616-7948.1\(13\).2024.300896](https://doi.org/10.31866/2616-7948.1(13).2024.300896) (дата звернення: 21.04.2026).
2. Дегтярьова Г. Питання формування медіаграмотності: подолання стереотипів. *Український інформаційний простір*. 2019. № 2(4). С. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(4\).2019.187531](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(4).2019.187531) (дата звернення: 21.04.2026).
3. Надурак В. Критичне мислення: поняття та практика. *Філософія освіти*. 2022. Т. 28, № 2. С. 129–147.
4. Терно С. О. Критичне мислення: динаміка та сфера застосування. *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*. 2016. Вип. 46. С. 310–315.

**УДК 005.3**

**Роман Шерстюк**

д. е. н., завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг

**Острівська Галина**

к. е. н., доцент кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

## **СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОФІЛЮ**

У будь-якому середовищі, де відбувається взаємодія індивідів у форматі колективної діяльності, практично неминує постає феномен лідерства як своєрідний механізм неформальної стратифікації. У процесі становлення групи окремі її учасники починають демонструвати підвищений рівень суб'єктної активності, що зумовлює їх поступове виокремлення, зростання довіри до їхніх суджень та фактичне закріплення за ними домінуючих позицій. Відтак, лідерство доцільно інтерпретувати як багатовимірний соціально-психологічний конструкт, що супроводжує еволюцію групової динаміки та детермінує формування внутрішньої архітектури колективу, її впорядкування й адаптаційне вдосконалення. Сутнісні характеристики ефективного лідера виходять за межі тривіального переліку компетенцій і набувають ознак інтегративної якості. Зокрема, йдеться про здатність до проактивного ініціювання змін, інтенсивного включення у вирішення спільних завдань, а також про наявність потенціалу до консолідації людських ресурсів шляхом мотиваційного впливу та смислового надихання [1]. Водночас важливим є репрезентування особистісних характеристик, що резонують із ціннісним ядром конкретної групи, а також стратегічна далекоглядність, яка передбачає здатність до проектування довгострокових траєкторій розвитку.

Узагальнюючи, лідерство постає як один із фундаментальних інструментів диференціації соціальної активності, що передбачає набуття окремим індивідом особливого статусу відносно інших членів групи. Лідер, у цьому контексті, є не лише носієм управлінських функцій, але й суб'єктом, якому делегується право прийняття стратегічно значущих рішень. Відмінною рисою такого суб'єкта є автономність мислення, рішучість і готовність брати на себе повну відповідальність у ситуаціях невизначеності.

Трансформаційні зрушення, зумовлені розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту та глобалізаційною мобільністю, істотно переосмислюють природу лідерства. У цих умовах інноваційність стає не просто бажаною характеристикою, а визначальною передумовою довготривалої конкурентоспроможності. Цифрова революція, що набула інтенсивного розвитку впродовж останнього десятиліття, радикально змінює управлінські парадигми, формуючи нові орієнтири лідерської поведінки. У цьому контексті доцільно виокремити ключові вектори сучасних лідерських трансформацій:

*Цифрово-орієнтоване лідерство.* Управлінська діяльність дедалі більше інтегрується з цифровими інструментами, що передбачає не лише їх використання, а й критичне осмислення. Адаптивність до технологічних змін, володіння цифровими компетенціями, а також здатність швидко трансформувати організаційні процеси стають базовими вимогами до лідера.

*Деконструкція жорстких ієрархій.* Відбувається поступовий відхід від бюрократизованих моделей управління на користь гнучких, децентралізованих структур, у яких пріоритет надається раціональності, швидкості прийняття рішень і міжособистісній довірі.

*Інституціоналізація соціальної відповідальності.* Соціально орієнтовані ініціативи перестають бути периферійними та інтегруються у стратегічне ядро підприємств, формуючи додану вартість як у репутаційному, так і в економічному вимірах.

*Психологізація управління.* Зростає значущість глибинного розуміння поведінкових патернів, мотиваційних механізмів і емоційних реакцій працівників. Лідер постає як інтерпретатор психологічних станів і модератор міжособистісних взаємодій.

*Дифузія лідерських функцій.* В умовах ускладнення організаційних систем поширюється практика розподіленого лідерства, за якої управлінські ролі делегуються різним учасникам команди залежно від ситуаційного контексту [2].

*Перманентний розвиток особистості.* Безперервне навчання трансформується у ключову умову професійної релевантності, що особливо актуалізується в умовах автоматизації та технологічних змін [3].

*Ціннісно орієнтований брендинг.* Формування емоційного зв'язку між працівником і організацією стає стратегічним ресурсом, який підсилює ідентифікацію та внутрішню мотивацію.

*Гнучкість як управлінська домінанта.* Пріоритетність людської взаємодії, орієнтація на результат, відкритість до змін і партнерська взаємодія із зацікавленими сторонами формують основу сучасних управлінських підходів.

*Емпатійна парадигма лідерства.* Здатність до емоційного резонансу, розуміння потреб і цінностей працівників, особливо представників нових поколінь, набуває вирішального значення.

*Лідерство наставницького типу.* Сучасний керівник дедалі частіше виконує функцію ментора, який не лише передає знання, але й формує світоглядні орієнтири, підтримує розвиток і стимулює самореалізацію членів команди.

Отже, сучасне лідерство трансформується у складну, багаторівневу систему взаємодій, що поєднує технологічні, соціальні та особистісні виміри, і виступає ключовим чинником формування професійної спроможності майбутніх фахівців управлінської сфери.

**Висновки.** Лідерство в сучасних умовах трансформується у динамічну багатофункціональну систему, що виходить за межі формального управління та базується на здатності інтегрувати інтелектуальний, емоційний і ціннісний потенціал колективу. Його розвиток детермінується цифровізацією, інноваційними змінами та зростанням ролі людського капіталу, що актуалізує гнучкість, адаптивність і безперервне навчання. Для майбутніх управлінців лідерство постає як процесуальна компетентність, що поєднує аналітичність, емпатійність, стратегічність і здатність до колективної взаємодії. Водночас відбувається перехід до наставницько-фасилітаційної моделі лідерства, орієнтованої на розвиток персоналу. Ефективне лідерство виступає ключовою передумовою конкурентоспроможності підприємств і визначає спроможність фахівців діяти в умовах невизначеності та швидких змін.

#### **Список використаних джерел**

1. Ostrovska H.Y., Sherstiuk R.P., Tsikh, H.V., Ivata V.V., Tur O.V. Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. №1. P. 147-156. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>.
2. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021. № 3. P. 167-172. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
3. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykyv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020. № 4. P. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>

