

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка



К¹⁹¹⁸-ПНУ

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

ВІСНИК

**КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА**

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 17

Електронне видання

Кам'янець-Подільський
2026

Ідентифікатор медіа: R40-02600

*Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
№ 442 від 22.02.2024 р.*

*Рекомендовано вченою радою природничо-економічного факультету
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол №10 від 27.08.2026 р.)*

Редакційна колегія:

Наталія Мазур, доктор економічних наук, професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна), *головний редактор*;

Тетяна Боднарчук, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна), *відповідальний редактор*;

Вероніка Буторіна, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна);

Володимир Лисак, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна);

Людмила Матвейчук, доктор наук з державного управління, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова (Україна);

Даріуш Новак, доктор економічних наук, професор, Державний економічний університет в Познані (Республіка Польща);

Іван Семенець, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна).

Ірина Ящишина, доктор економічних наук, професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (Україна);

Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки [Електронний ресурс] / [ред. кол.: Наталія Мазур (гол. ред.) та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2026. Вип. 17. 149 с.

Вісник містить статті, які відображають результати наукового доробку вітчизняних та іноземних вчених. Досліджено окремі аспекти сучасної економічної теорії, інноваційних перетворень економіки, обліку, аналізу, оподаткування та контролю, проаналізовано особливості управління людським капіталом, а також проблеми розвитку суб'єктів господарювання різних галузей економіки, зокрема індустрії гостинності.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та усіх, хто цікавиться проблемами розвитку сучасної економіки.

УДК 330:378.4(477.43)(082):33

Вісник засновано у 2008 р. Періодичність видання: 1 (один) раз на рік.

Адреса редакційної колегії: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл.

Електронні версії статей вісника оприлюднюються на офіційній сторінці видання:

https://journals.urau.ua/index.php/2524-0633#pkp_content_main

та в інституційному репозитарії: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10299>

Ministry of Education and Science of Ukraine
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University



BULLETIN

**OF KAMIANETS-PODILSKYI IVAN OHIIENKO
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 17

Electronic edition

Kamianets-Podilskyi
2026

Media Identifier: R40-02600

Registered by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (Decision No. 442 of 22 February 2024).

*Recommended by the Academic Council of the Faculty of Natural and Economic Sciences of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
(Minutes No. 10 dated August 27, 2026)*

Editorial Board:

Nataliya Mazur, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine), *Editor-in-Chief*;

Tetiana Bodnarchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine), *Executive Editor*;

Veronika Butorina, PhD in Economics, Associate Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine);

Liudmyla Matveichuk, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law (Ukraine);

Volodymyr Lysak, PhD in Economics, Associate Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine);

Dariusz Nowak, Doctor of Economic Sciences, Professor, Poznań University of Economics and Business (Republic of Poland);

Ivan Semenets, PhD in Economics, Associate Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine);

Iryna Yashchyshyna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University (Ukraine).

Bulletin of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University. Economic sciences [Electronic resource] / [Editorial Board Members: Nataliya Mazur (Editor-in-Chief) and other]. Kamianets-Podilskyi: Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University, 2026. Issue 17. 149 p.

The Bulletin publishes articles presenting the results of research conducted by Ukrainian and international scholars. The papers examine selected aspects of contemporary economic theory, innovative economic transformations, accounting, analysis, taxation, and control, as well as the management of human capital and the development challenges faced by business entities across various sectors of the economy, including the hospitality industry.

The publication is intended for researchers, academics, doctoral students, students, and all those interested in the development of the modern economy.

UDC 330:378.4(477.43)(082):33

The Bulletin was established in 2008. Publication frequency: once a year.

Address of editorial board: Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University,
61, Ohiienko Street, Kamianets-Podilskyi, Khmelnytskyi Oblast.

Web-site: https://journals.uran.ua/index.php/2524-0633#pkp_content_main

DSpace repository: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10299>

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.5-18>

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ІРРАЦІОНАЛЬНОГО ПОПИТУ СПОЖИВАЧА

PSYCHOLOGICAL ASPECT OF IRRATIONAL CONSUMER DEMAND

БОДНАРЧУК Тетяна

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

BODNARCHUK Tetiana

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

ЧАПЛІНСЬКИЙ Вадим

кандидат економічних наук,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3209-1475>

CHAPLINSKYI Vadym

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3209-1475>

Стаття присвячена аналізу феномену ірраціонального попиту з точки зору психологічного підходу. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах швидких ринкових змін волатильність споживчого попиту набуває особливого значення. Рішення споживачів все частіше ґрунтуються на емоціях, когнітивних упередженнях та соціальному тиску, що створює низку проблем та ризиків для бізнесу, ускладнюючи прогнозування продажів та управління лояльністю. Систематизовано теоретичні засади ірраціонального попиту з позицій різних наукових підхо-

© БОДНАРЧУК Тетяна, ЧАПЛІНСЬКИЙ Вадим, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

дів, ідентифіковано ключові чинники його формування та описано основні психологічні ефекти. Виконано аналіз практичних проявів ірраціональної споживчої поведінки, зокрема, у сегменті люксових товарів. На основі дослідження розроблено системний адаптивний підхід та визначено конкретні напрями й механізми управління ірраціональним попитом.

Ключові слова: споживач, споживча поведінка, попит, ірраціональний попит, споживчий ірраціоналізм, бізнес.

The article is devoted to the analysis of the phenomenon of irrational demand from the perspective of an interdisciplinary approach, namely the psychological one. The relevance of the study is determined by the fact that under conditions of rapid market changes, the volatility of consumer demand becomes particularly significant. Consumer decisions are increasingly based on emotions, cognitive biases, and social pressure, which creates a number of problems and risks for businesses, complicating sales forecasting and customer loyalty management.

The theoretical foundations of irrational demand are systematized from the standpoint of different scientific approaches, including economic, behavioral, social, psychological, marketing, and others. The key factors of its formation are identified. Special attention is paid to such social and psychological processes as imitation, contagion, and suggestion. As well, the main psychological effects that influence consumer behavior and shape irrational demand are described, highlighting the role of emotions, cognitive biases, and social influence in the decision-making process. In particular, the study examines such effects as the Veblen effect, the bandwagon effect, the cheapness paradox, the consumer expectations effect, irrational seasonality, the scarcity effect, the «blind» brand phenomenon, the product novelty effect, the fashion effect, and the anchoring effect.

An analysis of practical manifestations of irrational consumer behavior is carried out, particularly in the luxury goods segment, including a review of purchasing patterns, consumer motivations, and emotional triggers, as well as a survey to identify dominant status and emotional stimuli influencing buying decisions. Based on the research, a systematic adaptive approach is developed, and specific directions and mechanisms for managing irrational demand (economic, psychological, and social) are determined. These mechanisms can be used by businesses to stimulate sales, increase the loyalty of the target audience, and minimize operational risks.

Keywords: consumer, consumer behavior, demand, irrational demand, consumer irrationalism, business.

Постановка проблеми. У сучасній економіці поведінка споживачів значно ускладнилася через вплив соціальних, психологічних і технологічних чинників. Одним із найбільш цікавих і водночас складних явищ є ірраціональний попит – ситуація, коли рішення споживачів щодо купівлі товарів чи послуг визначається не лише об'єктивною економічною вигодою,

але й емоціями, соціальним впливом, психологічними ефектами. З економічної точки зору ірраціональний попит впливає на формування ринкових цін; з психологічного боку – розкриває механізми прийняття рішень, що виходять за межі класичної моделі «раціонального споживача». Вивчення економіко-психологічних аспектів ірраціонального попиту дозволяє не лише глибше зрозуміти поведінку споживачів, а й розробити ефективні стратегії управління попитом, прогнозувати ринкові тенденції та формувати маркетингові рішення, які враховують мотиви покупців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ірраціональний попит є явищем, що проявляється тоді, коли споживачі здійснюють покупки, керуючись не стільки об'єктивними економічними вигодами, скільки емоціями, соціальними впливами та когнітивними упередженнями. Він стає особливо помітний у випадках купівлі дорогих або «нелогічних» товарів, коли рішення не можна пояснити стандартними моделями поведінки. Це явище поєднує економічні, психологічні та соціальні фактори, відображаючи складність реальної споживчої поведінки. Дана проблема висвітлена у працях низки іноземних вчених, серед яких Г. Саймон, Р. Талер, Д. Канеман, А. Тверські, В. Сміт, В. Вонг, Ф. Котлер, а також українських, зокрема О. Вартанової, Н. Рожко, С. Романчука, П. Власюка, М. Даниленка, Т. Зінченко та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження, багато аспектів ірраціонального попиту залишаються недостатньо вивченими, зокрема вплив на споживчі рішення окремих психологічних ефектів. Подальшої наукової розвідки потребує те, як ці ефекти взаємодіють і посилюють один одного в різних ринкових сегментах, а також які практичні інструменти можуть допомогти бізнесу прогнозувати та управляти ірраціональним попитом з урахуванням емоційних, когнітивних та соціальних чинників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – аналіз психологічних особливостей та специфіки впливу ірраціонального попиту на функціонування ринку; формулювання рекомендації бізнесу щодо управління таким типом споживчої поведінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ірраціональна споживча поведінка є протилежністю до раціональної. Якщо друга базується на свідомих інтересах, відповідному плані дій, розрахунку балансу потенційних успіхів і витрат, то перша усього цього позбавлена [1, с. 58]. В її основі ле-

жать психологічні механізми, лише опосередковано пов'язані з економічними. Яскравими прикладами ірраціонального попиту є споживання шкідливих товарів (фастфуд, алкоголь, наркотичні речовини), купівля дорогих брендovих речей (сумок, одягу, машин), сліпе слідування трендам чи моді, імпульсивні покупки, тобто ті, які здійснюють під час акцій і розпродажів, без реальної потреби. Фактично, в основі формування ірраціонального попиту лежить декілька компонент:

- неусвідомленість споживачем своїх справжніх потреб і цінностей, порушення між розумінням власних запитів і можливостей;
- схильність до задоволення потреб і бажань за допомогою ірраціональних мотивів (покупка «під настрій», «шопінг-терапія», підкреслення статусу, прагнення унікальності);
- особистісні психоемоційні чинники, так званий «чорний ящик свідомості споживача» (індивідуальні характеристики та модель прийняття рішень) [2].

Для глибшого розуміння концептуальної природи ірраціонального попиту необхідно звернутися до різних наукових підходів, які також відображають специфіку еволюції даного поняття (див. *табл. 1*).

Таблиця 1

Зміст ірраціонального попиту за різними науковими підходами

№ з/п	Науковий підхід	Зміст ірраціонального попиту	Основні складові
1.	Класичний економічний	Це аномалія або помилка у поведінці, будь-який відхід від логічних та раціональних рішень	Брак інформації, нестійкість потреб, неусвідомлена корисність
2.	Неокласичний економічний	Це споживча поведінка, яка виникає через ризики, невизначеність, неправильні очікування	Інформаційна асиметрія та бар'єри, помилки оцінки ризику
3.	Поведінково-економічний	Це закономірні, нелогічні рішення, зумовлені евристикою, емоціями та когнітивними упередженнями	Обмежена раціональність, теорія перспектив, поведінкова теорія ігор
4.	Соціальний	Це соціальний акт, спрямований на підвищення статусу, схвалення оточуючих та наслідування	Соціальне порівняння, групові норми, статусне споживання
5.	Психологічний	Це не вмотивовані вчинки, які людина здійснює у стані афекту або свідомо, дотримуючись минулого досвіду	Ефект володіння, парадокс свідомості, страхи, переживання

Продовження таблиці 1

6.	Нейроекономічний	Це дії, зумовлені емоційними центрами мозку та дофаміновими механізмами	Дофаміновий сплеск, імпульсивність
7.	Маркетинговий	Це тип споживчої поведінки, сформований маніпулятивними техніками впливу	Штучний дефіцит, візуальні тригери, інфлуенсери, соцдокази

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 50; 4, с. 7; 5, с. 13; 6, с. 71]

Загалом важко пояснити ірраціональний попит одним підходом, дане явище скоріше вимагає міждисциплінарного бачення. Важливою категорією у його розумінні є середовище прийняття рішення або так звана «архітектура вибору». Від форми презентації, стилю оформлення, послідовності пропозицій, способів подачі інформації залежить, чи прийме людина емоційне, імпульсивне чи логічно обґрунтоване рішення [7, с. 87]. Таке середовище формує умови, за яких ірраціональний попит стає більш ймовірним, навіть якщо покупка не відповідає реальним економічним потребам споживача.

Ірраціональний попит формується під впливом комплексного поєднання економічних, маркетингових, психологічних, соціальних та культурних чинників, вивчення яких дозволяє глибше зрозуміти механізми, що стимулюють надмірне або емоційно мотивоване споживання, а також оцінити різні моделі нестандартної поведінки на ринку (рис. 1).

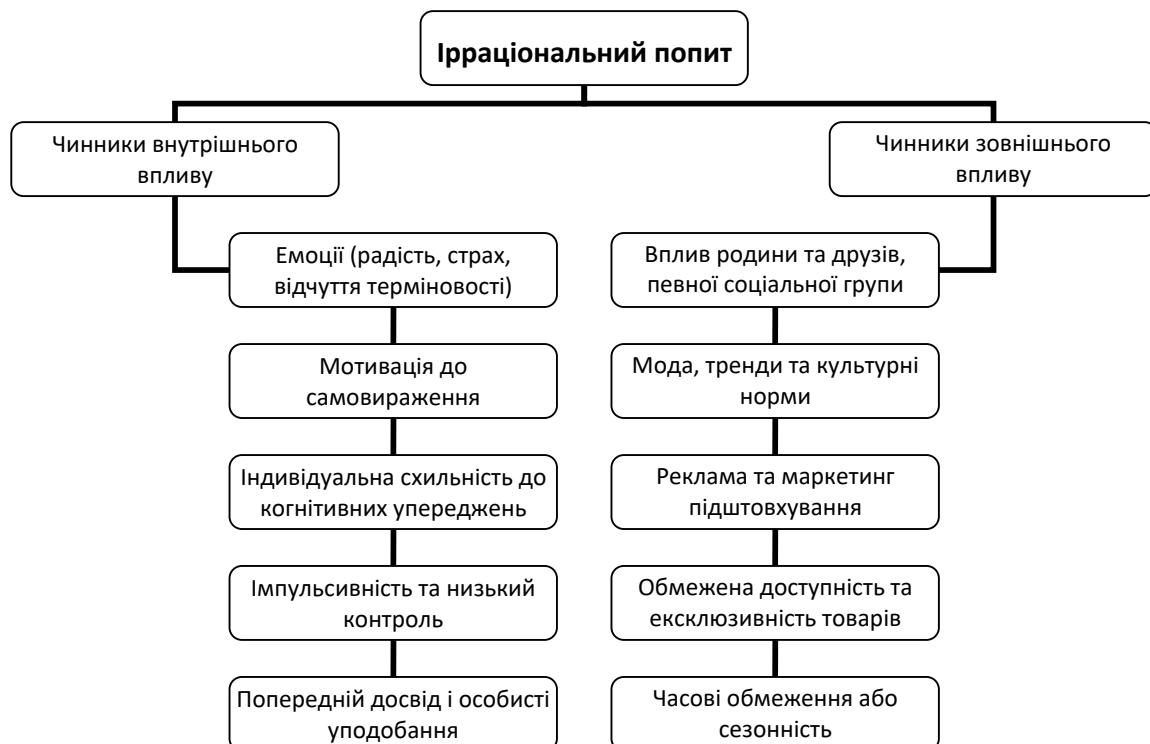


Рис. 1. Чинники формування ірраціональної споживчої поведінки

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 57–58; 8, с. 39–40; 9; 10, с. 24]

Огляд внутрішніх і зовнішніх чинників ірраціонального попиту дозволяє зрозуміти, що ірраціональний попит формується не випадково, а під впливом певних соціально-психологічних процесів. Саме вони визначають, як споживач реагує на інформацію про товар, як формуються його емоції та імпульси, і як він приймає рішення, що виходять за межі раціональної оцінки. Серед основних механізмів формування ірраціонального попиту виділяють такі:

1. Імітація (наслідування). Це поведінка, коли споживач наслідує дії інших людей, часто орієнтуючись на тих, кого вважає успішним або авторитетним. Це свого роду «соціальна інфекція», яка найчастіше зустрічається в людей з пригніченою волею. Цей механізм діє, тому що багато форм поведінки відтворюються «бездумно», «як усі», «щоб не виділитися з натовпу» [1, с. 59].

2. Зараження. Це ефект, коли емоції та поведінка групи поширюються на індивіда, викликаючи хвильовий сплеск попиту на певний продукт. До прикладу, перебуваючи у магазині, людина може «вхопити» чийсь ажіотажний настрій.

3. Навіювання. Це механізм, що діє під впливом зовнішніх повідомлень, реклами або соціальних сигналів на емоції та сприйняття товару, що стимулює купівельні рішення без глибокого аналізу.

Суб'єктивне відношення до процесу споживання й оцінки альтернатив зумовлене наявністю певних феноменів психології прийняття рішення, які викликають відповідну економічну поведінку (див. *табл. 2*).

Вплив означених ефектів свідчить, що споживачі не завжди оцінюють продукцію на основі ціни, корисності та наявної інформації. Натомість рішення приймаються під впливом очікувань, соціального тиску, статусних мотивів, емоційної винагороди, автоматизованих реакцій тощо.

Сегмент люксових товарів характеризується споживанням, у якому раціональні мотиви поступаються емоціям, статусним прагненням та символічним цінностям бренду. Як підкреслювала Коко Шанель: *«Дехто вважає, що розкіш – це протилежність бідності. Але це не так. Розкіш – це протилежність вульгарності»*, – і саме це визначення дозволяє зрозуміти природу ірраціонального попиту на люкс, що ґрунтується не на функціональності, а на естетиці, унікальності й соціальному визнанні. На практиці це проявляється у готовності споживачів переплачувати за брендові сим-

воли, ажіотажі навколо лімітованих колекцій, культі окремих моделей, а також у посиленій увазі до емоційної та іміджевої складової покупки.

Таблиця 2

Психологічні ефекти впливу на споживчу поведінку

№ з/п	Психологічний ефект	Суть
1.	Ефект Веблена	Попит на дорогі (брендові, люксові) товари зростає, навіть якщо зростає ціна, через престиж, бажання підкреслити статус. Так зване «показове споживання» – «мені доступно, а тобі ні».
2.	Ефект стадності	Попит на товари формується під впливом бажання бути у тренді та не відставати від інших, купувати те, що й інші.
3.	Парадокс деше-визни	Низька ціна знижує привабливість товару в очах споживача, особливо для престижних. Дешеве не хочуть купувати, бо низька ціна сигналізує про меншу статусність.
4.	Ефект очікувань споживачів	Попит на товар зростає або зменшується через очікування майбутніх змін: ціни, дефіциту, популярності.
5.	Ірраціональна сезонність	Попит на товари зростає або падає не через реальні сезонні потреби, а через традиції, свята, моду, психологічні патерни.
6.	Ефект дефіциту	Покупців заохочує дефіцит продажу, страх того, що не вистачить, особливо якщо мова йде про лімітовану версію товару.
7.	Феномен «сліпого» бренду	Люди надмірно прив'язані до іміджу та репутації компанії, купують товари не за якістю або функцією, а просто через назву бренду; інерційна звичка придбання товарів одного й того ж виробника.
8.	Ефект товарної новизни	Попит зростає через новизну продукту, навіть якщо він не має суттєвих переваг над існуючими товарами. Новизна стимулює емоційні покупки та бажання «бути першим».
9.	Ефект моди	Попит визначається не реальними потребами, а поточними трендами, смаками й уподобаннями.
10.	Ефект якоря	Люди при покупці орієнтуються на першу отриману інформацію, навіть якщо вона не є реальною чи релевантною.

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 58; 11; 12]

Ринок люксових товарів стійко зростає, випереджаючи за темпами росту світовий ВВП. Це дозволяє припустити, що мотивами покупок є такі не зростання добробуту, а емоційні, статусні та символічні патерни (рис. 2).

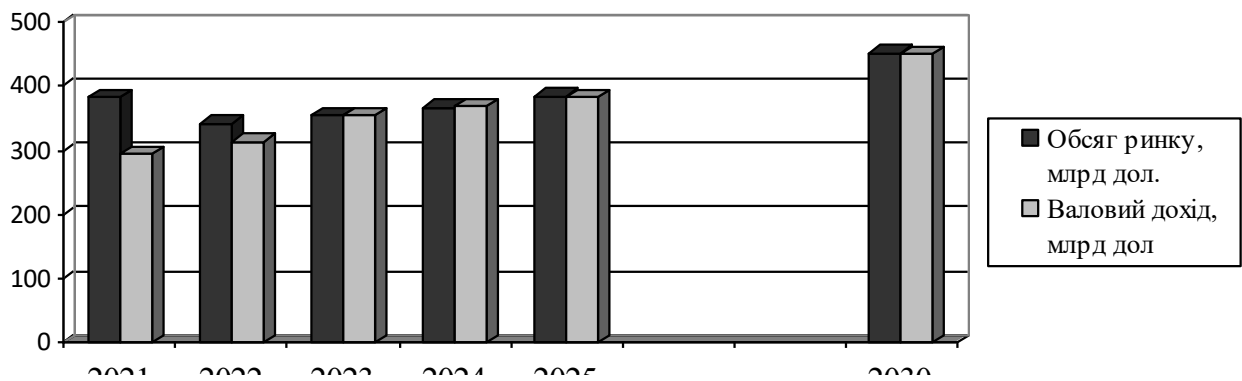


Рис. 2. Динаміка розвитку ринку люксових товарів за останні 5 років

Джерело: складено авторами на основі [13]

Середньорічний темп зростання ринку (CAGR) у 2021–2025 рр. склав майже 7%, це при тому, що й ціни в сегменті в середньому зростали на 4–8%, що свідчить про низьку цінову еластичність і є проявом ефекту Веблена. Найвищими темпами зростають ринки люксових окулярів, модного одягу, виробів зі шкіри, ювелірних виробів та годинників, косметики та парфумів. Найбільші частки ринку належать компаніям Chanel (6%), Dior (5%), Gucci (4%), Louis Vuitton (4%), Hermes, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger (по 2%) [13]. А у топ 5 країн у 2024 р. за обсягами продажів ввійшли США (77,8 млн дол.), Китай (56,1 млн дол.), Японія (32,3 млн дол.), Франція (19,1 млн дол.), Велика Британія (17,2 млн дол.). Серед інших активних країн-споживачів люксу – Індія, Бразилія, Австралія, а також Україна.

Основними споживачами люксу сьогодні є не старше покоління, а молоді люди віком 18–34 роки (65–80% всього ринку), хоча вони й не є найбільш економічно забезпеченою категорією [14]. Жінки активніше купують люкс як символ професійних і особистих досягнень, а чоловіки – частіше демонструють свої надбання. За дослідженням компанії Market.Us у 2025 р. частка споживачів люксових товарів, які перед покупкою проводять дослідження ринку, коливається від 54% у Великій Британії до 33% у Китаї, загалом по світу цей показник складає 48% [13]. Це свідчить про те, що навіть серед покупців преміального сегмента значна частка рішень ухвалюється без детального аналізу ринку, керуючись емоційними, статусними та соціальними мотивами. Однак, сьогодні профіль споживача люксу змінюється (див. *табл. 3*).

Нові якості та характеристики попиту змушують компанії шукати нові підходи до брендингу та маркетингу. Попри зміни профілю сучасного споживача люксу, елементи ірраціональності у поведінці зберігаються.

Таблиця 3

Різниця між «старим» і «новим» споживачем люксу

«Старий» споживач (покоління X та Y)	«Новий» споживач (покоління Z)
Сильна лояльність та довічна відданість одному бренду	Гнучкий вибір брендів і схильність приділяти час пошуку натхнення
Акцент на статусі та визнанні	Розкіш як засіб самовираження й автентичності
Фірмовий брендинг/логотип обов'язковий, це маркер люксового статусу	Більш універсальні дизайни з меншою залежністю від логотипів/брендингу, включно з мінімалізмом
Впливає залучення знаменитостей до реклами та аспіраційний маркетинг	Впливають соціальні мережі
Перевага надається офлайн-шопінгу і високласному ритейл-досвіду (бутики)	Перший досвід покупок – імерсивний і цифровий, актуальний ринок перепродажу
Пріоритет – спадковість та ексклюзивність, засновані на високій ціні та обмеженості	Пріоритет – відповідальні бренди з місією та зобов'язаннями щодо сталого розвитку

Джерело: [15]

Ірраціональний попит є складним соціально-економічним феноменом. У сучасних умовах цифрової економіки він набуває особливого значення, оскільки рішення споживачів частіше ґрунтуються не на об'єктивній оцінці корисності товарів, а на емоціях, когнітивних упередженнях, соціальному тиску. Це створює низку проблем для бізнесу, який змушений працювати в умовах високої волатильності попиту, швидкоплинності трендів та зростання етичних ризиків (рис. 3).



Рис. 3. Проблемні аспекти ірраціонального попиту

Джерело: складено авторами

Управління ірраціональним попитом потребує комплексного підходу, що поєднує розуміння психології споживача, інструменти поведінкового маркетингу, цифрові технології та етичні принципи взаємодії з клієнтом.

Означені проблеми зумовлюють відповідні наслідки, серед яких такі:

- масові покупки без реальної потреби та перевитрати;
- розчарованість споживачів і недовіра до бренду;
- нестабільність виручки бізнесу та важкість здійснення прогнозів розвитку;
- складність планування виробництва та залежність компаній від неконтрольованих чинників;
- репутаційні втрати та висока вартість утримання клієнтів;
- поширення ірраціональних трендів (ризик споживацьких залежностей, негативний вплив на сталий розвиток).

Ірраціональний попит створює низку ризиків для бізнесу (рис. 4).

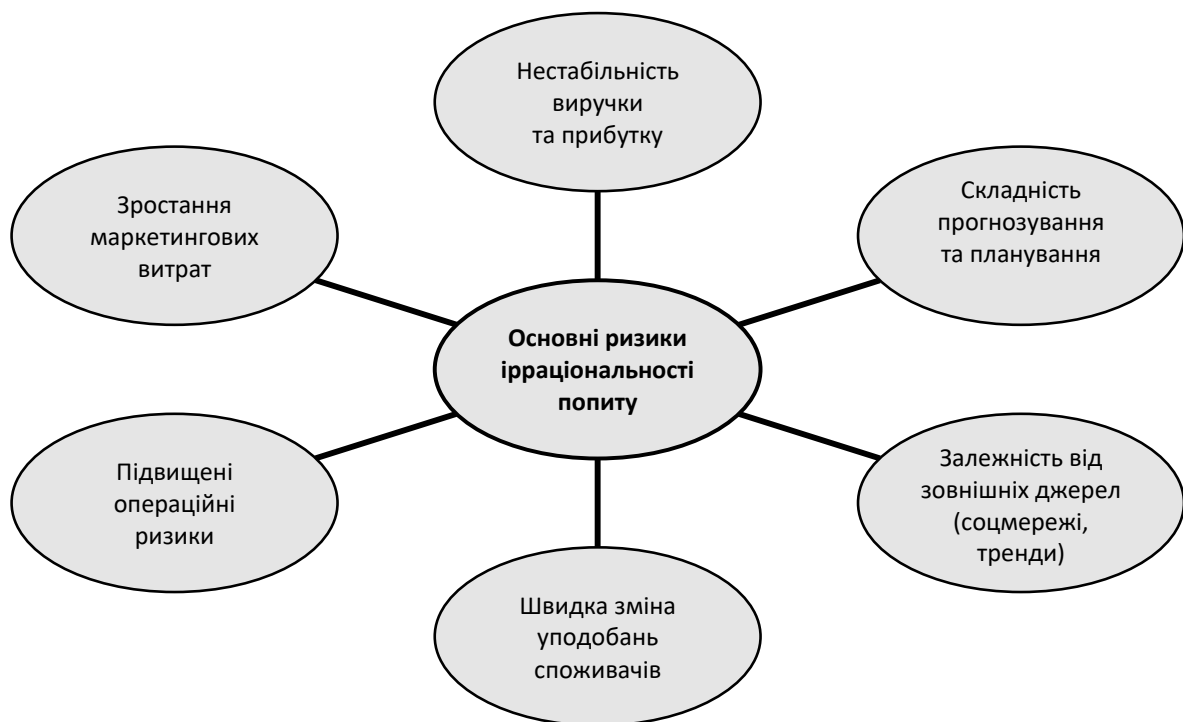


Рис. 4. Ризики для бізнесу з боку ірраціональної споживчої поведінки

Джерело: складено авторами на основі [9; 16, с. 148–149]

Враховуючи перелічені проблеми та ризики, стає очевидним, що для забезпечення стабільності діяльності та ефективного функціонування бізнесу необхідно застосовувати цілеспрямовані підходи до управління попитом (табл. 4). Це передбачає формування стратегічних напрямів впливу на споживчу поведінку, розробку механізмів стимулювання попиту, підви-

щення лояльності клієнтів та мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю продажів.

Таблиця 4

Ключові напрями управління ірраціональним попитом з боку бізнесу

№ з/п	Напрямок	Опис	Очікуваний ефект
1.	Поведінковий маркетинг і стимулювання покупок	Використання психологічних тригерів, акцій, бонусів, обмежених пропозицій	Високий попит та обсяги продажів
2.	Формування ціннісної пропозиції	Створення символічної цінності товару, формування ексклюзивності, преміального іміджу	Висока лояльність та безумовна цінність бренду
3.	Комунікаційні стратегії	Сторітелінг, соціальний доказ, співпраця з лідерами думок	Стимулювання покупок, покращення зв'язку
4.	Управління клієнтським досвідом	Персоналізація пропозицій, післяпродажна підтримка, програми лояльності	Стійка лояльність, задоволений споживач
5.	Антикризове управління попитом	Стабілізація попиту після пікових хвиль, робота з негативними трендами та відгуками	Стабільність продажів, мінімізація операційних втрат

Джерело: складено авторами на основі [16, с. 36–38; 17, с. 204]

При реалізації моделей управління споживчою поведінкою варто враховувати принципи ірраціональності, серед яких такі: емоційність прийняття рішень, вразливість до когнітивних упереджень, імітація та соціальне зараження, короткострокова орієнтація, нестійкість споживчих уподобань, надмірна імпульсивність під впливом психологічних ефектів [4].

Особливо важливим щодо управління ірраціональною споживчою поведінкою з боку бізнесу є системний підхід, який поєднує психологічні, соціальні та економічні механізми впливу на споживачів. Це дозволяє не лише стимулювати попит у короткостроковій перспективі, а й формувати довгострокову лояльність, підвищувати задоволеність клієнтів та зміцнювати репутацію бренду.

Висновки. Отже, ірраціональний попит є складним міждисциплінарним явищем. Різні наукові школи підкреслюють його когнітивну, емоційну, поведінкову чи статусну природу, а механізми імітації, зараження та навіювання доповнюють розуміння того, як саме формується відхід від ра-

ціональної логіки споживання. Сукупність психологічних ефектів та типових моделей поведінки демонструє, що рішення споживачів часто зумовлені суб'єктивними реакціями, упередженнями та соціальними очікуваннями, що визначає специфіку сучасного ринку та ускладнює прогнозування попиту. Це створює низку ризиків для бізнесу: нестабільність продажів, труднощі прогнозування, репутаційні втрати, підвищення витрат на утримання клієнтів. Ефективне управління цим феноменом потребує системного й адаптивного підходу, який поєднує економічні, психологічні та соціальні напрями й механізми. Такий підхід дозволяє стимулювати попит, підвищувати продажі, формувати довгострокову лояльність, покращувати клієнтський досвід, мінімізувати ризики.

Список використаних джерел:

1. Базецька Г. І. Економічна поведінка в умовах невизначеності. *Економічна теорія та право*. 2021. №4. С. 53–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>
2. Вартанова О., Цалко Т. Споживча поведінка: ревіталізація концепції і стрижневі моделі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36>
3. Рожко Н. Я. Сутнісна характеристика та еволюція розвитку поняття «раціональна» та «ірраціональна» поведінка споживача. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія економічна*. 2019. С. 48–53. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1\(11\)-48-53](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1(11)-48-53)
4. Баранов В. В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10691679>
5. Вартанова О. В., Ровнягін О. В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 9–15.
6. Наумова М. О. Поведінка споживачів у глобальному вимірі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1(107). С. 70–74. URL: <https://surl.li/sfbzpc>
7. Демкура Т., Маркович І. Архітектура вибору і підштовхування в поведінковій економіці. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2. С. 85–92.
8. Літинська В. А. Аналіз зовнішніх факторів впливу на поведінку споживачів під час воєнного стану. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4(74). С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.5>
9. Шевченко М. В. Споживча поведінка і сучасне маркетингове середовище: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-15>
10. Книш Н. Психологічні чинники споживчої поведінки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2018. № 2(9). С. 23–26. DOI: [https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2\(9\).6](https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2(9).6)

11. Маркетер. Дороге купуємо, дешевим гидуємо або ефект Веблена. *Marketer*. 2024. URL: <https://marketer.ua/ua/we-buy-expensive-hide-cheap-or-the-veblen-effect/> (дата звернення: 16.02.2026).
12. COI. Як емоції впливають на продажі. *COI Blog*. 2025. 14 квітня. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-psychology-of-advertising-in-product-based-business-how-emotions-drive-sales/> (дата звернення: 23.02.2026).
13. Pangarkar T. Luxury goods statistics 2025 by brand, value, quality. *Market.us. News*. 2025. 13 January. URL: <https://www.news.market.us/luxury-goods-statistics/> (accessed date: 13.02.2026).
14. Deloitte. Global Powers of Retailing 2025. Deloitte Report. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing> (accessed date: 15.02.2026).
15. Houlihan Lokey. Luxury Goods Market Update. 2025. 38 p. URL: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/luxury-goods-market-update--june2025.pdf>
16. Федорович Р. В. та ін. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги. Тернопіль, 2016. 244 с.
17. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Маркетингові засоби в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6(276). С. 203– 209. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-203-209>

References:

1. Bazetska, H. I. (2021). Ekonomichna povedinka v umovakh neviznachenosti [Economic behavior under uncertainty]. *Ekonomichna teoriya ta pravo*, 4, 53–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53> [in Ukrainian]
2. Vartanova, O. & Tsalko, T. (2023). Spozhyvcha povedinka: revitalizatsiya kontseptsii i stryzhnevi modeli [Consumer behavior: revitalization of the concept and core models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36> [in Ukrainian].
3. Rozhko, N. Ya. (2019). Sutnisna kharakterystyka ta evolyutsiya rozvytku ponyattya «ratsionalna» ta «irrationalna» povedinka spozhyvacha [Essence and evolution of the concepts of «rational» and «irrational» consumer behavior]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya ekonomichna*, 1(11), 48–53. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1\(11\)-48-53](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1(11)-48-53) [in Ukrainian].
4. Baranov, V. V. (2024). Rol povedinkovoi ekonomiky v rozuminni pryynyattya ekonomichnykh rishen [The role of behavioral economics in understanding economic decision-making]. *Akademichni vizyiv*, 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10691679> [in Ukrainian].
5. Vartanova, O. V. & Rovnyahin, O. V. (2022). Revitalizatsiya kontseptsii ekonomichnoi povedinky ta irratsionalnosti yii subyektiv u pryynyatti rishen [Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 13, 9–15. [in Ukrainian].
6. Naumova, M. O. (2023). Povedinka spozhyvachiv u globalnomu vymiri [Consumer behavior in the global context]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1(107), 70–74. [in Ukrainian].

7. Demkura, T. & Markovych, I. (2022). Arkhitektura vyboru i pidstovkhuvannya v povedinkoviy ekonomitsi [Choice architecture and nudging in behavioral economics]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2, 85–92/ [in Ukrainian].
8. Lytinska, V. A. (2024). Analiz zovnishnikh faktoriv vplyvu na povedinku spozhyvachiv pid chas voyennoho stanu [Analysis of external factors influencing consumer behavior during martial law]. *Ekonomika: realiyi chasu*, 4(74), 38–46. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.5> [in Ukrainian].
9. Shevchenko, M. V. (2024). Spozhyvcha povedinka i suchasne marketynhove seredovyshche: teoretychnyi aspekt [Consumer behavior and modern marketing environment: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-15> [in Ukrainian].
10. Knysh, N. (2018). Psykholohichni chynnyky spozhyvchoyi povedinky [Psychological factors of consumer behavior]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Psykholohiya*, 2(9), 23–26. DOI: [https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2\(9\).6](https://doi.org/10.17721/BSP.2018.2(9).6). [in Ukrainian].
11. Marketer. (2024). Doroge kupuyemo, deshevym hyduyemo abo efekt Veblena [We buy expensive, avoid cheap, or the Veblen effect]. Available at: <https://marketer.ua/ua/we-buy-expensive-hide-cheap-or-the-veblen-effect/> (accessed February 16, 2026) [in Ukrainian].
12. COI. (2025). Yak emotsiyi vplyvayut na prodazhi [How emotions influence sales]. Available at: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-psychology-of-advertising-in-product-based-business-how-emotions-drive-sales/> (accessed February 23, 2026) [in Ukrainian].
13. Pangarkar, T. (2025). Luxury goods statistics 2025 by brand, value, quality. *Market.us. News*. 13 January. Available at: <https://www.news.market.us/luxury-goods-statistics/> (accessed February 13, 2026). [in English].
14. Deloitte. (2025). Global Powers of Retailing 2025. Deloitte Report. Available at: <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing> (accessed February 15, 2026) [in English].
15. Houlihan Lokey. (2025). Luxury Goods Market Update. 38 p. Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/luxury-goods-market-update--june2025.pdf> [in English].
16. Fedorovych, R. V., et al. (2016). Marketynhovyi instrumentariy upravlinnya popytom na tovary i posluhy [Marketing tools for managing demand for goods and services]. Ternopil. [in Ukrainian].
17. Dashko, I. M., Cherep, O. H. & Mykhailichenko, L. V. (2024). Marketynhovi zasoby v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Marketing tools in enterprise management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(276), 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-203-209> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 25.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 11.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 338.47:303.71

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.19-31>

ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ОСНОВІ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ДАНИХ

ASSESSMENT OF LOGISTIC RISKS BASED ON STATISTICAL DATA ANALYSIS METHODS

КУШНІР Оксана

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2679-2782>

KUSHNIR Oksana

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2679-2782>

СВІДЕР Олександр

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6330-857X>

SVIDER Oleksandr

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6330-857X>

У статті досліджено сучасні підходи до оцінювання логістичних ризиків підприємства з використанням статистичних методів аналізу даних в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність застосування кількісних методів для ідентифікації, вимірювання та ранжування ризиків у ключових логістичних процесах, зокрема постачанні, зберіганні та дистрибуції. Запропоновано алгоритм статистичного оцінювання логістичних ризиків, що поєднує аналіз часових рядів, кореляційно-регресійне моделювання та багатовимірні методи обробки даних. Акцентовано увагу на можливостях практичного використання результатів для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, удосконалення системи планування та підвищення стійкості логістичної діяльності підприємства в умовах ризику та нестабільності.

© КУШНІР Оксана, СВІДЕР Олександр, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Ключові слова: ризики, логістичні ризики, статистичні методи, аналіз даних, управління ризиками, планування.

The article presents a comprehensive study of modern approaches to assessing the logistics risks of an enterprise using statistical methods of data analysis in the context of increasing uncertainty in the external environment, increasing market volatility, complexity of supply chains and transformation of business processes. The relevance of the study is due to the increase in the frequency and intensity of risk-generating events in logistics systems associated with violation of delivery deadlines, resource shortages, demand fluctuations, transport infrastructure instability, changes in the regulatory environment, as well as increased dependence of enterprises on external counterparties and digital platforms. The work uses methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative analysis, generalization, statistical research methods, in particular, time series analysis to identify trends and seasonal fluctuations in logistics performance indicators, correlation-regression modeling to establish relationships between risk parameters and performance indicators, as well as multidimensional methods (factor analysis, clustering) to group risks by degree of impact and probability of occurrence. Within the framework of the study, logistics risks are considered as a set of probabilistic threats that arise at different stages of the logistics process and can lead to deviations from the planned parameters of terms, costs and quality of service. It is substantiated that effective management of such risks requires not only their qualitative identification, but also a quantitative assessment of the intensity of impact, probability of implementation and potential losses. The algorithm for statistical assessment of logistics risks proposed in the article involves the phased formation of an information base, preliminary processing and verification of data, construction of risk assessment models, integration of results into a system of indicators of the effectiveness of logistics activities and the formation of recommendations for management decisions. Particular attention is paid to issues of data quality, the need for their cleaning, elimination of omissions and anomalous values, as well as ensuring the representativeness of the sample to obtain reliable analysis results.

Keywords: risks, logistic risks, statistical methods, data analysis, risk management, planning.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується суттєвим ускладненням логістичних систем, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища та підвищенням чутливості підприємств до різноманітних ризиків, що виникають у процесі руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів, трансформація ланцюгів постачання, а також вплив геополітичних, економічних та інфраструктурних чинників призводять до зростання частоти та масштабів логістичних збоїв, що безпосередньо відображається на результативності діяльності підприємств. Водночас цифровіза-

ція бізнес-процесів і накопичення масивів логістичних даних створюють передумови для переходу до кількісно обґрунтованих підходів оцінювання ризиків на основі статистичних методів аналізу даних. Недостатня інтегрованість таких методів у систему управління логістикою підприємств, відсутність універсальних алгоритмів комплексної статистичної оцінки ризиків та практично орієнтованих моделей інтерпретації результатів обмежують можливості формування проактивної політики управління логістичними ризиками. Це зумовлює потребу в розробленні та апробації методичного інструментарію статистичного оцінювання логістичних ризиків, спрямованого на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження невідомості планування та підвищення стійкості логістичної діяльності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зниження рівня логістичних ризиків належить до пріоритетних завдань діяльності підприємств, орієнтованих на досягнення сталих результатів та конкурентних переваг. Проблематика ризиків знайшла відображення у працях низки вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких В.П. Буянов, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, В.М. Гранатуров, А.А. Кудрявцев, Б.А. Райзберг, М.В. Терський, Г.В. Чернова, О.Л. Устенко, Н.В. Хохлов, М. Фрідмен, Й. Шумпетер та інші. Водночас, попри значний обсяг наукових публікацій, присвячених дослідженню логістичних ризиків, питання оцінювання ризиків у логістичній діяльності залишаються недостатньо опрацьованими, що й зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій засвідчує наявність значного потенціалу інтеграції аналітичних інструментів із логістичними системами з метою підвищення їх результативності. Оптимізація логістичних процесів здатна забезпечити як економічні, так і екологічні вигоди, що зумовлює необхідність акцентування уваги на впровадженні сучасних технологій аналізу даних у логістичній діяльності та розвитку кооперації між різними учасниками логістичного ринку. Традиційні підходи до управління логістичними ризиками часто мають якісний, експертний характер, що обмежує об'єктивність оцінювання та ускладнює порівняння альтернативних управлінських рішень. У цьому контексті зростає роль статистичних методів аналізу даних, які забезпечують кількісне вимірювання ймовірно-

сті та наслідків логістичних ризиків, а також дозволяють формувати науково обґрунтовані рішення щодо їх мінімізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування можливості застосування статистичних методів аналізу даних для оцінювання логістичних ризиків підприємства та підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз ризиків у логістичній діяльності підприємства має комплексний, багаторівневий характер і потребує залучення фахівців із відповідною галузевою експертизою, у зв'язку з чим окремі напрями такого аналізу зазвичай виконуються різними спеціалізованими підрозділами. Водночас для більшості вітчизняних підприємств характерною є недостатня узгодженість та систематизація окремих процедур оцінювання ризиків, а також брак комплексних досліджень та узагальнюючих аналітичних висновків. Це зумовлює фрагментарний характер управлінських впливів, обмежує можливості своєчасного реагування на ризикові ситуації та знижує ефективність прийняття рішень у логістичній діяльності [1, с. 346].

Для ефективного управління ризиками доцільно виокремити два рівні його розуміння – вузький і широкий. У широкому значенні управління ризиками охоплює комплекс інструментів прогнозування, ідентифікації, оцінювання та зниження ризиків, тоді як у вузькому – зводиться до мінімізації негативних наслідків або нейтралізації ризикових подій. У науковій літературі представлено численні визначення логістичних ризиків, які пов'язують із порушеннями функціонування ланцюгів постачання, збоєм термінів доставки та неналежним виконанням логістичних операцій [2–5]. Ризики виникають на всіх етапах логістичного ланцюга – від постачання ресурсів до доставки готової продукції споживачам – і зумовлені помилками в управлінні матеріальними та супровідними потоками, а також ігноруванням ринкових умов. Відповідно, логістичний ризик доцільно трактувати як імовірність виникнення несприятливих подій або втрат, пов'язаних із рухом матеріальних потоків під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Класифікація логістичних ризиків представлена на *рис. 1*.

До основних логістичних ризиків доцільно віднести такі: ризик затримки постачання; ризик зростання транспортних витрат; ризик порушення якості поставок; ризик дефіциту або надлишку запасів; ризик неви-

конання договірних зобов'язань постачальниками; ризик збоїв у функціонуванні логістичної інфраструктури; ризик втрат і пошкоджень вантажів; ризик порушення інформаційного забезпечення логістичних процесів. Кількісне оцінювання зазначених ризиків потребує формування системи релевантних показників, які відображають імовірність виникнення ризикових подій, їх інтенсивність та наслідки для результатів діяльності підприємства. До таких показників доцільно віднести: середній час доставки, дисперсію та коефіцієнт варіації термінів постачання, частку прострочених поставок, коефіцієнт виконання замовлень (OTIF), частку пошкоджених або втрачених вантажів, рівень логістичних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт оборотності запасів, частоту виникнення дефіциту запасів (stock-out rate), рівень простоїв транспорту і складів тощо.

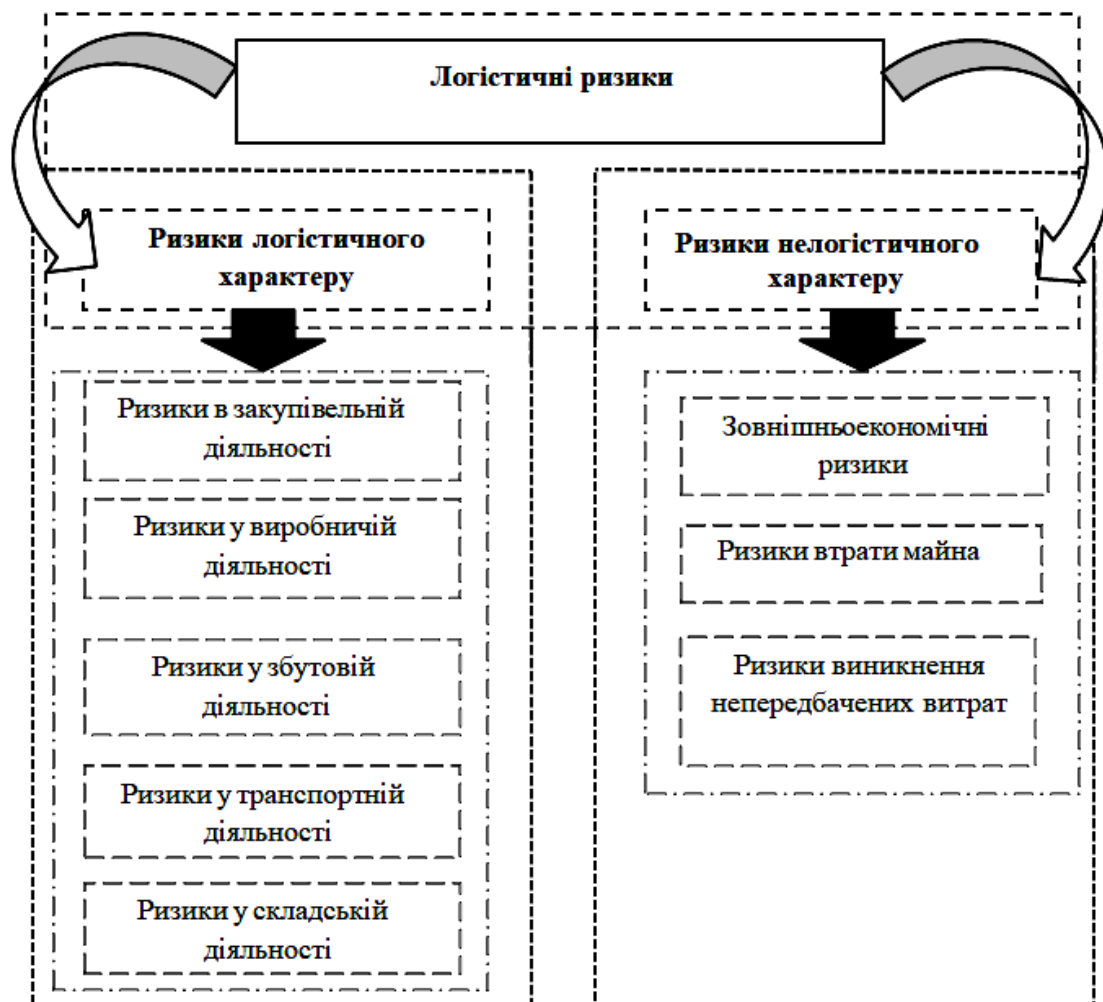


Рис. 1. Класифікація логістичних ризиків

Джерело: [6, с. 17]

Актуалізується завдання узгодження системи ідентифікації основних логістичних ризиків із показниками моніторингу діяльності підприємства

для забезпечення своєчасної діагностики, прогнозування кризових проявів та кількісно обґрунтованого оцінювання рівня ризику на основі статистичних методів. Це дозволяє перейти від фрагментарного контролю окремих показників до комплексної оцінки ризиків у межах усіх ключових логістичних процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність логістичних ризиків, показників та статистичних методів оцінювання

Група ризиків	Характеристика	Основні показники	Статистичні методи
Ризики закупівель	затримки поставок, невиконання зобов'язань постачальниками, нестабільність обсягів постачання	середній термін доставки, коефіцієнт варіації строків постачання, частка прострочених поставок	аналіз часових рядів, варіаційний аналіз, кореляційний аналіз
Виробничі ризики	збої постачання ресурсів для виробництва, порушення виробничих графіків	частка простоїв через нестачу ресурсів, частота порушень виробничого графіка	кореляційно-регресійний аналіз, аналіз динамічних рядів
Ризики збуту	коливання попиту, невчасна доставка готової продукції клієнтам	частка невиконаних замовлень, середній термін виконання замовлення, рівень повернень	аналіз часових рядів, кластерний аналіз клієнтів
Транспортні ризики	пошкодження вантажів, простої транспорту, аварійність	частка пошкоджених поставок, середній час простою транспорту, частота аварійних ситуацій	варіаційний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз
Складські ризики	дефіцит або надлишок запасів, неефективне використання складських потужностей	рівень запасів, частота stock-out, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт завантаження складу	варіаційний аналіз, багатовимірні методи (кластеризація)
Зовнішньо-економічні ризики	митні затримки, валютні коливання, регуляторні обмеження	середній час митного оформлення, частота затримок на кордоні, показники валютної волатильності в структурі логістичних витрат	аналіз часових рядів, індексний аналіз, кореляційний аналіз

Продовження таблиці 1

Ризики втрат	втрати, псування, крадіжки в логістичному ланцюгу	частка втрат у загальному обсязі перевезень, сума втрат у логістичних витратах	описова статистика, варіаційний аналіз
Витратні ризики	коливання тарифів, зростання витрат на транспортування і зберігання	динаміка логістичних витрат, індекс зростання витрат, частка логістичних витрат у собівартості продукції	індексний аналіз, аналіз часових рядів, регресійне моделювання

Джерело: сформовано авторами

Статистичний аналіз це техніка для отримання висновків з даних. Методи статистичного аналізу застосовуються для аналізу доказів своїх гіпотез, щоб допомогти бізнесу робити прогнози та приймати рішення щодо їхніх продуктів і послуг; для отримання точної інформації з числових даних. Статистичний аналіз використовується як життєво важливий контроль якості результатів аналізу даних [7, с. 77].

Для кількісного оцінювання логістичних ризиків доцільно застосовувати сукупність статистичних методів, що дозволяють виявляти закономірності динаміки логістичних показників, оцінювати рівень варіабельності параметрів логістичних процесів, визначати фактори впливу та здійснювати групування об'єктів за рівнем ризику. Зокрема, до таких методів належать:

1) аналіз часових рядів – використовується для дослідження динаміки логістичних показників (середній час доставки, частка прострочених поставок, рівень логістичних витрат), виявлення трендів, сезонних коливань та циклічності. Дає змогу оцінити стійкість логістичних процесів у часі та прогнозувати ймовірність виникнення затримок і збоїв у постачанні;

2) варіаційний аналіз – передбачає використання показників дисперсії, середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації для оцінювання мінливості строків доставки, обсягів поставок і логістичних витрат. Висока варіабельність розглядається як кількісна характеристика підвищеного рівня логістичного ризику;

3) кореляційно-регресійний аналіз – застосовується для виявлення статистичних залежностей між рівнем логістичних ризиків і факторами впливу (відстань перевезень, кількість постачальників, завантаженість

складів, сезонність попиту, тарифна політика перевізників). Дає змогу кількісно оцінити силу та напрям впливу окремих факторів на строки постачання, частоту порушень термінів та рівень логістичних витрат;

4) багатовимірні статистичні методи (кластерний аналіз, факторний аналіз) – використовуються для групування постачальників, маршрутів або складів за рівнем надійності, стабільності та ризикованості, а також для зменшення розмірності системи показників і виділення латентних факторів логістичного ризику. Кластеризація дозволяє ідентифікувати групи контрагентів із підвищеним ризиком зривів поставок;

5) індексні методи – застосовуються для оцінювання динаміки логістичних витрат, тарифів на транспортування та складське обслуговування, а також для визначення впливу цінових і кількісних факторів на зміну загального рівня логістичних витрат у часі;

6) описова статистика (середні величини, медіана, квантилі, асиметрія, ексцес) – використовується для первинної діагностики розподілу логістичних показників, виявлення аномальних значень (викидів), що можуть сигналізувати про критичні збої в логістичних процесах;

7) ймовірно-статистичні методи – дозволяють оцінювати ймовірність настання несприятливих логістичних подій (затримок, втрат, порушень якості поставок) на основі емпіричних частот та розподілів випадкових величин [8–11].

Застосування зазначених статистичних методів у комплексі забезпечує можливість переходу від фрагментарного аналізу окремих логістичних показників до системної кількісної оцінки рівня логістичних ризиків, формування прогнозних оцінок та обґрунтування управлінських рішень щодо їх мінімізації. Запропонована класифікація логістичних ризиків у поєднанні з системою кількісних показників та відповідних статистичних методів створює основу для побудови інтегрованої системи моніторингу логістичних ризиків і формування науково обґрунтованих управлінських рішень.

Алгоритм статистичного оцінювання логістичних ризиків ґрунтується на поєднанні системи показників логістичної діяльності та комплексу статистичних методів аналізу даних, що забезпечує кількісне вимірювання ймовірності виникнення ризикових подій, інтенсивності їх прояву та потенційних наслідків для результативності логістичних процесів підприємства (рис. 2).

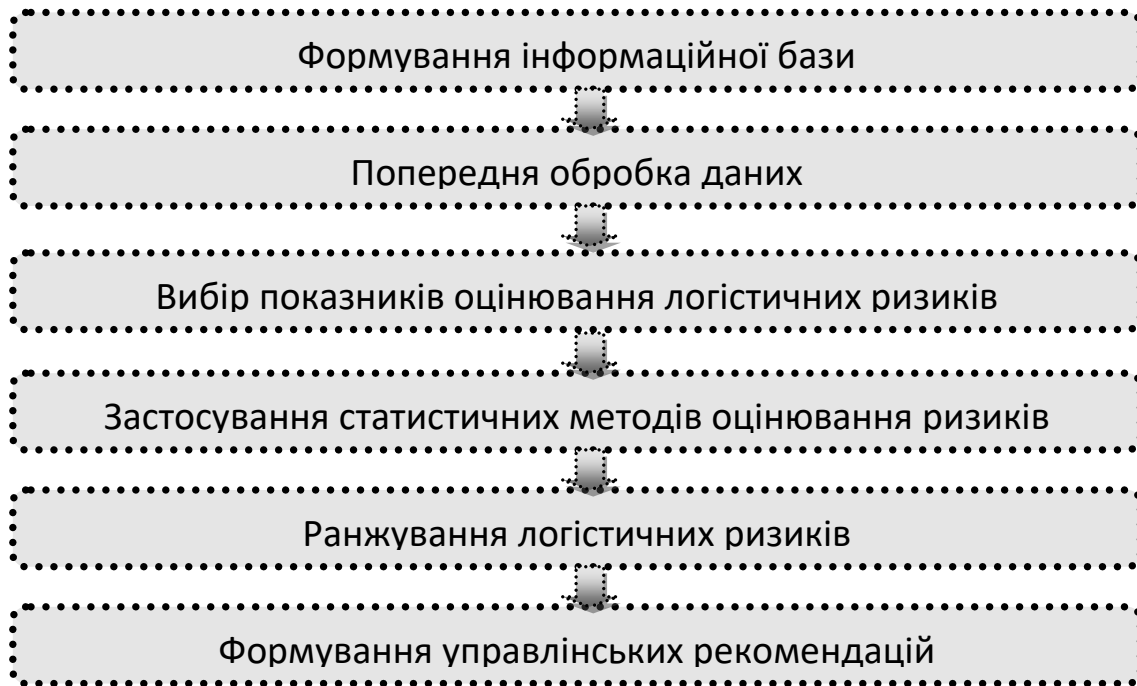


Рис. 2. Алгоритм статистичного оцінювання логістичних ризиків
Джерело: побудовано авторами

Етап 1. Формування інформаційної бази логістичних даних.

На першому етапі здійснюється збір, систематизація та первинний аналіз статистичних даних за ключовими показниками логістичної діяльності підприємства. До інформаційної бази включаються показники, що відображають часові параметри виконання логістичних операцій (середній строк доставки, тривалість простоїв транспорту), якісні характеристики обслуговування (частка прострочених поставок, показник OTIF), ресурсні та витратні параметри (рівень логістичних витрат, рівень запасів), а також показники втрат і пошкоджень у логістичному ланцюгу. На цьому етапі визначаються джерела даних (внутрішня звітність підприємства, облікові системи, транспортні документи), період спостереження та періодичність збору інформації.

Етап 2. Попередня статистична обробка та верифікація даних.

Другий етап передбачає очищення масиву даних від пропусків, помилок значень і статистичних викидів, а також перевірку повноти та репрезентативності вибірки. Застосовується описова статистика для оцінювання середніх значень, показників варіації, асиметрії та ексцесу, що дає змогу здійснити первинну діагностику розподілу показників логістичної діяльності. На цьому етапі формується уявлення про стабільність логістичних процесів і наявність потенційних проблемних зон.

Етап 3. Формування системи показників оцінювання логістичних ризиків.

На третьому етапі здійснюється відбір та групування кількісних індикаторів відповідно до класифікації логістичних ризиків (ризики закупівель, транспортні, складські, виробничі, витратні, ризики збуту та зовнішньоекономічні ризики). Для кожної групи ризиків визначається перелік релевантних показників, які відображають як імовірність виникнення ризикових подій, так і потенційні наслідки їх реалізації. Забезпечується узгодженість показників ризику із системою моніторингу діяльності підприємства та цілями логістичного управління.

Етап 4. Статистичне моделювання та кількісна оцінка логістичних ризиків.

На четвертому етапі здійснюється безпосереднє застосування статистичних методів аналізу даних для кількісної оцінки рівня логістичних ризиків. Аналіз часових рядів використовується для виявлення трендів, сезонних коливань та циклічності у показниках строків поставок, витрат і рівнів запасів. Варіаційний аналіз дозволяє оцінити ступінь нестабільності логістичних процесів через показники дисперсії та коефіцієнта варіації. Кореляційно-регресійне моделювання застосовується для виявлення факторів, що впливають на рівень логістичних витрат, строки доставки та імовірність порушення зобов'язань. Багатовимірні методи (зокрема кластерний аналіз) використовуються для групування постачальників, маршрутів або контрагентів за рівнем надійності, а індексний аналіз – для оцінювання динаміки логістичних витрат і тарифів у часі.

Етап 5. Ранжування логістичних ризиків та формування інтегральних оцінок.

На п'ятому етапі здійснюється ранжування логістичних ризиків за рівнем імовірності їх реалізації та величиною потенційних економічних втрат. Для цього можуть застосовуватися рейтингові шкали або інтегральні показники ризику, які поєднують оцінку частоти виникнення ризикових подій і масштаб їх впливу на результати логістичної діяльності підприємства. Результатом є ідентифікація критичних зон у логістичному ланцюгу, що потребують першочергових управлінських рішень.

Етап 6. Розробка управлінських рішень щодо мінімізації логістичних ризиків.

Заключний етап передбачає інтерпретацію результатів статистичного аналізу та формування практичних рекомендацій щодо зниження рівня логістичних ризиків. До таких заходів можуть належати диверсифікація постачальників, оптимізація маршрутів доставки, коригування рівнів страхових запасів, перегляд тарифної політики, впровадження цифрових інструментів моніторингу логістичних процесів. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення стійкості логістичної системи підприємства та зниження негативного впливу факторів невизначеності.

Запропонований алгоритм дозволяє інтегрувати статистичну аналітику в систему управління логістичною діяльністю підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень в умовах невизначеності. Такий підхід підвищує обґрунтованість планування. Результати статистичного аналізу можуть бути використані для формування адаптивних логістичних планів, диверсифікації постачальників, оптимізації запасів і перегляду маршрутів доставки.

Висновки. Застосування статистичних методів аналізу даних у процесі оцінювання логістичних ризиків дозволяє перейти від суб'єктивних експертних оцінок до кількісно обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє підвищенню точності ідентифікації критичних зон у логістичних процесах, зниженню невизначеності під час планування та формуванню більш стійких ланцюгів постачання. Інтеграція статистичної аналітики у систему управління логістикою підприємства створює передумови для підвищення надійності постачань, оптимізації витрат і зростання конкурентоспроможності. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація запропонованого алгоритму на даних підприємств різних галузей та розробка інтегрованих моделей оцінювання логістичних ризиків із використанням сучасних аналітичних платформ.

Список використаних джерел:

1. Кондратенко Н. О., Лобашов О. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2012. Вип. 102. С. 343–350.
2. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253.
3. Ільченко Н. Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15. С. 58–62.

4. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 3(54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
5. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Мажник Л. О., Письмак В. О. Логістика невиробничої сфери: Управління ризиками в логістиці: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
7. Кушнір О. К., Чаплінський В. Р. Статистичні методи аналізу великих даних. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 75–81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-11)
8. Гаркавий В. К. Статистика. Київ: Алерта, 2012. 608 с.
9. Ціщик Р. В., Здреник В. С. Використання статистичних методів в процесі управління логістичною діяльністю підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, (17). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594001>
10. Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 114–120.
11. Василенко О. А., Сенча І. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 166 с.

References:

1. Kondratenko, N. O., & Lobashov, O. O. (2012). Instrumenty upravlinnia ta metody otsinky ryzykiv u lohistychnykh systemakh [Management tools and risk assessment methods in logistics systems]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 102, 343–350. [in Ukrainian].
2. Vitlinskyi, V. V., & Skitsko, V. I. (2013). Konceptualni zasady modelyuvannya ta upravlinnya logistichnim rizikom pidpriemstva [Conceptual grounds of modelling and managing logistics risk of an enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 4, 246–253. [in Ukrainian].
3. Ilchenko, N. B. (2016). Otsiniuvannia lohistychnykh ryzykiv pidpriemstva torhivli [Assessing the logistics risks of a trading enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 15, 58–62. [in Ukrainian].
4. Vakulenko, V., Liu, Y., & Liu, S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management system of logistics systems in the conditions of martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> (accessed November 20, 2025) [in Ukrainian].
5. Lytuha, Yu. V. (2017). Upravlinnia ryzykamy lohistychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody [Risk management of an enterprise's logistics system: essence, evaluation, methods]. *Efektivna ekonomika*, 6. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content> [in Ukrainian].

6. Mazhnyk, L. O., & Pysmak, V. O. (2016). Lohistyka nevyrobnychoi sfery: Upravlinnia ryzykamy v lohistytsi [Logistics of the non-manufacturing sector: Risk management in logistics] navch. posib. [a manual]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
7. Kushnir, O., & Chaplinsky, V. (2023). *Statystychni metody analizu velykykh danykh* [Statistical Methods for Big Data Analysis]. Modern Economics, 39, 75–81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-11) [in Ukrainian]
8. Harkavyi, V. K. (2012). Statystyka [Statistics]. Kyiv: Alerta. [in Ukrainian].
9. Tsishchyk, R.V., & Zdrenyk, V.S. (2025). Vykorystannia statystychnykh metodiv v protsesi upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstv [The use of statistical methods in the process of managing the logistics activities of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 2025, 17. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594001> (accessed November 27, 2025) [in Ukrainian].
10. Kondratenko, N. O., Kolesnyk, T. M., & Bratash, M. A. (2021). Statystychni metody v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Statistical methods in the enterprise development management system]. *Problemy ekonomiky*, 4(50), 114–120. [in Ukrainian].
11. Vasylenko, O.A., & Sencha, I.A. (2011). *Matemachno-statystychni metody analizu u prykladnykh doslidzhenniakh* [Mathematical and statistical methods of analysis in applied research]: navch. posib. [a manual]. Odesa: ONAZ im. O.S. Popova, 2011. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 23.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 08.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 339.138:658.8

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.32-44>

ЦІНОВА ПРОЗОРИСТЬ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ БРЕНДІВ PRICE TRANSPARENCY AS A CHALLENGE FOR BRANDS

МАЗУР Наталія

доктор економічних наук, професор

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6805>

MAZUR Nataliya

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6805>

НІКОЛАШИН Андрій

кандидат економічних наук, доцент

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6249-8241>

NIKOLASHYN Andriy

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6249-8241>

У статті досліджується цінова прозорість як сучасний виклик для брендів в умовах високої конкуренції та цифровізації ринку. Проаналізовано вплив відкритого ціноутворення на рівень довіри споживачів, їхню лояльність та репутацію компанії. Визначено основні переваги й ризики впровадження прозорої цінової політики для підприємств різних сегментів ринку. Дослідження вивчає взаємозв'язок між прозорими ціноутвореннями та ключовими показниками поведінки споживачів, включно з формуванням довіри, розвитком лояльності та наміром купівлі. Стверджується, що чіткі та відкрито висловлені структури ціноутворення зменшують сприйнятий ризик, мінімізують невизначеність і покращують загальний клієнтський досвід. Обґрунтовано, що цінова прозорість виступає не лише етичним принципом ведення бізнесу, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності бренду. Зроблено висновок про необхідність формування відкритої комунікації з клієнтами як передумови довгострокового розвитку компанії.

© МАЗУР Наталія, НІКОЛАШИН Андрій, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Ключові слова: цінова прозорість, бренд, ціноутворення, довіра споживачів, маркетинг.

This article examines price transparency as a critical contemporary challenge for brands operating in highly competitive and digitalized markets. In the face of rapid technological developments, increasing consumer awareness, and easy access to comparative pricing information, companies are forced to rethink traditional pricing strategies. Price transparency is analyzed not only as an ethical business principle, but also as a strategic marketing tool that directly impacts consumer trust, brand reputation, and long-term competitiveness.

The study examines the relationship between transparent pricing and key consumer behavior indicators, including building trust, developing loyalty, and purchasing intent. It is argued that clear and openly stated pricing structures reduce perceived risk, minimize uncertainty, and improve the overall customer experience. When consumers fully understand what they are paying for, including the cost of the product, the components of the cost, and additional fees, they are more likely to perceive the brand as honest and trustworthy. This perception significantly contributes to positive word-of-mouth and repeat usage.

At the same time, the article identifies potential risks associated with full price transparency, such as increased price competition, margin pressure, and increased vulnerability to competitor comparisons. Brands that disclose detailed pricing information may face difficulties in maintaining differentiation, especially in price-sensitive mass segments. Therefore, implementing transparent pricing requires a balanced strategic approach that aligns corporate values, communication policies, and long-term.

The article notes that price transparency should be viewed as a multidimensional management decision, not a purely operational adjustment. Its successful implementation depends on consistent communication, ethical marketing practices, and the integration of digital tools that ensure open interaction with customers. In today's market conditions, price transparency is becoming not only a response to consumer expectations, but also a sustainable competitive advantage that can strengthen brand equity and ensure a stable business.

Keywords: price transparency, brand, pricing, consumer trust, marketing.

Постановка проблеми. Цифровізація ринку та розвиток електронної комерції радикально змінили поведінку споживачів. Користувачі мають доступ до порівняння цін конкурентів, перегляду історії зміни вартості товарів, а також до відкритих калькуляцій витрат компаній. У таких умовах цінова прозорість стає не лише маркетинговим інструментом, але й стратегічним чинником для брендів, оскільки вона впливає на довіру споживачів, сприйняття справедливості ціни та готовність платити преміальну вартість [1, 2]. Прозорість в магазинах стає ключовим чинником для залучення та утримання клієнтів. У епоху, коли інформація доступна на кінчи-

ках пальців, споживачі очікують відкритості та чесності від рітейлерів. Це не лише сприяє довірі до бренду, а й впливає на рішення про покупку.

З огляду на ці зміни, дослідження зосереджуються на тому, як бренди можуть адаптувати свою цінову політику та комунікацію, щоб зберегти конкурентну перевагу. Основна проблема полягає в балансі між прозорістю і преміальним позиціонуванням бренду, оскільки надмірна відкритість може розкрити конкурентам критичну інформацію, а її відсутність – знизити довіру споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цінова прозорість розглядається як зменшення інформаційної асиметрії між компанією та споживачем. Традиційне припущення, що справедливість не має значення для економічного аналізу, ставиться під сумнів. Навіть компанії, що максимізують прибуток, матимуть стимул діяти справедливо, якщо особи, з якими вони мають справу, готові чинити опір несправедливим угодам і карати несправедливі фірми за власну ціну [1]. Дослідження показують, що підвищення прозорості:

- сприяє сприйняттю справедливості ціни;
- підвищує довіру до бренду;
- впливає на цінову чутливість споживачів [2, 3].

Автори *Habel J. et al.* [2] припускають, що споживачі не сліпо сприймають вигоди від залучення компанії до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а схильні підозрювати, що ціни компанії включають націнку для фінансування КСВ. Беручи до уваги сприйняття вигод клієнтів і висновки щодо націнки, автори припускають, що залучення КСВ має змішаний вплив на оцінку цінової справедливості споживачами і, відповідно, на подальші результати, зокрема, лояльність клієнтів. Для преміальних брендів відкритість структури ціни має двоякий ефект: підвищує довіру та лояльність, але може зменшувати відчуття ексклюзивності та відкривати конкурентам стратегічні дані [4].

Hongwei He & Yan Li [5] розглядають медіаційний вплив ідентифікації бренду та модеруючий вплив якості послуг (SQ) на асоціацію корпоративної соціальної відповідальності (CSR) з точки зору її ролі у забезпеченні ефективності бренду послуг. Це дослідження об'єднує три перспективи ефективності бренду послуг – асоціацію CSR, SQ та ідентифікацію бренду – в одну загальну структуру, яка підкреслює посередницьку роль ідентифі-

кації бренду у прогнозуванні задоволеності клієнтів і лояльності до бренду послуг, а також інтерактивний вплив CSR і SQ у прогнозуванні ідентифікації бренду.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча цінова прозорість дедалі частіше обговорюється у маркетингових дослідженнях, залишаються важливі невирішені аспекти. Зокрема: 1) недостатньо вивчено вплив прозорої цінової політики на довіру та лояльність споживачів у різних сегментах ринку (преміум, мас-маркет, online-only); 2) бракує комплексного аналізу стратегій впровадження прозорості, який би поєднував етичні, психологічні та економічні аспекти цінової політики. Ці прогалини роблять актуальним дослідження ролі цінової прозорості як стратегічного інструмента управління брендом у сучасних ринкових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити вплив рівня цінової прозорості на сприйняття справедливості ціни, довіру споживачів та формування цінової премії на основі аналізу ринкових даних. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до цінової прозорості та її роль у формуванні довіри та лояльності клієнтів;
- 2) виявити переваги та ризики впровадження прозорої цінової політики для брендів різних сегментів;
- 3) оцінити вплив прозорості на репутацію бренду, споживчий досвід та конкурентоспроможність.

Обрано три бренди у різних сегментах: 1) преміальний – високий рівень цінової прозорості; 2) мас-маркет – середня прозорість; 3) онлайн-only – низька прозорість.

Основними метриками аналізу є:

- 1) середня ринкова премія – різниця між середньою ціною бренду та середньою ціною категорії;
- 2) тональність відгуків споживачів – позитивні/негативні коментарі щодо цінової справедливості;
- 3) стабільність ціни – коливання цін протягом останніх 12 місяців.

Інструменти аналізу – збір даних з офіційних сайтів брендів, маркетплейсів та агрегаторів цін; контент-аналіз відгуків споживачів; таблична та графічна обробка даних для візуалізації тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прозорість у роздрібній торгівлі охоплює кілька ключових аспектів, які формують споживчий досвід і визначають рівень довіри до торгової марки. Вона включає відкритість у ціноутворенні, доступність інформації про товари, а також зрозумілість політики повернень і обслуговування клієнтів. Коли магазини відкрито комунікують свої ціни, споживачі можуть бути впевнені, що не стежать за прихованими витратами чи несподіваними націнками. Це створює враження добросовісності і порядності, що значно підвищує лояльність клієнтів.

Доступність інформації про товари є ще одним важливим елементом прозорості. Споживачі цінують, коли можуть швидко знайти деталі про продукт, такі як його склад, походження, а також відгуки інших покупців. Чітка та зрозуміла інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення під час покупки, зменшуючи ймовірність незадоволеності від придбаного товару.

Крім того, прозорість стосується політики повернень. Коли магазини чітко викладають умови повернення або обміну товарів, це також підвищує довіру до них. Споживачі відчують себе більш комфортно, знаючи, що в разі виникнення проблем з товаром, вони можуть легко повернути його або отримати компенсацію. Це особливо важливо у випадках, коли покупка робиться онлайн, де відсутній фізичний контакт з продуктом перед покупкою.

Обслуговування клієнтів також є важливим аспектом прозорості. Коли магазини відкрито демонструють готовність допомогти і надають інформацію про свої послуги, це створює позитивне враження. Споживачі радіють, коли можуть отримати швидкі та зрозумілі відповіді на свої запитання, що підвищує їхню впевненість у взаємодії з брендом.

Таким чином, прозорість у роздрібній торгівлі є важливою складовою, яка формує довіру споживачів. Вона не лише допомагає уникнути непорозумінь, а й створює впевненість у прийнятих рішеннях, що в свою чергу впливає на загальний досвід покупки. Це підкреслює важливість прозорості як стратегії для успішної конкурентної боротьби у сучасному торговому середовищі.

Прозорість у діяльності магазинів є одним із ключових чинників, які впливають на вибір покупців. Вона тісно пов'язана з психологічними та соціальними аспектами формування довіри до брендів і торговельних мереж. Відкрите ціноутворення, доступна інформація про продукцію та зрозумілі умови повернення створюють атмосферу впевненості й комфорту для клієнтів.

Покупцям важливо розуміти, за що саме вони сплачують кошти, і прозорість допомагає отримати цю ясність. Чітко визначені ціни без прихованих доплат дають змогу порівнювати пропозиції та оцінювати їхню справедливність. У таких умовах споживачі не відчують тиску чи обману, що позитивно впливає на рівень довіри до магазину.

Вагоме значення має і повнота інформації про товари. Люди прагнуть знати склад продукції, її характеристики, спосіб використання та походження. Докладні описи допомагають зробити зважений вибір і переконатися, що товар відповідає потребам. Це зменшує ризик розчарування після покупки.

Не менш важливою складовою є чітка політика повернення. Можливість безперешкодно повернути товар у разі невідповідності очікуванням додає впевненості покупцям. Прозорі умови повернення не лише захищають права клієнтів, а й підвищують їхню готовність здійснити покупку.

Окремо варто відзначити психологічний аспект: споживачі більше довіряють компаніям, які демонструють чесність і відкритість. Відчуття поваги до себе як до клієнта формує позитивне ставлення до бренду. А довіра, своєю чергою, сприяє повторним покупкам і рекомендаціям іншим, що зміцнює позиції магазину на ринку.

Отже, прозорість – це не лише етичний принцип, а й стратегічна перевага. Вона підвищує конкурентоспроможність, зміцнює лояльність клієнтів і стає важливою складовою успішної діяльності у сфері роздрібної торгівлі.

Відкритість у роботі магазинів забезпечує низку вагомих переваг, що сприяють їхньому розвитку. Передусім це позитивно впливає на репутацію. Коли компанія чесно інформує про продукцію, цінову політику та умови обміну чи повернення, вона викликає більше довіри. Це допомагає сформувати стійкий позитивний образ бренду.

Прозорість також сприяє зміцненню лояльності покупців. Якщо клієнти впевнені у чесності магазину, вони частіше повертаються за новими покупками. Усвідомлення стабільної якості товарів та обслуговування стимулює повторні продажі. До того ж споживачі нерідко готові витратити більше на продукцію компаній, які відкрито ведуть свою діяльність.

Ще одним важливим результатом є покращення клієнтського досвіду. Доступна інформація про склад, походження та умови використання товарів допомагає швидше порівнювати альтернативи й обирати оптимальний варіант. Це знижує рівень невпевненості та робить процес покупки більш приємним.

У підсумку прозорість підсилює конкурентні позиції магазинів, підвищує привабливість для споживачів і створює основу для довготривалих взаємин із клієнтами. Вона стає фундаментом стабільного зростання та розвитку бізнесу.

Узагальнимо результати досліджень у концептуальну модель – *рис. 1*.

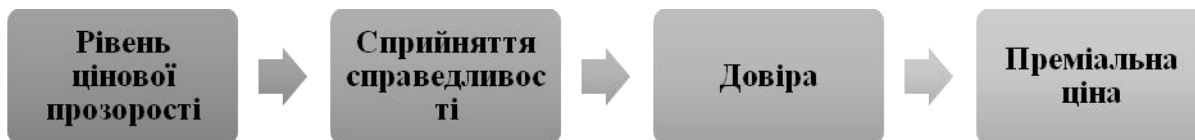


Рис. 1. Концептуальна модель впливу цінової прозорості на споживчу цінність та формування преміальної ціни
Джерело: розроблено авторами

Для аналізу в Україні було обрано бренди у трьох категоріях:

1) преміальні бренди – з високою якістю, іміджем і часто вищою ціновою категорією – у контексті України це можуть бути як міжнародні преміум-імпортери, так і локальні бренди, що позиціонуються у сегменті «преміум»: Lancôme, Chanel, Dior – класичні світові преміальні марки косметики, які активно купують українські споживачі; Brocard.ua – роздрібний продавець преміальної парфумерії та косметики (як представник сегмента); Ksenia Schnaider – український бренд одягу з міжнародним позиціонуванням у fashion-сегменті;

2) мас-маркет бренди – з помірними цінами, широкою доступністю та великою аудиторією: MustHave – український масмаркет-бренд одягу, доступний за прийнятними цінами, а також міжнародні масмаркет-мережі: Zara, H&M, Reserved – популярні сегменти масового ринку у глобальному контексті покупок;

3) онлайн-бренди / цифрові бренди – бренди або бізнеси, що працюють переважно онлайн – з обмеженою або відсутньою фізичною роздрібною мережею: локальні онлайн-магазини / мультибренд-платформи, де присутні різні українські та світові бренди – Parfums.ua, Notino.ua, онлайн-бренди одягу чи аксесуарів, які продають тільки через інтернет-магазини або соцмережі – багато з них можна знайти на маркетплейсах або в Instagram, Etsy тощо (не всі мають офіційний магазин, але це важлива категорія для аналізу e-commerce).

Для порівняльного дослідження, результати якого узагальнено в *табл. 1*, обрано по кілька брендів із кожної категорії, що дозволило оціни-

ти різні підходи до цінової стратегії, рівня прозорості, каналів продажу та поведінки споживачів на українському ринку.

Таблиця 1

Аналіз брендів різних категорій в Україні

Бренд	Рівень прозорості ціни	Середня премія, %	Тональність відгуків (позитив/негатив), %
Преміальний	висока (детальна калькуляція)	18	80 / 20
Масмаркет	середня (часткове пояснення)	7	65 / 35
Онлайн-only	низька (лише ціна)	3	50 / 50

Джерело: сформовано авторами за даними [6 – 14]

Таблиця 1 демонструє, що бренди з високою прозорістю отримують вищу премію та більш позитивні відгуки споживачів. Преміальні бренди із відкритою калькуляцією зберігають стабільність ціни, а бренди з низькою прозорістю демонструють значні коливання.

Таким чином, проведені дослідження дають можливість окреслити основні особливості впливу прозорості на цінові коливання, зокрема:

- 1) цінова прозорість підвищує сприйняття справедливості ціни, що підтверджує концепції *Kahneman et al.* [1];
- 2) довіра споживачів є ключовим медіатором між прозорістю та готовністю платити преміум;
- 3) преміальні бренди можуть використовувати прозорість як стратегічний інструмент підтримки цінової премії;
- 4) для масмаркет-брендів часткова прозорість може бути компромісом між довірою та контролем над ціною.

Для зміцнення довіри споживачів магазини можуть запровадити низку практичних заходів. Насамперед варто забезпечити зрозуміле інформування про ціни. Окрім вартості, маркування може містити дані про склад, походження та умови виробництва товару. Використання додаткових етикеток або QR-кодів із посиланням на детальні онлайн-матеріали зробить інформацію доступнішою.

Важливим кроком є створення ефективної системи зворотного зв'язку. Платформи для відгуків дозволяють клієнтам ділитися враженнями, а керівництву – оперативно реагувати на зауваження та вдосконалювати сервіс.

Суттєву роль відіграють і сучасні технології. Мобільні додатки з можливістю перегляду історії покупок, персоналізованими рекомендаціями та доступом до акцій підвищують поінформованість клієнтів і роблять взаємодію з магазином зручнішою.

Необхідно також дотримуватися етичних принципів у рекламі. Відмова від прихованих платежів, маніпуляцій із цінами та неправдивих обіцянок формує образ відповідальної компанії. Крім того, важливо відкрито інформувати про наявність товарів, строки доставки та умови повернення. Системи відстеження замовлень дозволяють клієнтам контролювати статус своїх покупок, що підвищує рівень задоволеності.

Загалом, системна робота над прозорістю допомагає не лише відповідати очікуванням споживачів, а й формувати позитивний імідж бренду. Відкритість і чесність стають основою довгострокового успіху в умовах конкурентного ринку – *табл. 2*.

Таблиця 2

**Вплив рівня прозорості магазину на ключові показники
довіри та лояльності**

Критерій	Прозорий магазин	Непрозорий магазин
Довіра споживачів	Висока	Низька
Лояльність клієнтів	Зростає	Стабільна або знижується
Відгуки клієнтів	Доступні та детальні	Обмежені або відсутні
Політика цін	Чесна та відкрито представлена	Непрозора
Походження товару	Вказано чітко	Відсутня інформація

Джерело: [15]

Використання сучасних технологій у роздрібній торгівлі суттєво підвищує рівень прозорості бізнесу, що, в свою чергу, позитивно впливає на довіру споживачів. Серед ключових інновацій, які сприяють цьому процесу, виділяються блокчейн, онлайн-відгуки клієнтів та мобільні додатки.

Блокчейн надає можливість безпечного та прозорого зберігання інформації про всі етапи постачання товарів. Завдяки дистрибуційній природі цієї технології, кожен учасник ланцюга постачання може відстежувати походження продуктів, що дозволяє уникнути підробок і забезпечити споживачів достовірною інформацією. Наприклад, покупці можуть дізнатися, звідки походять продукти, як вони були вирощені, і за яких умов доставлені. Це створює відчуття безпеки та впевненості у виборі товарів.

Онлайн-відгуки є ще одним важливим інструментом, який сприяє прозорості у роздрібній торгівлі. Завдяки платформам, на яких споживачі можуть ділитися своїм досвідом, компанії отримують зворотний зв'язок у реальному часі. Така інформація не лише допомагає іншим покупцям приймати обґрунтовані рішення, але й змушує бізнеси більше зосереджуватись на якості свого обслуговування і продуктів. Відповіді на негативні відгуки, а також активне їх оброблення підвищують рівень довіри до бренду.

Мобільні додатки також значно сприяють підвищенню прозорості. Вони надають споживачам доступ до детальної інформації про товари, акції та знижки, а також можливість легко порівнювати ціни. Завдяки функціям кнопок «сканування» або «зчитування штрих-кодів», покупці можуть швидко отримувати інформацію про склад продукту, наявність товару на складі та деталі виробництва. Це дозволяє споживачам робити свідомий вибір і підвищує їх впевненість у придбанні.

Завдяки цим технологіям, прозорість у роздрібній торгівлі стає стандартом, а не винятком. Сучасні споживачі цінують інформацію та можливість контролювати свій вибір, що змушує магазини адаптуватися до нових вимог ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Багато сучасних онлайн- та офлайн-магазинів, таких як IKEA та Amazon, активно впроваджують практики прозорості. Прозорість у магазинах є не лише трендом, а обов'язковою умовою для успішної роздрібної торгівлі. Вона сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню лояльності та покращенню загального іміджу бренду. Магазини, що надають прозору інформацію, мають значну конкурентну перевагу.

Спеціально проведені дослідження доводять: 94% людей залишаються лояльними до брендів, що демонструють прозорість, а 73% готові навіть переплатити за чесність. Це вже не мода, а нова норма – брендам доводиться відповідати не лише перед аудиторами, а й перед власними клієнтами [16].

Згідно з дослідженнями Nielsen, 66% споживачів у світі готові платити більше брендам, які є соціально відповідальними та дотримуються прозорості у своїй діяльності. Це відбивається не лише на їхніх продажах, але й на рівні лояльності клієнтів. Замість того, щоб привертати увагу через штучні скандали або надмірний піар, компанії почали більше інвестувати в реальне спілкування зі своєю аудиторією [17].

Наприклад, IKEA відкрито ділиться своєю стратегією сталого розвитку, а Patagonia взагалі закликала клієнтів не купувати зайве під час кампа-

нії «Don't Buy This Jacket». Такі кроки не лише не шкодять продажам, а навпаки – допомагають компаніям виділитися на фоні конкурентів, що зловживають маркетинговими трюками [17].

Прозорість – це не разова акція, а постійна стратегія. Вона працює лише тоді, коли впроваджується системно: у маркетинг, продукт, комунікацію. Бренд може бути малим, але якщо він відкритий і чесний, то запам'ятовується і викликає довіру. А це головна валюта у світі, де реклама більше не переконує [16].

Висновки. Цінова прозорість є важливим чинником формування сприйняття справедливості та довіри. Бренди з високою прозорістю отримують премію у вигляді підвищеної готовності споживачів платити. Для преміальних брендів прозорість зміцнює репутацію та лояльність. Інтеграція прозорості у систему управління брендом є стратегічним інструментом маркетингового ціноутворення. Подальші дослідження можуть включати аналіз різних секторів ринку та динаміку змін після запровадження прозорої політики ціноутворення.

Список використаних джерел:

1. Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. Fairness and the Assumptions of Economics. *Journal of Business*. 1986. Vol. 59, No. 4. P. 285–300. DOI: <https://doi.org/10.1086/296367>
2. Habel J., Schons L. M., Alavi S., Wieseke J. Warm glow or extra charge? *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(1). P. 84–105. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.14.0389>
3. Baker W., Parasuraman A., Grewal D. The influence of price fairness on consumer trust. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85(3). P. 250–263. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.001>
4. Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата зверн.: 25.02.2026).
5. He, H., Li, Y. CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 100. P. 673–688. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0703-y>
6. LANCÔME. Офіційний сайт бренду в Україні. ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна». URL: <https://lancome.ua/ua> (дата зверн.: 23.02.2026).
7. CHANEL. Офіційний сайт бренду. URL: <https://www.chanel.com/us/>
8. Dior. Офіційний сайт бренду. URL: https://www.dior.com/en_pl?wiz_campaign (дата зверн.: 23.02.2026).
9. Brocard.ua. Офіційний сайт бренду. URL: <https://www.brocard.ua/> (дата зверн.: 23.02.2026).
10. MustHave. Офіційний сайт бренду. URL: <https://musthave.ua/> (дата зверн.: 25.02.2026).

11. Zara. Офіційний сайт бренду. URL: <https://www.zara.com> (дата зверн.: 24.02.2026).
12. Reserved. Офіційний сайт бренду. URL: <https://www.reserved.com> (дата зверн.: 23.02.2026).
13. NOTINO.UA: офіційний сайт. URL: <https://www.notino.ua/> (дата зверн.: 24.02.2026).
14. PARFUMS: онлайн-магазин парфумерій. URL: <https://parfums.ua/> (дата зверн.: 25.02.2026).
15. Вовк Р. Чому люди цінують прозорість в магазинах. URL: <https://finway.com.ua/chomu-lyudy-tsinuyut-prozorist-v-magazynah/> (дата зверн.: 25.02.2026).
16. Зозуля А. Малий, але чесний: чому прозорість стає головною цінністю брендів. *Moloko.news*. URL: <https://surl.li/slfont> (дата зверн.: 22.02.2026).
17. Iryna Venher (Kudrian). Маркетинг без шоу: як бренди будують довіру через прозорість і чесність замість надмірного хайпу. URL: <https://surl.li/tjbxgp> (дата зверн.: 20.02.2026).

References:

1. Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the Assumptions of Economics. *Journal of Business*, 59, 4, 285–300. DOI: <https://doi.org/10.1086/296367> [in English].
2. Habel, J., Schons, L. M., Alavi, S. & Wieseke, J. (2016). Warm glow or extra charge? *Journal of Marketing*, 80(1), 84–105. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.14.0389> [in English].
3. Baker, W., Parasuraman, A. & Grewal, D. (2009). The influence of price fairness on consumer trust. *Journal of Retailing*, 85(3), 250–263. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.001> [in English].
4. Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Standards. (2021). Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (accessed February 25, 2026) [in English].
5. He, H. & Li, Y. (2011). CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100, 673–688. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0703-y> [in English].
6. LANCÔME. Ofitsiinyi sait brendu v Ukraini. TOV «LOREAL Ukraina» [Official brand website in Ukraine. LLC «LOREAL Ukraine»]. Available at: <https://lancome.ua/ua> (accessed February 23, 2026) [in Ukrainian].
7. CHANEL. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: <https://www.chanel.com/us/> (accessed February 23, 2026). [in Ukrainian].
8. Dior. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: https://www.dior.com/en_pl?wiz_campaign (accessed February 23, 2026) [in Ukrainian].
9. Brocard.ua. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: <https://www.brocard.ua/> (accessed February 23, 2026) [in Ukrainian].
10. MustHave. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: <https://musthave.ua/> (accessed February 25, 2026) [in Ukrainian].
11. Zara. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: <https://www.zara.com> (accessed February 24, 2026) [in Ukrainian].

12. Reserved. Ofitsiinyi sait brendu [Official brand website]. Available at: <https://www.reserved.com> (accessed February 23, 2026). [in Ukrainian].
13. NOTINO.UA: ofitsiinyi sait [Official website]. Available at: <https://www.notino.ua/> (accessed February 24, 2026). [in Ukrainian].
14. PARFUMS: onlain-mahazyn parfumerii [online perfume store]. Available at: <https://parfums.ua/> (accessed February 25, 2026) [in Ukrainian].
15. Vovk, R. (2026). Chomu liudy tsinuiut prozorist v mahazynakh [Why people value transparency in stores]. Available at: <https://finway.com.ua/chomu-lyudy-tsinuyut-prozorist-v-magazynah/> (accessed February 25, 2026) [in Ukrainian].
16. Zozulia, A. (2025). Malyy, ale chesnyi: chomu prozorist staie holovnoiu tsinnistiu brendiv [Small but honest: why transparency is becoming the main value of brands]. *Moloko.news*. Available at: <https://surl.li/slfon> (accessed February 22, 2026) [in Ukrainian].
17. Venher (Kudrian) I. (2025). Marketynh bez shou: yak brendy buduiut doviru cherez prozorist i chesnist zamist nadmirnoho khaipu [Marketing without a show: How brands build trust through transparency and honesty instead of excessive hype]. Available at: <https://surl.lt/tjbxgp> (accessed February 20, 2026) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 03.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування 18.04.2026

Дата публікації 14.10.2026

УДК 338.24

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.45-53>

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

**STATE REGULATION OF KEY ECONOMIC SECTORS
IN WARTIME CONDITIONS**

ТКАЧУК Віталій

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8529-9632>

TKACHUK Vitalii

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8529-9632>

СЕМЕНЕЦЬ Іван

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2928-7979>

SEMENETS Ivan

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2928-7979>

У статті досліджено особливості державного регулювання ключових секторів економіки в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність трансформації інструментів економічної політики з метою забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки критичної інфраструктури, продовольчої безпеки та фінансової системи держави. Проаналізовано специфіку функціонування енергетичного, аграрного, промислового, транспортно-логістичного та фінансового секторів в умовах воєнних ризиків. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів державного впливу на стратегічні галузі економіки з урахуванням принципів адаптивності, гнучкості, цифровізації та інтеграції з міжнародними партнерами. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при роз-

© ТКАЧУК Віталій, СЕМЕНЕЦЬ Іван, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

робленні заходів державної економічної політики в період воєнного стану та після-воєнного відновлення країни.

Ключові слова: державне регулювання, стратегічні сектори, макроекономічна стабільність, економічна безпека, антикризова політика.

The article examines the peculiarities of state regulation of key sectors of the economy under martial law conditions. The necessity of transforming economic policy instruments in order to ensure macroeconomic stability, support critical infrastructure, maintain food security, and sustain the state's financial system is substantiated. The study analyzes the specific functioning of the energy, agricultural, industrial, transport and logistics, and financial sectors under wartime risks. Directions for improving the mechanisms of state influence on strategic sectors of the economy are proposed, taking into account the principles of adaptability, flexibility, digitalization, and integration with international partners.

Particular attention is paid to the study of institutional changes in the system of public administration that occur under the influence of military challenges, as well as to the assessment of the effectiveness of fiscal, monetary, and administrative regulatory instruments. The role of coordination between state authorities, local self-government bodies, and business entities in ensuring the resilience of the economic system is determined. The importance of international financial and technical assistance for stabilizing the budgetary system, restoring infrastructure, and supporting entrepreneurial activity under conditions of limited domestic resources is revealed.

The paper emphasizes the need to develop a long-term strategy for the structural modernization of the economy aimed at increasing its competitiveness and resilience to external and internal shocks. The expediency of introducing innovative approaches to the management of state programs, expanding digital tools for control and monitoring, and deepening integration processes with international economic organizations is substantiated. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the development of state economic policy measures during the period of martial law and in the post-war recovery of the country. In addition, the study highlights the importance of strengthening the institutional capacity of public authorities to respond effectively to economic challenges caused by wartime conditions.

Keywords: state regulation, strategic sectors, macroeconomic stability, economic security, anti-crisis policy.

Постановка проблеми. Воєнні дії суттєво змінюють умови функціонування національної економіки, формуючи нові виклики в системі державної політики. Руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту та інвестицій, зростання бюджетного дефіциту зумовлює необхідність посилення ролі держави в регулюванні економічних процесів. В умовах війни механізми саморегулювання ринку втрачають ефективність через високий рівень не-

визначеності та ризиків. Тому ключові сектори економіки потребують активного державного втручання з метою збереження економічної стійкості та забезпечення функціонування критично важливих галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного регулювання економіки в кризових умовах досліджувалася в працях вітчизняних та зарубіжних учених у контексті антикризового управління, економічної безпеки та теорії державного втручання. Особливості формування нової економічної політики дослідив Данилишин Б. М. [3]. Геєць В. М. проаналізував самодостатність економіки України в умовах воєнного стану [2]. Дослідженню цього напрямку присвячені роботи Жаліла Я. А. [3], Варналія З. С. [1], Міщенко В. І. [4] та багатьох інших вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте питання трансформації регуляторної політики саме в умовах повномасштабної війни потребує подальшого комплексного дослідження, з урахуванням сучасних реалій функціонування економіки України.

Формування цілей статті Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних механізмів державного регулювання ключових секторів економіки в умовах війни, а також визначення стратегічних напрямів підвищення їхньої стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ведення військових дій ставить нові пріоритети щодо використання ресурсів держави, основна маса яких спрямовується на оборонні потреби, що є логічним у даній ситуації. Відбувається також і зростання державних видатків в усіх ключових напрямках і як результат – посилення контролю за цінами та стратегічними ресурсами, важливість яких стає безумовною, оскільки є окупація певних територій та постійний ворожий обстріл тих чи інших місць складування важливих для економіки ресурсів. З метою поповнення видатків також активізуються фіскальні та монетарні інструменти.

Теоретичні засади державного регулювання в умовах воєнної економіки ґрунтуються на концепціях посиленої ролі держави у забезпеченні макроекономічної стабільності, перерозподілі ресурсів та підтримці критично важливих секторів. У надзвичайних умовах ринковий механізм саморегуляції зазнає суттєвих дисфункцій, що обумовлює необхідність активного втручання держави через інструменти фіскальної, монетарної, інституційної та адміністративної політики. Теоретичним підґрунтям такого підходу

виступають положення кейнсіанської теорії, відповідно до яких держава повинна стимулювати сукупний попит, підтримувати зайнятість і здійснювати антикризове бюджетне регулювання. В умовах воєнної економіки особливого значення набуває мобілізаційна функція держави, що передбачає концентрацію фінансових, матеріальних і трудових ресурсів з метою забезпечення обороноздатності та функціонування стратегічних галузей.

Водночас теорія державного регулювання у воєнний період передбачає баланс між централізацією управління та збереженням ринкових стимулів для суб'єктів господарювання. Важливими є інструменти цінового контролю, державного замовлення, підтримки підприємництва, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення соціального захисту населення. Значну роль відіграє формування адаптивної інституційної системи, здатної швидко реагувати на ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, міграційними процесами та зміною структури виробництва. Таким чином, теоретичні засади державного регулювання в умовах воєнної економіки визначають необхідність комплексного, системного та гнучкого підходу до управління національною економікою з метою збереження її стійкості та створення передумов для післявоєнного відновлення.

Енергетика є одним із найбільш вразливих секторів під час війни. Руйнування генеруючих потужностей та об'єктів енергетичної інфраструктури потребує:

- державного контролю за стратегічними підприємствами;
- централізованого управління розподілом енергоресурсів;
- інвестицій у відновлення та децентралізацію генерації;
- розвитку альтернативних джерел енергії.

Держава повинна забезпечити диверсифікацію постачання енергоносіїв, інтеграцію до європейської енергосистеми та формування резервних потужностей.

Державна підтримка аграрного сектору в умовах воєнної економіки є стратегічним напрямом економічної політики, оскільки сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку, експортні надходження та зайнятість населення. Теоретично така підтримка базується на концепціях державного втручання з метою компенсації ринкових збоїв, зниження виробничих ризиків та стимулювання відтворювальних процесів у сільському господарстві. Основними інструментами підтримки виступають бюджетні дотації, пільгове кредитування, податкові преференції, державні гарантії, страху-

вання аграрних ризиків і програми часткової компенсації вартості техніки та матеріально-технічних ресурсів. В умовах війни особливого значення набуває підтримка ліквідності аграрних підприємств, сприяння відновленню зруйнованої інфраструктури та забезпечення безперебійної логістики.

Крім того, державна політика у сфері аграрного сектору спрямована на збереження експортного потенціалу та інтеграцію у міжнародні ринки, що особливо актуально для України як одного з провідних виробників сільськогосподарської продукції. Важливою складовою є стимулювання інноваційного розвитку, впровадження сучасних технологій виробництва, цифровізація агробізнесу та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Одночасно держава виконує соціальну функцію, підтримуючи малих й середніх фермерів, розвиток сільських територій та збереження трудового потенціалу села. Таким чином, державна підтримка аграрного сектору виступає комплексним механізмом забезпечення економічної стійкості, продовольчої безпеки та післявоєнного відновлення національної економіки.

Промисловість в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення як основа матеріально-технічного забезпечення оборони та підтримки функціонування національної економіки. Порушення виробничих ланцюгів, руйнування інфраструктури та дефіцит ресурсів зумовлюють необхідність структурної перебудови промислового комплексу, переорієнтації виробництва на потреби оборони та імпортозаміщення критично важливої продукції. Держава посилює регуляторний вплив через механізми державного замовлення, мобілізаційні завдання, фінансову підтримку стратегічних підприємств і стимулювання локалізації виробництва. Як відмічає Варналій З. С., при формуванні стратегії розвитку підприємництва необхідно врахувати всі компоненти та критерії, включаючи фактори мінливості та складності оцінки зовнішнього впливу на рівень нестабільності суб'єктів господарювання, та їх диференціації для підприємств різних галузей економіки [1, с. 17]. Водночас важливим завданням є збереження кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій та адаптація підприємств до роботи в умовах підвищених ризиків і обмежених ресурсів.

Особливу роль у цей період відіграє оборонно-промисловий комплекс, який забезпечує виробництво та модернізацію озброєння, військової техніки й спеціального обладнання. Його ефективність визначається рівнем координації між державними органами, науково-дослідними установами

та виробничими підприємствами, а також здатністю інтегруватися в міжнародні коопераційні зв'язки. В умовах військового стану посилюється централізація управління, зростає частка державних інвестицій і розширюються програми технологічного переоснащення. В. М. Геєць зауважує, що від розвитку подій і наслідків війни, термінів її закінчення і умов, пов'язаних з майбутньою реструктуризацією економіки в повоєнний час, а також потреб розбудови оборонної промисловості залежатимуть умови і фактори майбутнього відновлення [2 с. 10]. Таким чином, розвиток промисловості та оборонно-промислового комплексу є ключовим чинником зміцнення обороноздатності, економічної стійкості та формування підґрунтя для повоєнної модернізації країни.

Фінансовий сектор в умовах воєнного стану виконує ключову роль у забезпеченні безперервності економічних процесів та підтримці макроекономічної рівноваги. Банківська система, небанківські фінансові установи та ринки капіталу повинні зберігати ліквідність, платоспроможність і довіру з боку населення та бізнесу. У таких умовах зростає значення координації між урядом і Національним банком України, який реалізує заходи монетарної стабілізації, валютного регулювання, контролю інфляції та підтримки банківської системи. Серед інструментів – фіксація або кероване коригування валютного курсу, обмеження руху капіталу, рефінансування банків, регулювання процентних ставок і посилення нагляду за фінансовими установами.

Макроекономічна стабільність у період війни забезпечується через поєднання фіскальної консолідації, міжнародної фінансової допомоги та внутрішньої мобілізації ресурсів. Державний бюджет набуває виразного соціально-оборонного характеру, що супроводжується зростанням дефіциту та потребою у зовнішньому фінансуванні. Водночас важливим є стримування інфляційних процесів, підтримка платіжного балансу та збереження довіри до національної валюти. Забезпечення стійкості фінансового сектору створює передумови для функціонування реального сектору економіки, виконання державою соціальних зобов'язань і формування основ для післявоєнного економічного відновлення.

Транспортно-логістична інфраструктура в умовах воєнного стану набуває критичного значення для забезпечення обороноздатності держави, функціонування внутрішнього ринку та підтримки експортного потенціалу. Руйнування транспортних вузлів, портів, мостів і шляхів сполучення

суттєво ускладнює переміщення товарів, сировини та гуманітарних вантажів, що потребує оперативної перебудови логістичних маршрутів і диверсифікації напрямів постачання. Важливу роль у забезпеченні безперервності перевезень відіграє «Укрзалізниця», яка стала основним перевізником стратегічних вантажів і пасажирів у період активних бойових дій. Держава застосовує механізми централізованої координації перевезень, пріоритетного забезпечення критичних потреб та міжнародної співпраці для розширення альтернативних логістичних коридорів.

У стратегічному вимірі розвиток транспортно-логістичної інфраструктури передбачає модернізацію залізничного, автомобільного, річкового та прикордонного сполучення, цифровізацію логістичних процесів і посилення інтеграції з європейською транспортною мережею. Особливої актуальності набуває адаптація інфраструктури до стандартів Європейського Союзу, що сприяє спрощенню транзиту та розширенню експортних можливостей. Таким чином, ефективне функціонування транспортно-логістичної системи є важливою передумовою економічної стійкості, підтримки оборонного сектору та формування основ для післявоєнної відбудови країни.

Напрями вдосконалення державного регулювання в умовах воєнної та повоєнної економіки передбачають підвищення ефективності інституційного середовища, удосконалення нормативно-правової бази та посилення стратегічного планування. Пріоритетним є забезпечення прозорості управлінських рішень, цифровізація державних послуг, скорочення надмірного адміністративного навантаження на бізнес і впровадження ризикорієнтованого підходу до контролю. Важливим напрямом виступає гармонізація законодавства зі стандартами Європейського Союзу, що сприятиме інтеграції до європейського економічного простору та підвищенню інвестиційної привабливості. Одночасно необхідним є зміцнення фінансової дисципліни, удосконалення бюджетного планування та підвищення результативності державних програм.

Висновки. В умовах війни державне регулювання ключових секторів економіки набуває системоутворюючого значення. Ефективність економічної політики визначається здатністю держави забезпечити макроекономічну стабільність, підтримати стратегічні галузі, мобілізувати ресурси та створити передумови для післявоєнного відновлення. Подальший розвиток механізмів державного регулювання повинен ґрунтуватися на прин-

цях адаптивності, інституційної стійкості та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Водночас особливої актуальності набуває підвищення якості стратегічного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку з урахуванням високого рівня невизначеності. Держава має забезпечувати збалансованість між централізованим управлінням і збереженням ринкових стимулів, формуючи сприятливе середовище для функціонування підприємства навіть у кризових умовах. Важливим є вдосконалення механізмів координації між галузевими міністерствами, регіональними органами влади та представниками бізнесу з метою оперативного реагування на нові виклики та мінімізації економічних втрат.

Крім того, перспективним напрямом є поглиблення структурної модернізації економіки через підтримку інновацій, цифровізації та розвитку людського капіталу. Посилення прозорості управлінських процесів, впровадження сучасних інструментів моніторингу й оцінки ефективності державних програм сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій. У стратегічному вимірі це створить основу для формування конкурентоспроможної, стійкої до шоків економічної системи, здатної забезпечити стабільне зростання та інтеграцію у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С. Зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання у воєнний та повоєнний період. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг. ред. В. С. Бліхара, Г. З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
2. Геєць В. М. Формування економічного профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 3–27.
3. Данилишин Б. М. Економічні трансформації у період воєнного стану: тактика еволюціонізму і модернізація. *Економіка України*. 2022. № 10. С. 3–14.
4. Жаліло Я. А. Децентралізація влади як інституційний фактор системної трансформації економіки. *Одеський національний економічний університет*. 2019. № 1(69). С. 69–82.
5. Міщенко С. В. Проблеми оцінки впливу стабільності функціонування грошово-кредитної сфери на економічну безпеку країни. *Фінанси України*. 2010. № 7. С. 35–49.

References:

1. Varnalii, Z. S. (2023). Zmitsnennia finansovoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia u voiennyi ta povoienni period [Strengthening the financial security of business entities in the wartime and post-war period]. In V. S. Blikhar & H. Z. Leskiv (Eds.), *Bezpekovi aspekty*

upravlinnia orhanizatsiiamy v umovakh viiny ta povoiennoi vidbudovy derzhavy: materialy kruhloho stolu (Lviv, May 12, 2023). Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. [in Ukrainian].

2. Heiets, V. M. (2023). Formuvannia ekonomichnoho profilu stratehichno vazhlyvykh vydiv promyslovoi diialnosti v Ukraini [Formation of the economic profile of strategically important types of industrial activity in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 8, 3–27. [in Ukrainian].
3. Danylyshyn, B. M. (2022). Ekonomichni transformatsii u period voiennoho stanu: taktyka evoliutsionizmu i modernizatsiia [Economic transformations during martial law: the tactics of evolutionism and modernization]. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 3–14. [in Ukrainian].
4. Zhalilo, Ya. A. (2019). Detsentralizatsiia vlady yak instytutsiinyi faktor systemnoi transformatsii ekonomiky [Decentralization of power as an institutional factor in the systemic transformation of the economy]. *Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, 1(69), 69–82. [in Ukrainian].
5. Mishchenko, S. V. (2010). Problemy otsinky vplyvu stabilnosti funktsionuvannia hroshovo-kredytnoi sfery na ekonomichnu bezpeku krainy [Problems of assessing the impact of the stability of the monetary and credit sphere on the economic security of the country]. *Finansy Ukrainy*, 7, 35–49. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування 11.04.2026

Дата публікації 14.10.2026

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.108.43

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.54-68>

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

PERSONNEL CERTIFICATION: THEORY AND PRACTICE

АНДРЕЙЦЕВА Ірина

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>

ANDREITSEVA Iryna

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>

У статті проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «атестація». Обґрунтовано значення атестації персоналу для підвищення результативності діяльності організації. Окреслено вплив відкритих та латентних функцій на атестаційний процес. Схарактеризовано ключові елементи атестації персоналу. Уточнено процедурні моменти проведення атестації: цілі, завдання, критерії. Визначено сильні і слабкі сторони методів проведення атестації персоналу. Встановлено переваги і недоліки методики атестації працівників. Аргументовано впровадження компетентнісного підходу для оцінювання не лише результатів праці, а й компетенцій працівників. Рекомендовано вдосконалити методичку атестації з використанням формалізовано-рейтингової системи оцінювання персоналу, що сприяє оптимізації кадрового менеджменту і підвищенню ефективності організації.

Ключові слова: атестація персоналу, формалізована оцінка, атестаційна процедура, кар'єрне зростання, компетентнісний підхід, формалізовано-рейтингова система.

© АНДРЕЙЦЕВА Ірина, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

The modern market environment is characterized by significant competitiveness, variability, and the need for continuous improvement of professional competencies. Certification enables organizations to identify the strengths and weaknesses of employees and to establish the priorities for personnel development. Additionally, certification serves as an effective incentive for employees, encouraging them to pursue professional growth and develop their own career strategy.

The purpose of this article is to examine theoretical aspects and provide practical recommendations for enhancing the methodology of personnel certification.

This study is based on scientific articles and Internet resources on personnel policy. It uses systematic and logical analysis. The study also applies methods of information generalization and comparative analysis.

The article analyzes theoretical approaches to "certification." It explains why personnel certification increases an organization's effectiveness. It outlines how open and latent functions affect certification. Key elements of personnel certification are described. Procedural aspects, including goals, objectives, and criteria, are specified. The strengths and weaknesses of personnel certification methods are identified. The study shows that digital technology in training and certification improves efficiency and offers self-development opportunities.

The advantages and disadvantages of the methodology of employee certification are established. The introduction of a competency-based approach to assessing not only work results but also employee competencies is argued. An improved certification methodology using a formalized rating system for personnel evaluation is recommended, which contributes to optimizing personnel management and increasing the efficiency of the organization.

Keywords: *personnel certification, formalized assessment, certification procedure, career growth, competency-based approach, formalized rating system.*

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище вирізняється значною конкурентністю, мінливістю та потребою в безперервному вдосконаленні фахових компетенцій. Атестація надає можливість організаціям розпізнавати переваги й недоліки співробітників, окреслювати пріоритети кадрового розвитку. Поряд із цим для працівників атестація слугує дієвим стимулом, спонукаючи до фахового зростання й побудови власної кар'єрної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у наукове осмислення питань атестації та професійного розвитку працівників зробили відомі вітчизняні вчені, серед яких А. Савченко, К. Борисова, А. Колот, В. Негру, В. Малиновський, М. Виноградський, Л. Ремньова, О. Симонов, О. Герасименко, В. Бровченко, О. Григор'єва, А. Грибова, А. Васирик, К. Мурза, О. Хілуха та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак питання взаємозв'язку результатів проходження атестації працівниками

та подальшого професійного зростання недостатньо висвітлено в роботах науковців, а тому потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики атестації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Атестація – окремий різновид кадрового оцінювання, інтерпретація якого в науковій літературі суттєво відрізняється. Розглянемо основні підходи до трактування поняття «атестація» у фаховій літературі з управління персоналом. Науковці А. Савченко, К. Борисова визначають атестацію «як «формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуть рішення щодо просування працівників за посадами, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення» [1, 2], тобто увага акцентується на визначеній процедурі, яка використовується для кар'єрного зростання чи звільнення персоналу.

Аналогічну думку поділяє професор А. Колот, зокрема, він зауважує, що «атестація являє собою регулярну формалізовану процедуру оцінювання службової діяльності кожного працівника відповідно до встановлених стандартів виконання посадових обов'язків» [1, 2]. В. Негру трактує атестацію як проведення перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок, тобто відповідності індивідуума займаній посаді [1, 2]. Дослідник В. Малиновський відзначає, що «атестація є діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді» [1, 2]. Учений М. Виноградський вказує, що атестація є комплексом кадрових заходів, орієнтованих на з'ясування відповідності рівня потенціалу та якості трудової діяльності особи встановленим вимогам [1, 2]. У наукових поглядах В. Негру, В. Малиновського та М. Виноградського ключовим аспектом атестації є встановлення відповідності фахівця вимогам займаної посади.

Отож, атестація є механізмом встановлення рівня фахової підготовки, ділових характеристик та практичних навичок персоналу, визначення їхньої відповідності займаним посадам, виявлення наявного потенціалу. Головна мета атестації – в оптимальному розподілі кадрів та повноцінному використанні їхніх знань і умінь. За підсумками оцінювання керівництво

ухвалює рішення щодо зміни кваліфікаційного рівня, корегування розміру оплати праці, встановлення винагород або освоєння суміжної спеціальності.

Атестація позитивно впливає на мотивацію співробітників і продуктивність роботи підприємства загалом. Водночас має специфічні характеристики, цілі та послідовність проведення, які необхідно ретельно враховувати на кожному етапі підготовки та реалізації. В іншому випадку оцінювання набуде формального характеру, й можливості якісної оцінки персоналу залишаться нереалізованими.

Підсумки атестації безпосередньо позначаються на поведінкових моделях персоналу. Схвальна оцінка підвищує показники праці у 79–90% випадків і зміцнює позитивне самосприйняття, натомість критична оцінка породжує невпевненість у власних силах і знижує трудову ефективність [3].

Сьогодні постійно підвищуються вимоги до якісних показників роботи персоналу, тому активна увага до атестації є цілком закономірною. Управлінці прагнуть покращити соціально-психологічний клімат в колективі та забезпечити стабільне функціонування підприємства за несприятливих економічних умов. До атестації працівників залучаються керівники, колеги, члени атестаційної комісії. Такий підхід несе ризик формалізму й упередженості, оскільки особи, які приймають рішення, нерідко керуються суб'єктивними міркуваннями, особистими симпатіями, впливом членів комісії, а також обмеженими знаннями індивідуальних рис і характеристик працівника.

На нашу думку, атестаційна процедура має передбачати можливість для атестованих висловлюватися щодо проблемних питань, що забезпечить зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом. Працівники мають право на висловлення власної думки, яку адміністрація зобов'язана вислухати й взяти до уваги. Під час підготовчого етапу доцільно обговорювати перспективи кар'єрного просування, адже конкретні орієнтири спонукають співробітників до підвищення результативності праці [4, с. 176].

В атестації виокремлюють відкриті та латентні функції. Серед відкритих центральне місце займає визначення відповідності співробітника кваліфікаційним вимогам посади. Кінцевою метою є ухвалення рішення, яке підтверджує або трансформує службовий статус атестованої особи.

Латентні функції атестації є досить різноманітними. До них відносять: поглиблене вивчення потенціалу й здібностей підлеглих; обґрунтування кадрових рішень; подолання кругової поруки й надмірної лояльності в колективі; підвищення відповідальності комісії за розстановку кадрів; зрос-

тання відповідальності керівного складу і спеціалістів; формування законних підстав для звільнення некомпетентних співробітників; планування кар'єрного розвитку; формування управлінського резерву тощо [5].

Атестація є особливим різновидом кадрового оцінювання, який охоплює такі складові:

- застосування різноманітних методів для комплексного оцінювання всього спектра якостей співробітника;
- залучення трудового колективу до підготовки матеріалів та організації атестаційного процесу, зокрема, через анкетування співробітників, складання характеристик за участю громадськості, а також формування атестаційної комісії з провідних фахівців і представників громадськості;
- колективне обговорення організаційних питань атестації, змісту наданих матеріалів та отриманих підсумків.

Задля підвищення результативності атестаційного процесу доцільно розробити й затвердити внутрішнє положення про атестацію персоналу. Цей документ забезпечить системний підхід до оцінки кваліфікаційної відповідності та визначення напрямів подальшого кар'єрного розвитку.

Вважаємо, що основне завдання атестації полягає в оцінюванні відповідності якості праці й особистісного потенціалу співробітника визначеним вимогам посади. Результати такої оцінки слугують підставою для прийняття виважених кадрових рішень щодо стимулювання, притягнення до відповідальності, навчання або ротації персоналу. Цілі атестації охоплюють два взаємопов'язані компоненти: оцінювання трудових результатів та оцінювання кадрового потенціалу.

Принципово важливо, щоб атестація не перетворювалась на формальну процедуру та не зазнала впливу суб'єктивізму. Її проведення потребує суттєвих витрат часу й ресурсів. Тому повноцінна атестація передбачає не лише чітко сформульовані цілі, а й конкретні заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці окремих фахівців та організації загалом – це є ключовою умовою успішного функціонування [6, с. 58].

Виникнення формалізму й упередженості в атестаційних процесах нерідко пов'язане з відсутністю прозорих критеріїв оцінювання, недостатньою компетентністю фахівців, слабкою нормативно-правовою та інформаційною базою. Удосконалення системи атестації передбачає зниження суб'єктивного чинника та впровадження автоматизованих систем оцінювання.

Отже, атестація є важливим і конструктивним інструментом як для організації, так і для працівників. Вона сприяє покращенню кадрових показників, посиленню контролю за виконанням службових обов'язків, зростанню продуктивності та підвищенню операційної ефективності підприємства.

Атестація персоналу може проводитися з використанням таких методів:

1. Метод стандартних оцінок: ґрунтується на заповненні уповноваженим керівником спеціальної оціночної форми, у якій фіксуються результати роботи співробітника за атестаційний період відповідно до встановлених критеріїв.

2. Метод порівняння: передбачає упорядкування співробітників за рівнем результативності праці протягом звітного періоду.

3. Метод управління через постановку завдань – визначення ключових завдань на певний період спільно керівником і працівником.

Кожен із зазначених методів має власні сильні та слабкі сторони. Зокрема, метод стандартних оцінок вирізняється практичністю та мінімальними часовими й ресурсними витратами, однак залишається значно суб'єктивним і може не відображати специфіки конкретної фахової діяльності. Метод порівняння легкий у застосуванні, проте його результати не завжди є достатньо точними для прийняття кадрових рішень. Метод управління через постановку завдань є дієвим інструментом мотивації та відрізняється відносною об'єктивністю, проте оцінює виключно ступінь виконання поставлених завдань, залишаючи поза увагою інші виміри трудової діяльності [4, с. 177–178].

Раціонально організована атестація забезпечує: виявлення слабких ланок в організаційній структурі; формування кадрового резерву; перспективне планування навчальних заходів; актуалізацію системи оплати праці; оптимізацію бюджету витрат на персонал. Попри переваги, атестація має й суттєві недоліки: суб'єктивний характер оцінок та надмірна централізація атестаційних процесів негативно позначаються на мотивації персоналу. Зважаючи на виявлені недоліки, назріла потреба у вдосконаленні методичних підходів до організації та проведення атестації персоналу.

Дослідники Л. Ремньова, О. Симонов вказують, що «адаптація програм атестації до потреб компанії є ключовою для забезпечення їхньої ефективності. Змістовне наповнення програми адаптації персоналу має розробля-

тися з врахуванням специфіки організаційної структури та бізнес-процесів компанії, рівня розвитку інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, стану впровадження, можливостей та доцільності використання цифрових технологій в процесі онбордингу» [7].

На думку науковців О. Герасименко, В. Бровченко, «об'єктивні результати оцінювання компетентностей та результативності праці сприяють посиленню обґрунтованості кадрових рішень щодо формування, використання та розвитку персоналу. Посилити об'єктивність оцінок потенціалу та результатів праці працівників спроможні лише інноваційні управлінські підходи, які відповідають сучасним трендам розвитку економічної системи та практики менеджменту» [8].

Отже, сучасні методики атестації персоналу мають враховувати специфіку організаційної структури, бізнес-процесів та рівня впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Одним із актуальних напрямів атестаційної практики є компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не лише результатів праці, а й компетенцій працівників. Зокрема, науковці О. Григор'єва, А. Грибова вважають, що «оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, яка застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той же час, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних здібностей працівника і підвищення його кваліфікації» [9]. Це дозволяє більш точно визначити сильні та слабкі сторони персоналу та спланувати подальший розвиток.

Невід'ємним елементом цього процесу є організація цільових навчальних заходів і наставницьких програм, що суттєво прискорює інтеграцію нових співробітників в організаційне середовище. Учені А. Васирик, К. Мурза зазначають, що «на організаційному рівні такі навчальні чинники, як орієнтація, навчання та наставницькі програми можуть бути розроблені та впроваджені з метою підвищення нової компетентності та найвищої ймовірності успішної адаптації. HR можуть сприяти процесам соціального навчання, які покращують розвиток групи, згуртованість та командну роботу завдяки навчальній діяльності» [10].

Дослідник О. Хілуха відзначає, що «інтерактивна діяльність забезпечує не тільки приріст знань, умінь, навичок, способів діяльності і комунікації, а й передбачає розкриття нових можливостей персоналу, є умовою для ста-

новлення та вдосконалення компетентностей через включення учасників освітнього процесу в усвідомлення ролі індивідуальної, колективної діяльності для накопичення досвіду, прийняття цінностей [11].

Специфічні риси менторингової практики на підприємствах в умовах інноваційного розвитку систематизуються за трьома групами: процесійні особливості (тривалий характер, наявність чітко визначеного порядку, гнучкість та усунення бюрократичних процедур, системність підходу), особливості результатів менторингової діяльності (прикладна спрямованість, формування міжособистісних зв'язків, побудова системи матеріального й нематеріального стимулювання), методологічні особливості (мотивування всіх учасників менторингу, індивідуальний підхід, обмеження та труднощі при визначенні ментора) [12].

Можна узагальнити, що сучасні навчальні інструменти, зокрема інноваційні методи навчання (інтерактивні технології, коучинг та менторинг) відіграють важливу роль у процесі атестації. Вони дозволяють не лише підвищити рівень знань і навичок працівників, але й сприяють розвитку інноваційної сприйнятливості.

Цифрова трансформація управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність HR-процесів, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та колаборацію, а також адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Впровадження цифрових інструментів та технологій у менеджмент персоналу є ключовим фактором успіху для організацій у сучасному бізнес-середовищі [13].

Отож, використання цифрових технологій у навчанні та атестації персоналу може значно підвищити ефективність цих процесів, забезпечуючи доступ до нових знань та можливостей для саморозвитку.

Водночас, важливо враховувати психологічні аспекти сприйняття інновацій працівниками. Позитивне ставлення до змін та готовність до навчання є критично важливими для успішної реалізації нових методик атестації [14]. За трактуванням О. Дися, «результати дослідження дозволили визначити психологічні чинники, які сприяють позитивному сприйманню змін працівниками організацій. Креативність, ризик заради успіху, орієнтація на майбутнє, винахідливість, впевненість, експресивність – це психологічні особливості, які притаманні працівникам з позитивним реагуванням на зміни. На основі отриманих результатів можна визначити психологічні особливості досліджуваних, які схильні чинити опір змінам. Це ригідність, зайва прагматич-

ність, люди, які не схильні до ризику заради успіху та турбуються про свою безпеку, мають консервативні погляди, невпевнені в собі» [15].

Дослідник Л. Карамушка вважає, що «для забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в зарубіжній практиці широко використовуються організаційно-психологічні умови та програми за різними рівнями управління освітніми організаціями: індивідуальним, груповим, організаційним та міжорганізаційним. Використання цих програм у вітчизняній практиці, з урахуванням особливостей української освітньої системи, може сприяти збереженню та зміцненню психологічного здоров'я персоналу вітчизняних освітніх організацій [16].

Отже, суб'єкти господарювання повинні формувати сприятливе середовище для розвитку персоналу, яка включає не лише професійне навчання, але й підтримку психологічного здоров'я працівників. Чинні підходи до атестації нерідко не відповідають реальним потребам сучасного бізнес-середовища і потребують суттєвого перегляду та модернізації.

У результаті дослідження виявлено проблемні аспекти атестації, зокрема:

1. Низька об'єктивність. Чимало традиційних методів атестації, а саме, суб'єктивне оцінювання керівництва, призводять до упереджених висновків.

2. Розмитість критеріїв. Показники оцінювання нерідко не враховують галузевої та організаційної специфіки підприємства, що ускладнює практичне застосування [17].

3. Неузгодженість із організаційною стратегією. Атестація має органічно вписуватися в загальну систему стратегічного управління, проте на практиці цей зв'язок часто відсутній [18].

Для підвищення ефективності атестації персоналу доцільно здійснити такі заходи:

1. Впровадити формалізовано-рейтингову систему, яка забезпечує більш виважений і неупереджений підхід до оцінювання. В її межах кожен експерт виставляє бали за конкретними критеріями, а зведені оцінки формують інтегральний рейтинг кожного працівника [17, 19].

2. Включити до складу атестаційних комісій психологів-фахівців, що дозволить системно враховувати психологічні виміри трудової діяльності [18].

3. Розробити прозорі критерії і показники, адаптовані до специфіки діяльності підприємства, зокрема кваліфікаційні карти та профілі компетентностей [20].

4. Забезпечити автоматизацію атестаційного процесу, що підвищить точність результатів [19].

Проведення атестації передбачає алгоритм дії:

1. Формування експертної комісії. Включає залучення до її складу безпосереднього керівника та профільних фахівців.

2. Оцінювання персоналу. Кожен член комісії виставляє оцінки за затвердженими критеріями.

3. Аналіз результатів. На підставі зібраних даних формуються рішення щодо подальших кар'єрних перспектив та розвитку кожного співробітника.

4. Формування рекомендацій. Включає розробку конкретних пропозицій щодо навчання, стажування та підвищення кваліфікаційного рівня.

Слід наголосити, що формалізовано-рейтингова система атестації має ряд очевидних переваг, зокрема:

- неупередженість – комплексний багатофакторний підхід мінімізує вплив суб'єктивних оцінок;

- відкритість – зрозумілі критерії та публічне оприлюднення результатів зміцнюють довіру колективу до процедури;

- стимулювання до розвитку – персонал усвідомлює, що докладені зусилля будуть оцінені й можуть стати підставою для кар'єрного зростання. Практичне впровадження системи потребує чіткої організаційної структури та покрокового алгоритму, що гарантує справедливість і відкритість оціночного процесу.

Реалізація цієї системи передбачає певні етапи:

Етап 1. До складу оціночної комісії включають керівника та спеціалістів з досвідом роботи у сфері управління персоналом.

Етап 2. Формулюють ключові показники, які будуть використані в процесі оцінювання. До них можуть належати фахові компетенції, особистісні характеристики, досягнення у трудовій діяльності тощо.

Етап 3. Кожен експерт заповнює оціночний лист, виставляючи бали за кожним критерієм згідно з бальною шкалою (наприклад, 5 балів – найвищий показник, 1 бал – найнижчий) [17].

Етап 4. Після збирання оцінок від членів комісії обчислюється середнє арифметичне за кожним критерієм і визначається підсумковий рейтинговий коефіцієнт працівника [17].

Етап 5. Використання вагових коефіцієнтів значущості для коригування інтегральних показників дозволить урахувати пріоритетність окремих критеріїв у загальній структурі оцінювання [17].

Етап 6. На підставі розрахованих показників персонал розподіляється на групи відповідно до рейтингового коефіцієнта:

- 0-0,19 – звільнення;
- 0,2-0,49 – не відповідає займаній посаді;
- 0,5-0,59 – переатестація через рік;
- 0,6-0,8 – відповідає займаній посаді;
- понад 0,8 – можливість підвищення або призначення на вищу посаду [17].

Етап 7. Підсумки атестаційної оцінки мають бути доступними для всього персоналу, що забезпечить відкритість процесу та зміцнить довіру до системи [17].

Етап 8. Проводиться постійна актуалізація методичних підходів та критеріїв оцінювання з метою їхньої відповідності змінам у ринковому середовищі та поточним потребам організації.

Висновки. Атестація є процедурою визначення рівня кваліфікаційної підготовки, ділових характеристик, практичних навичок персоналу, оцінки відповідності займаним посадам та виявлення прихованого потенціалу. Слід підкреслити, що єдиного універсального методу атестації не існує. Оптимальним рішенням є поєднання кількох методологічних підходів під час організації та проведення оціночних процедур.

Удосконалення методики атестації є необхідною умовою підвищення ефективності підприємства. Впровадження формалізовано-рейтингової системи оцінювання персоналу здатне суттєво оптимізувати кадровий менеджмент і підвищити загальну ефективність організації. Застосування сучасних методик атестації кадрів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність своїх працівників, але й забезпечити їхню адаптацію до швидко змінюваного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Задоя І. І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 296–305.
2. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 25.02.2026).

3. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
4. Марцінковська О. Атестація персоналу в ринкових умовах. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва. 2004. Вип. 9. С. 176–180.
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
6. Літинська В. А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 1. С. 55–59.
7. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
8. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 180–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-26>
9. Григор'єва О. В., Грובהва А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107>
10. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
11. Хілуха О. А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 150–153. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-29>
12. Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З. Особливості менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 9. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280908>
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
15. Диса О. Психологічні чинники сприймання інновацій працівниками організацій. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2021. № 15. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i15.184>
16. Карамушка Л. М. Психологічне здоров'я персоналу освітніх організацій: аналіз зарубіжних підходів. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 3(22). С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2021-3-3>

17. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. № 11. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873> (дата звернення: 25.02.2026).
18. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2173def-1d77-4fa4-9250-4061d9f4112b/content> (дата звернення: 25.02.2026).
19. Дашко І. М., Крилов Д. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50–54. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1081> (дата звернення: 25.02.2026).
20. Гуран Н. Д. Особливості організації атестації персоналу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/15.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

References:

1. Zadoia, I. I. (2014). Atestatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv – vazhlyva skladova prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby [Certification of civil servants as an important component of public service]. *Aktualni problemy polityky*, 53, 296–305. [in Ukrainian].
2. Hryhorieva, O. V., Halaida, T. O. & Iskruck, A. V. (2014). Formuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu na pidpriemstvi [Formation of an effective personnel evaluation system at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (accessed: 25.02.2026). [in Ukrainian].
3. Stadnyk, V. V. & Yokhna, M. A. (2003). Menedzhment [Management]. Kyiv: Akademvydav. [in Ukrainian].
4. Martsinkovska, O. (2004). Atestatsiia personalu v rynkovykh umovakh [Personnel certification in market conditions]. *Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy*, 9, 176–180. [in Ukrainian].
5. Kolot, A. M. (1998). Motyvatsiia, stymuliuvannia i otsinka personalu [Motivation, stimulation and evaluation of personnel]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
6. Litynska, V. A. (2011). Analiz metodyky provedennia atestatsii personalu dlia vyznachennia kariernoho prosuvannia personalu pidpriemstv [Analysis of personnel certification methods for determining career advancement]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1, 55–59. [in Ukrainian].
7. Remnova, L., Symonov, O. & Khmelevskiy, S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(27), 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) [in Ukrainian].
8. Herasymenko, O. O. & Brovchenko, V. Ye. (2020). Innovatsiini pidkhody v otsiniuvanni personalu bankivskykh ustanov [Innovative approaches in personnel evaluation of banking institutions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2(25), 180–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-26> [in Ukrainian].

9. Hryhorieva, O. V. & Hrobova, A. M. (2018). Zastosuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yii vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva [Application of an effective personnel evaluation system and its impact on enterprise performance]. *Efektyvna ekonomika*, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> [in Ukrainian].
10. Vasylyk, A. & Murza, K. (2020). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to personnel adaptation and organizational socialization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 64(3), 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 [in Ukrainian].
11. Khilukha, O. A. (2019). Interaktyvni metody korporatyvnoho navchannia ta formuvannia kompetentnosti personalu [Interactive methods of corporate training and competency development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, 33, 150–153. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-29> [in Ukrainian].
12. Doroshkevych, K. O., Voronovska, M. M. & Salata, I. Z. (2018). Osoblyvosti mentorynhovoi diialnosti na pidpriemstvakh v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Features of mentoring activities in enterprises under innovative development]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 28(9), 44–48. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280908> [in Ukrainian].
13. Kravchuk, O. I., Varis, I. O. & Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of HR management: conceptual aspects and trend]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> [in Ukrainian].
14. Kravchuk, O. I., Varis, I. O. & Zaryvnykh, K. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital HR technologies: trends and challenges during COVID-19]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>. [in Ukrainian].
15. Dysa, O. (2021). Psykholohichni chynnyky sprymannia innovatsii pratsivnykamy orhanizatsii [Psychological factors of innovation perception by employees]. *Zbirnyk naukovykh prats RDHU*, 15, 50–58. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i15.184> [in Ukrainian].
16. Karamushka, L. M. (2021). Psykholohichne zdorovia personalu osvitnikh orhanizatsii: analiz zarubizhnykh pidkhodiv [Psychological health of educational staff: analysis of foreign approaches]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, 3(22), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2021-3-3> [in Ukrainian].
17. Osovska, H. V., Semeniuk, T. V. & Osovskyi, O. A. (2017). Atestatsiia yak osnovnyi metod otsiniuvannia personalu [Certification as the main method of personnel evaluation]. *Efektyvna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873> (accessed: 25.02.2026) [in Ukrainian].
18. Savchenko, V. A. (n.d.). Vykorystannia rezultativ atestatsii v upravlinni rozvytkom personalu [Use of certification results in personnel development management]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2173def-1d77-4fa4-9250-4061d9f4112b/content> (accessed: 25.02.2026). [in Ukrainian].

19. Dashko, I. M. & Krylov, D. V. (2022). Atestatsiia personalu yak osnovnyi metod otsiniuvannia yoho rozvytku [Personnel certification as the main method of evaluating its development]. *Ekonomichnyi prostir*, 179, 50–54. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1081> (accessed: 25.02.2026). [in Ukrainian].
20. Huran, N. D. (n.d.). Osoblyvosti orhanizatsii atestatsii personalu [Features of personnel certification organization]. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/15.pdf (accessed: 25.02.2026). [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 10.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 24.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 331

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.69-76>

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

CHARACTERISTICS OF PRINCIPLES OF STAFF MOTIVATION

ЛИСАК Володимир

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>

LYSAK Volodymyr

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>

У даній статті досліджено механізм соціально-економічної мотивації та проведено аналіз існуючих методів стимулювання персоналу. З'ясовано, що на мотивацію персоналу крім зовнішніх факторів має вплив і велика кількість внутрішніх факторів, серед яких не останню роль займає корпоративна культура відповідного підприємства. У статті досліджено вплив корпоративної культури підприємства на систему адаптації й стимулювання персоналу та формування його мотивів. Вивчено вплив матеріальних засобів та роль заробітної плати, а також системи преміювання персоналу, яка існує на підприємствах. Виявлено, що заробітна плата в умовах економічної кризи та погіршення добробуту більшої частини населення стає одним з головних елементів, що мотивує працівників до виконання поставлених перед ними завдань. З'ясовано, що крім матеріальної системи мотивації широкого застосування на вітчизняних підприємствах набула також і нематеріальна мотивація.

Ключові слова: потреби, мотив, мотивація, стимулювання, заробітна плата, мотиваційний механізм, соціально-економічна мотивація, корпоративна культура.

In this article the mechanism of socio-economic motivation is investigated and the analysis of existent methods of personnel motivation is conducted. It is found out that except external factors plenty of internal factors has influence on personnel motivation among which the corporate culture of corresponding enterprise occupies not last role. In the article a study of corporate culture influence on enterprise is undertaken on the system of adaptation and personnel motivation and forming its reasons. In the article the influence of material facilities, the role of salary and also the system of awarding of personnel

© ЛИСАК Володимир, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

that exists on enterprises are studied. It is educed that in the conditions of economic crisis and worsening of majority of population welfare a salary becomes one of the main elements that motivates workers to implementate the tasks which are put before them. It is found out that except the material system of motivation non-material motivation is purchased widely in domestic enterprises too.

The system of compensation influence on the mechanism of socio-economic motivation of workers is investigated and its different forms are described. The influence of social motivation facilities is studied and essence, value of public approval, conviction and role of reputation on personnel motivation are exposed.

It is proved that the balanced correlation between the system of encouragement of workers and facilities of punishment for violation of rules and corporate culture that exists on the enterprise plays an important role in the process of enterprise management and personnel motivation. It is educed that the punishment system includes not only privation of bonuses but also imposition of fines that is laid on workers who violate labour discipline systematically, a permanent delay on work and arrival on work in the drunk state are observed. This article proves that outstanding influence on the system of workers motivation is rendered by the system of stimulation that allows to satisfy existing necessities for workers. The role of basic motivational methods is investigated among which there is compulsion, reward and involvement.

Key words: *necessities, reason, motivation, stimulation, salary, motivational mechanism, socio-economic motivation, corporate culture.*

Постановка проблеми. З розвитком ринкових відносини та переходом вітчизняних підприємств на нову філософію управління персоналом змінюється і підхід до мотивації працівників. Керівники підприємств стали по-іншому ставитись до проблем мотивації персоналу. Стало відомо, що сукупність внутрішньої та зовнішньої мотивації утворюють систему мотивації персоналу організації, яка в основному базується на корпоративній культурі підприємства, долучення до якої являється однією з цілей адаптації персоналу до цінностей, які існують на підприємстві, а також на реалізацію вищим топ-менеджментом підприємства заходів організаційного, матеріального та соціального характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням принципів мотивації персоналу займались чимала кількість як зарубіжних, так і вітчизняних економістів – практиків та науковців. Значний прорив щодо мотивації працівників у своїх працях здійснили Д. Адамс Армстронг, Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, а також вітчизняні вчені – такі як А. Колот, Н. Балабанова, Н. Волгін, Ю. Грибін, В. Дикань, М. Каган, Л. Лугай, Г. Назарова, І. Петрова,

М. Подоровська, В. Решетов, М. Рогожин, М. Семикіна, А. Федченко, В. Харченко, С. Шершня та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз існуючих форм та методів мотивації та особливості їх використання в процесі управління персоналом вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від стимулів, які є зовнішньою дією на працівника, мотив є внутрішньою силою, яка сприяє виконанню працівником покладених на нього виробничих завдань. До мотивів варто віднести бажання, орієнтацію, внутрішні переконання працівників тощо. Як свідчать наукові праці, в основі мотиву є потреби працівників, без задоволення яких працівники відчують певний дискомфорт, що змушує їх вжити низки заходів щодо їх подолання. Як правило, це є стимулом працівників краще працювати, щоб мати можливість задовольнити існуючі потреби.

Керівникам підприємства потрібно надати можливість працівникам задовольнити існуючі в них потреби. Тоді вони виявлятимуть більшу прихильність до підприємства та більш віддано будуть працювати заради досягнення цілей підприємства. Як правило, працівники схильні до повторення дії, яка приносить задоволення потреб. Мотивація має бути направлена на створення сприятливого мікроклімату в колективі та налагодження гарної взаємодії між працівниками та керівництвом, як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому [1].

Задоволення потреб працівників та заохочення працівників задля досягнення поставлених перед ними виробничих завдань є управлінською необхідністю та усвідомлюється всіма учасниками виробничого процесу, особливо вищим керівництвом підприємства. Варто зазначити, що протягом тривалого періоду зародження та розвитку управлінської науки щодо системи управління персоналом на всіх рівнях завжди відбувалось перевищення значення матеріальної мотивації, оскільки не завжди вона призводить до підвищення продуктивності праці та зростанню показників виробництва.

Практика свідчить про те, що доволі часто стимулювання працівників не призводить до підвищення їхньої продуктивності праці, оскільки на працівників діє велика кількість як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів. Науковці стверджують, що доволі ефективними є стимули, коли виконуваний працівниками обсяг робіт відповідає задоволенню існуючих в

нього потреб. Доволі важливим для працівників є і визнання їхніх заслуг з боку безпосередніх керівників, а також працівники мають можливість до самовираження та прийняття управлінських рішень.

У процесі мотивації працівників керівники мають враховувати той факт, що використання адміністративних методів не завжди є ефективними. Більш доцільніше в процесі управління персоналом є застосування матеріального стимулювання. Дослідження показують, що можливість більш високих заробітків сприяють тому, що працівники більш відповідальніше ставляться до виконання поставлених перед ними виробничих завдань. Якщо працівник не буде задумуватись про те, де він може заробити додаткові кошти, його прихильність до підприємства зростатиме [2, с. 56].

Керівники структурних підрозділів мають це враховувати та надавати працівникам таку можливість. Наприклад, працівники можуть працювати на дві години більше і за це отримувати додатковий дохід або виходити на роботу під час свого вихідного. Ще одним з дієвих методів мотивації є поєднання посад, наприклад, шофер може поєднувати функції експедитора, за що отримуватиме додаткову заробітну плату. Для підприємства це також є вигідним, оскільки економить фонд заробітної плати та не створює проблем з залученням додаткових працівників.

У сучасних умовах управління персоналом система мотивації має враховувати та відповідати існуючим принципам мотивації. Зокрема, мова йде про принцип системності – мотивація працівників має носити не одиничний характер, а системний, тобто проходити постійно. При цьому керівництво має враховувати внесок кожного окремого працівника в досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Якщо працівник відповідально ставиться до виконання поставлених перед ним виробничих завдань та підпорядковує власні цілі загальним, його безпосередній керівник має відмітити його заслуги. При цьому, доцільно використовувати як матеріальні методи мотивації, наприклад, премії та різноманітні доплати, так і моральну мотивацію, наприклад, нагороду грамотами та подяками.

Далі – принцип гнучкості: будь-яка мотивація має пристосовуватись до кожного окремого працівника. Мотивація працівників має своєчасно реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні фактори, в яких функціонує підприємство. Якщо керівники не вчасно реагуватимуть на зміни, особливо зовнішнього середовища, то вони можуть мати проблеми не лише з мотивацією працівників, але й управління персоналом в цілому. Підприємство має чітко

реагувати на зміни на ринку праці, оскільки може втратити найбільш висококваліфікованих працівників. Також воно має постійно проводити моніторинг діяльності конкурентів на ринку, особливо тих, які безпосередньо впливають на його компанію. Якщо конкуренти підвищили заробітну плату, це може сприяти плинності персоналу на підприємстві, так як найбільш професійно підготовлені працівники будуть переходити на роботу до конкурентів. Ті працівники, які не перейдуть на роботу до конкурентів, в разі не підвищення їм заробітної плати будуть відчувати себе менш вартісними, що негативно впливатиме на мікроклімат в колективі та в кінцевому підсумку призведе до виникнення конфліктних ситуацій [3].

Важливо відмітити й принцип відповідності – мотивація працівників та винагорода мають бути пропорційною до виконуваної роботи. Крім того, має враховуватись не тільки обсяг виконаної роботи, але й її важливість та значущість. Не останнє місце при цьому має і якість виконуваної роботи, так як якісні показники напряду впливають на конкурентоспроможність продукції на ринку. Особливо це є важливим, якщо на ринку є велика кількість конкурентів. Споживачі, як правило, надають перевагу тим товарам, які відповідають принципу «ціна – якість». Якісно виконана робота сприяє зменшенню собівартості продукції шляхом уникнення браку та збільшення продуктивності праці.

Принцип відкритості – мотивація працівників має здійснюватись прозоро. Всі працівники підприємства мають чітко усвідомлювати, за що вони можуть отримати додаткову винагороду. Для цього фахівці відділу управління персоналом, які займаються мотивацією працівників, мають розробити положення про преміювання, в якому має бути чітко описано, за виконання яких видів робіт працівники отримують винагороду. Крім того, в цьому положенні має бути описано, за що працівники можуть бути покарані та отримати штрафні санкції. Наприклад, запізнення на роботу, прихід на роботу в нетверезому стані та багато іншого. Якщо співробітники підприємств чітко знатимуть, за що їх винагороджують або карають, то це не викликатиме непорозумінь серед працівників. Однак, винагорода чи покарання має бути справедливою для всіх працівників, в іншому випадку виникатимуть конфлікти в колективі.

Принцип структурованості – передбачає розподіл заробітної плати на окремі складові, де кожна складова є відображенням вкладу кожного працівника для досягнення загальних цілей підприємства. У відповідності до

цього і розробляється система мотивації, якщо працівники знатимуть, що в залежності від їхнього індивідуального вкладу залежить розмір матеріальної винагороди [4].

Принцип довіри полягає в тому, що керівники підприємства мають повністю довіряти своїм працівникам. Для кращої співпраці керівники мають сподіватись від підлеглих лише найкращого, тобто бути впевненим у тому, що працівники прагнуть працювати з найбільшою віддачею, підпорядковують свої власні інтереси та цілі загальним цілям підприємства. Тільки тоді можна налагодити сприятливий мікроклімат в колективі. Якщо керівники будуть упереджено ставитись до своїх підлеглих, то вони не зможуть себе повністю розкрити. Так як працівники знатимуть, що їх розглядають лише з кращої сторони, то вони прагнутимуть проявити себе з кращої сторони та більш якісно виконувати поставлені перед ними виробничі завдання.

Принцип врахування потреб – керівники підприємства та відділу управління персоналом мають вивчити потреби працівників, які є в їхньому підпорядкуванні. Якщо вони в процесі трудової діяльності зможуть задовольнити існуючі потреби, то вони будуть прагнути більш чітко виконувати завдання. Однак не варто забувати, що потреби працівників є індивідуальними, і що підходить одному працівнику, те не є прийнятним для інших. Для цього найбільш дієвим інструментом є використання анкетування. Хоча воно не дає відповіді на всі питання, однак дозволить зорієнтувати фахівців з мотивації працівників, в якому напрямку діяти.

Принцип встановлення високих стандартів досконалості – працівники підприємства мають чітко розуміти, до чого їм прагнути. Керівники підприємств мають створити умови для зростання працівників. На підприємстві має діяти система підвищення освітнього рівня та кваліфікації. Найбільш дієвими для цього є підвищення кваліфікації на передових підприємствах як всередині країни, так і за кордоном [5].

Принцип еталонності – на підприємстві мають бути розроблені взірці, на які рівнятимуться всі працівники. Співробітники знатимуть, що досягнення рівня взірців сприятиме їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню матеріальної мотивації. Завдання керівників структурних підрозділів полягає в тому, щоб мотивувати співробітників та спрямувати їхню енергію на досягнення цілей підприємства, що сприятиме особистому зростанню працівників.

У процесі дослідження варто розглянути основні форми мотивації працівників на підприємствах в умовах цифровізації бізнесу, серед яких варто виділити наступні. Заробітна плата має бути пропорційною до трудового внеску працівників в досягненні загальних цілей діяльності підприємства. Працівники мають усвідомлювати, що чим краще та якісніше вони працюватимуть, тим більший розмір заробітної плати вони отримають. І у випадку, коли вони працюватимуть погано, то розмір заробітної плати буде зменшуватись.

Матеріальні пільги працівникам. Система надання матеріальних пільг прямо впливає на мотивацію працівників. Система пільг може бути настільки широкою, що виступатиме дієвим матеріальним заохоченням. До них відносяться безкоштовний проїзд працівників на роботу та з роботи, надання пільгових кредитів на житло або навчання, відвідування тренувальних залів, надання безкоштовних путівок на санаторно-курортне лікування тощо [6, с. 90].

Заходи, які підвищують інтерес до праці, можливість підвищення кваліфікації, залучення працівників до виконання відповідальних завдань, які вимагають нестандартного мислення.

Висновки. Застосування принципів мотивації дозволить керівникам підприємства розробити та впровадити більш дієву систему мотивацію працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та досягненню виробничих цілей підприємства. Оскільки мотивовані працівники більш свідомо виконують поставлені перед ними завдання, так як це забезпечує задоволення існуючих в них потреб.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5(726). С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>
2. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2012. № 4. С. 55–63.
3. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення 03.08.2025).
4. Заярна Н. М., Шевчук І. О. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 5. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-motivatsiyi-pratsi-ta-dotsilnist-yogo-zastosuvannya-v-ukrayini> (дата звернення 05.08.2025).

5. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.
6. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89–92.

References:

1. Kolot, A. M. & Herasymenko, O. O. (2022). Novitni formaty orhanizatsii trudovoi diialnosti: pryroda, vyklyky, traiektorii rozvytku [New Formats for the Organization of Labor Activity: Nature, Challenges, Development Trajectories]. *Ekonomika Ukrainy*, 5(726), 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059> (accessed September 24, 2025). [in Ukrainian].
2. Melnyk, L. H., Volk, O. M., Haityna, N. M. & Rybalka, M. V. (2012). Udoskonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Improvement of employee motivation methods at Ukrainian enterprises taking into account international experience]. *Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika, Sumy*, 4, 55–63. [in Ukrainian].
3. Leshchenko, L. O. (2016). Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva [Work motivation as a factor in increasing production profitability]. *Efektivna ekonomika*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> [in Ukrainian].
4. Zaiarna, N. M. & Shevchuk, I. O. (2011). Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi ta dotsilnist yoho zastosuvannya v Ukraini [Foreign experience of labor motivation and feasibility of its application in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-motivatsiyi-pratsi-ta-dotsilnist-yogo-zastosuvannya-v-ukrayini> (assessed date 05.08.2025). [in Ukrainian].
5. Iarmosh, V. V. (2014). Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii persona-lu v sferi publichnoho upravlinnia [Approaches to the classification of modern methods of motivating personnel in the field of public administration]. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats*, 15, 3, 263–268. [in Ukrainian].
6. Shovchko, H. V. (2014). Klasyfikatsiia metodiv motyvatsii [Classification of motivation methods] *Upravlinnia rozvytkom*, 3, 89–92. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 25.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 23.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 005.95/.96:005.334

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.77-88>

**КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДЖЕРЕЛА
ВИНИКНЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАСЛІДКИ**

**CONFLICTS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM: CAUSES
AND SOCIO-ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES**

ОЛІЙНИК Надія

кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

OLIYNYK Nadiya

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

Стаття присвячена дослідженню конфліктів у системі управління персоналом, джерел їх виникнення, факторів розвитку та соціально-організаційних наслідків. Проаналізовано конструктивні й деструктивні функції конфліктів, структурні елементи та стадії їх формування, а також вплив об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних факторів на динаміку конфліктної взаємодії. Розглянуто механізми перетворення суперечностей у конфліктні ситуації та їхній вплив на соціально-психологічний клімат, продуктивність праці та ефективність управлінських рішень. Наголошено на ролі своєчасного та компетентного управління конфліктами для мінімізації негативних наслідків і використання конструктивного потенціалу конфліктів для організаційного розвитку та підвищення згуртованості колективу.

Ключові слова: конфлікт, управління персоналом, джерела конфліктів, конструктивний та деструктивний конфлікт, соціально-організаційні наслідки.

The article focuses on the study of conflicts within the human resource management system, exploring their origins, development factors, and socio-organizational consequences. It examines both constructive and destructive functions of conflicts, their structural elements, and stages of formation, highlighting how conflicts arise from opposing motives, interests, and perceptions among individuals and groups. The analysis emphasizes the role of objective, organizational-managerial, socio-psychological, and personal factors in shaping the dynamics of conflict interactions.

© ОЛІЙНИК Надія, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

The study further investigates the mechanisms through which disagreements and tensions transform into conflict situations, illustrating the process from latent potential tension to active confrontation. The impact of conflicts on the socio-psychological climate, team cohesion, work productivity, and overall managerial effectiveness is thoroughly discussed. Special attention is given to the dual nature of conflicts: while destructive conflicts can decrease efficiency, erode trust, and destabilize organizational structures, constructive conflicts serve as mechanisms for problem identification, professional reflection, decision-making improvement, and innovation stimulation. The article underscores the importance of timely and competent conflict management as a strategic tool for mitigating negative outcomes and leveraging the constructive potential of conflicts for organizational development. In addition, it highlights that effective conflict management is critical under high-stress conditions, such as those caused by external pressures or crises, as it allows organizations to maintain stability, enhance communication, and strengthen collective responsibility. The findings demonstrate that understanding the sources, driving forces, and dynamics of conflicts is essential for HR managers and organizational leaders aiming to transform potential destabilizing contradictions into resources for growth, improved team cohesion, and sustainable organizational performance.

Keywords: *conflict, human resource management, sources of conflict, constructive and destructive conflict, socio-organizational consequences.*

Постановка проблеми. У сучасних організаціях конфлікти виступають невід'ємним елементом професійної взаємодії, оскільки в процесі управління персоналом неминуче виникають суперечності інтересів, цінностей та позицій. Конфліктна ситуація суттєво трансформує систему міжособистісних відносин, впливає на сприйняття управлінських рішень та супроводжується підвищенням емоційним напруженням, що позначається на поведінці працівників і загальному соціально-психологічному кліматі колективу. Несвоєчасне або непрофесійне реагування на конфлікти може спричинити деструктивні наслідки як дестабілізацію організаційної діяльності. Водночас ігнорування суперечностей не усуває їх, а лише поглиблює приховану напруженість, що з часом трансформується у відкриті протистояння.

Разом із тим конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище. За умови своєчасного та компетентного управління він може виконувати конструктивну функцію: сприяти виявленню проблемних зон, активізувати професійну рефлексію працівників, стимулювати організаційний розвиток і оновлення управлінських підходів. Це зумовлює необхідність наукового осмислення джерел виникнення конфліктів у системі управління персоналом та їх соціально-організаційних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика виникнення конфліктів, їх динаміки розвитку та механізмів управління є предметом

наукового аналізу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У наукових працях значна увага приділяється визначенню причин конфліктів в організаційному середовищі, обґрунтуванню підходів до їх врегулювання та розробленню ефективних управлінських стратегій.

Зокрема, окремі аспекти управління конфліктами на підприємстві досліджували Н. Атаманчук, Н. Вишнякова, А. Гірник, А. Малишев, Т. Полозова та інші науковці, які акцентували увагу на організаційних чинниках виникнення конфліктних ситуацій та практичних механізмах їх подолання [1, 2]. Питання регулювання конфліктів в системі управління людським потенціалом та його методологічні засади розкрито у дослідженнях, зокрема, Г. Жаворонкової, Т. Сівашенко, О. Сороки [3, 7]. Вагомий внесок у дослідження психологічних аспектів конфліктів та запобігання їх негативним наслідкам здійснили Л. Герасіна, Н. Грішина, Т. Дуткевич, Л. Ємельяненко, М. Панов, Л. Скібіцька, які розглядають проблематику конфліктів у переговорному процесі, соціально-психологічні чинники конфліктності в управлінській діяльності та теоретичні підходи до їх врегулювання [5, 6].

Серед зарубіжних дослідників проблематику організаційних конфліктів, їх вплив на результати діяльності підприємств та інноваційний розвиток висвітлюють Ф. Чакір і З. Адігюзель, які аналізують взаємозв'язок між конфліктами, стилем управління та ефективністю діяльності персоналу. Дослідження Ч. Кейсера, Р. Белдербоса, М. Гудхейса, К. Томаса зосереджені на вивченні впливу внутрішньоорганізаційних суперечностей на інноваційні процеси, продуктивність і стратегічний розвиток підприємств. Їхні наукові підходи акцентують увагу на необхідності системного управління конфліктами як складової забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації [4, 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження конфліктів, потребує подальшого узагальнення питання систематизації джерел їх виникнення в межах управління персоналом та комплексної оцінки соціально-організаційних наслідків їх впливу, що зумовлює необхідність поглиблення теоретичних і прикладних досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Управління конфліктами в системі соціально-трудових відносин доцільно розглядати як цілеспрямований і системний управлінський вплив, спрямований на регулювання суперечностей, що виникають у процесі професійної взаємодії.

При цьому, управління конфліктами охоплює своєчасну діагностику протиріччя та суперечливих ситуацій, визначення їх причин, прогнозування розвитку та вибір адекватних стратегій реагування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою процесу управління конфліктами є зниження деструктивного впливу на організаційну складову взаємодії персоналу та реалізація їх конструктивного потенціалу. З позицій сучасної теорії управління конфлікти можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію. Деструктивний аспект проявляється у зниженні продуктивності праці, погіршенні соціально-психологічного клімату, порушенні комунікацій та координації діяльності, формуванні стійких негативних установок між працівниками. Водночас конструктивна функція конфлікту полягає у виявленні проблемних сфер організації, стимулюванні обговорення альтернативних позицій, активізації професійної рефлексії та вдосконаленні управлінських рішень [3].

Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту. Конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.). Наявність таких суперечностей створює підґрунтя для виникнення протистояння між сторонами [6, с. 24].

Обов'язковою ознакою конфлікту є стан активного протиборства, який проявляється у зіткненні позицій та може супроводжуватися завданням взаємної шкоди (моральної, психологічної, матеріальної або іншої). Таким чином, необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є поєднання протилежних мотивів сторін і їх реальної конфронтаційної взаємодії. Конфлікт доцільно розглядати як у статичному, так і в динамічному вимірі. У статичному аспекті він постає як система взаємопов'язаних структурних елементів, тоді як у динамічному характеризується процесом розвитку суперечностей у часі.

До основних структурних елементів конфлікту належать:

- сторони конфлікту – суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких безпосередньо зачеплені або які підтримують одну з конфліктуючих сторін;
- предмет конфлікту – об'єктивна чи уявна проблема, що зумовлює виникнення протиборства (влада, статус, розподіл ресурсів, міжособистісна несумісність тощо);

- образ конфліктної ситуації – суб'єктивне сприйняття предмета конфлікту його учасниками;
- мотиви конфлікту – внутрішні спонукальні чинники (потреби, інтереси, цілі, переконання), що визначають поведінку сторін;
- позиції сторін – відкрито декларовані вимоги, аргументи та наміри, які учасники висловлюють у процесі протистояння або переговорів [6].

Таким чином, конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, що поєднує об'єктивні суперечності та їх суб'єктивне сприйняття учасниками взаємодії.

Важливо зауважити, що конфлікт розгортається лише за умов, коли двоє або більше суб'єктів соціальної взаємодії не лише усвідомлюють наявність суперечностей у своїх інтересах, а й переходять до активної протидії. Сам факт існування об'єктивних розбіжностей у цілях, потребах чи інтересах, так само як і їх суб'єктивне усвідомлення окремими особами або групами, сам по собі ще не означає неминучості конфлікту. При цьому, визначальною передумовою його виникнення є формування в межах соціальної системи (зокрема трудового колективу) певного рівня напруженості, що акумулює потенціал протистояння. Саме накопичення та загострення цієї напруженості створює ґрунт для переходу латентних суперечностей у відкриту фазу конфліктної взаємодії (рис. 1).

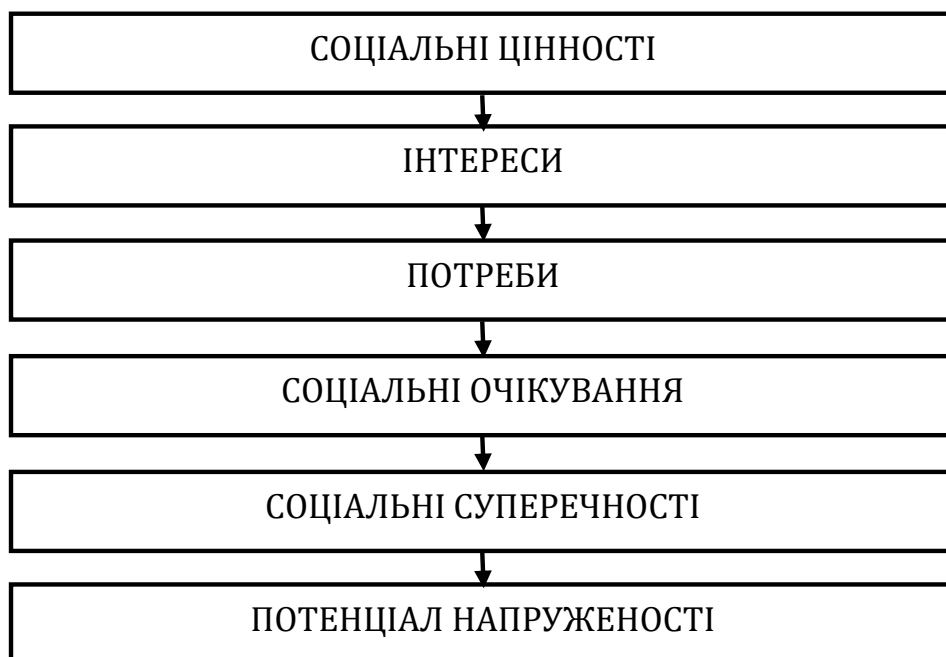


Рис. 1. Виникнення потенціалу напруженості
Джерело: складено автором на основі [7]

Трансформація накопиченого потенціалу напруженості у відкриту форму, що проявляється через сформовані соціальні очікування, визначені позиції індивідів або груп та їхні конкретні дії, свідчить про перехід латентної стадії у фазу реальної конфліктної взаємодії. Такий стан означає становлення суб'єкта конфліктної поведінки, який набуває спроможності ініціювати та розгортати конфліктну ситуацію.

Для виникнення конфлікту необхідна наявність поступових компонентів, а саме:

- 1) потенційної напруженості у даній конфліктній системі, викликаній наявним об'єктом конфлікту;
- 2) переходу потенційної напруженості в реальну та виникнення на цій основі конфліктної ситуації;
- 3) усвідомлення соціальними групами протилежності своїх інтересів і формування суб'єкта конфлікту;
- 4) створення інциденту для зав'язання реальної конфліктної взаємодії.

Розходження у поглядах, оцінках і сприйнятті подій часто стають джерелом спірних ситуацій. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли сформована суперечність створює перешкоду для досягнення цілей хоча б одного з учасників взаємодії. При цьому будь-який конфлікт передуює спірній ситуації, проте не кожна суперечність призводить до конфлікту. Для трансформування суперечності у конфлікт необхідно, щоб відповідна ситуація мала значущість для персоналу, створювала реальну або суб'єктивно сприйману перешкоду для досягнення цілей іншого та перевищувала рівень емоційної стійкості. Схему перетворення спірної ситуації на конфлікт представлено на *рис. 2*.

Модель перетворення спірної ситуації на конфлікт ілюструє поелементний процес перетворення. Спершу виникає спірна ситуація, яка може сприйматися хоча б однією зі сторін як конфліктна. Якщо сторони визнають ситуацію конфліктною, формується конфліктна ситуація. Далі можливе виникнення конкретного інциденту, що призводить до розгортання конфлікту. На завершальному етапі учасники обирають форму поведінки: або беруть участь у конфлікті, або відходять від нього, що визначає подальший розвиток або відсутність конфлікту [8].

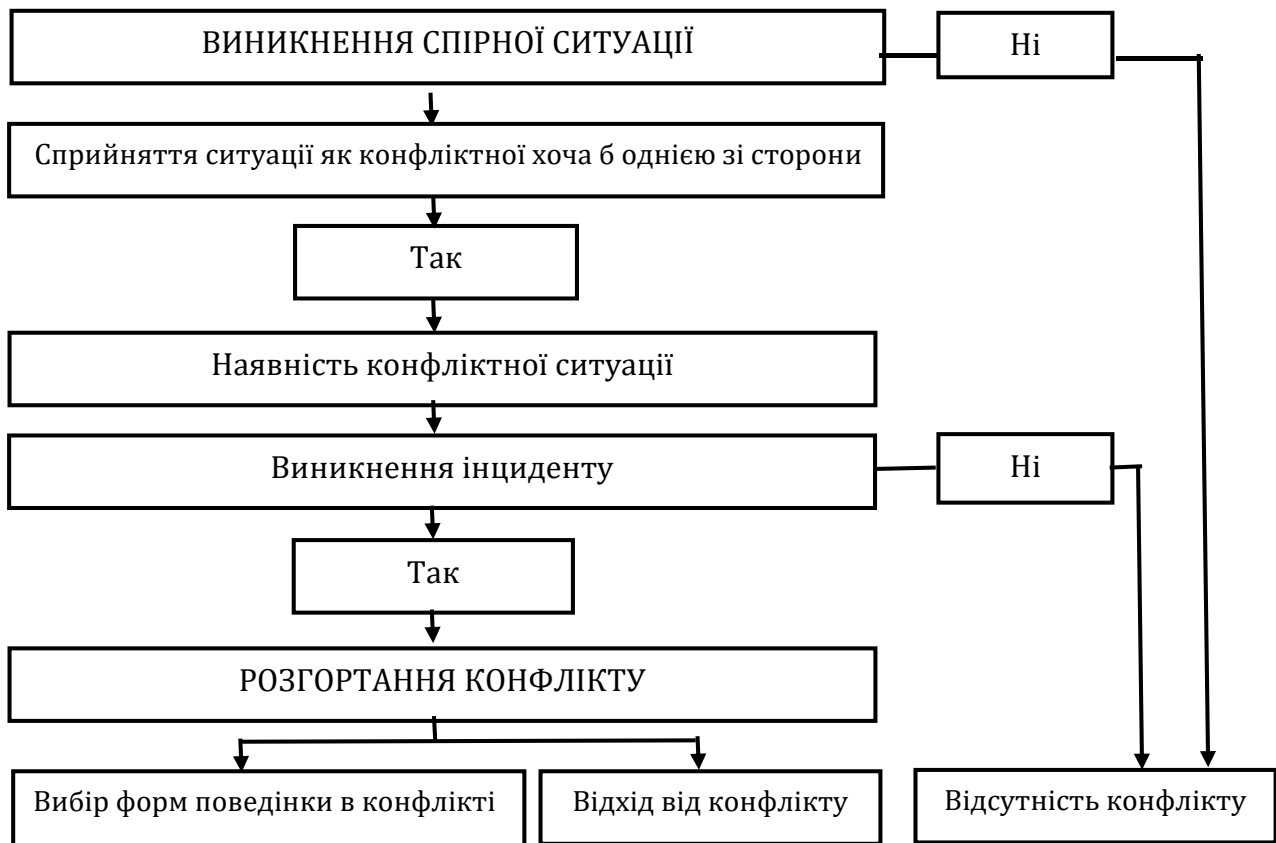


Рис. 2. Модель перетворення спірної ситуації на конфлікт
Джерело: складено автором на основі [8]

Характеризуючи розгортання конфлікту, звернемо увагу на типові причини виникнення конфліктів в організації. Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту визначають як явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу. Аналізуючи ці фактори, керівник може передбачити потенційні конфліктні ситуації та застосувати відповідні методи їх запобігання чи врегулювання, мінімізуючи негативний вплив на діяльність організації.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний (див. *табл. 1*).

Таблиця 1

Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

<i>Фактори конфлікту</i>	<i>Причини об'єктивного характеру</i>
Об'єктивні	• обмеженість ресурсів • розходження з метою • взаємозалежність завдань • відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи • нестача життєво важливих благ • незадовільні комунікації • зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей
Організаційно-управлінські	• погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням • нераціональна організація праці • помилки управління • слабка розробленість нормативно-правових процедур, усунення суперечностей • низька заробітна плата • слабка згуртованість колективу • несумісність працівників
<i>Фактори конфлікту</i>	<i>Причини суб'єктивного характеру</i>
Соціально-психологічні	• психологічна несумісність • обмеження статусу, інтересів особистості • маніпулювання • невідповідність слів, оцінок, учинків очікування
Особистісні	• прорахунки в діях керівника • неправильні дії підлеглих • наявність у колективі «важких» людей

Джерело: складено автором на основі [7]

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей та інші. Такі умови формують структурні суперечності, що створюють підґрунтя для виникнення напруженості. Таким чином, об'єктивні причини конфліктів зумовлені структурними та організаційними особливостями функціонування підприємства і створюють системне підґрунтя для виникнення суперечностей незалежно від індивідуальних характеристик працівників. У сукупності організаційно-управлінські фактори знижують ефективність управлінської системи та посилюють конфліктогенність організаційного середовища.

Причини суб'єктивного характеру охоплюють соціально-психологічні та особистісні фактори. Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Особистісні фактори детермінуються індивідуальними рисами учасників взаємодії, їхнім рівнем професійної компетентності, управлінської культури та відповідальності. Прорахунки в діях керівника, неконструктивна поведінка підлеглих або наявність у колективі працівників із підвищеною конфліктністю можуть виступати безпосереднім каталізатором відкритого протистояння.

Таким чином, конфлікт у системі управління персоналом є результатом взаємодії структурних, управлінських і психологічних чинників, що формують складну багаторівневу конфліктогенну систему.

Конфліктні зіткнення належать до складних соціальних явищ, які не піддаються однозначній оцінці. Вони виступають формою соціальної взаємодії в умовах зростання напруженості між людьми, коли проявляються несумісні погляди, позиції та інтереси, а сторони вступають у протиборство, переслідуючи різні, часто протилежні цілі. З огляду на свою природу конфлікт поєднує як конструктивний, так і деструктивний потенціал, здатний одночасно сприяти розвитку й породжувати негативні наслідки.

Соціально-організаційні наслідки конфліктів відображають їхній вплив на функціонування трудового колективу, систему управління та результати діяльності організації загалом. Характер таких наслідків значною мірою залежить від своєчасності реагування керівництва, обраної стратегії врегулювання та рівня управлінської культури в організації. За умови професійного управління конфлікти конструктивного характеру сприяють виявленню прихованих проблем, удосконаленню системи комунікацій, уточненню функціональних обов'язків та перегляду управлінських рішень. Конфлікт може стимулювати пошук альтернативних підходів, активізувати інноваційну діяльність і підвищувати рівень відповідальності працівників за результати спільної роботи. У цьому контексті він виступає своєрідним механізмом організаційного розвитку, що сприяє адаптації системи управління до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Соціальний (колективний) конструктивний вплив конфлікту проявляється в тому, що він:

- виявляє та фіксує наявні суперечності й проблеми, виконуючи інформаційну функцію;
- сприяє усуненню недоліків в організації та виступає формою розв'язання суперечностей;
- знижує соціальну напруженість і дає можливість емоційної розрядки;
- виконує інтегративну функцію, згуртовуючи групу для досягнення спільної мети;
- сприяє стабілізації соціальної системи та запобігає виникненню глибших конфліктів у майбутньому;
- стимулює творчу активність, мобілізує ресурси та генерує нові підходи до вирішення проблем;
- дозволяє визначити реальне співвідношення сил між сторонами;
- сприяє формуванню або оновленню норм взаємодії та комунікації.

До протилежних негативних проявів дисфункціональних конфліктів належать: невдоволеність людей спільною справою, відхід від вирішення назрілих проблем, наростання ворожості в міжособистісних і міжгрупових відносинах, послаблення згуртованості колективу і т. п. Деструктивні наслідки таких конфліктів призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження довіри між працівниками та керівництвом, посилення міжособистісної напруженості й формування стійких негативних установок. Такі конфлікти також впливають на зниження продуктивності праці, порушення координації діяльності, втрати робочого часу, підвищення плинності кадрів і зростання рівня емоційного вигорання. У стратегічному вимірі тривалі неврегульовані конфлікти здатні дестабілізувати організаційну структуру, послабити корпоративну культуру та знизити конкурентоспроможність підприємства.

Висновки. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить не від відсутності конфліктів як таких, а від рівня професійності їх управління, здатності керівництва трансформувати потенційно дестабілізуючі суперечності в ресурс розвитку та організаційного оновлення. Позитивний вплив конфлікту на соціально-організаційне середовище полягає в тому, що він активізує соціально-трудові відносини, висвітлює неви-

рішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртованості колективу перед зовнішньою небезпекою й інші прояви. Негативний вплив конфлікту, навпаки – порушує системи відносин, погіршує соціально-психологічний клімат та якість спільної діяльності, зниження згуртованість колективу, що призводить до руйнівних наслідків.

Не менш важливим є вміння ефективно управляти конфліктами. В умовах постійного стресу, спричиненого, наприклад, війною, ця навичка стає критично необхідною для забезпечення стабільності та продуктивності організаційної роботи. Змінювати стратегію урегулювання конфліктів важливо тому, що стресове середовище значно загострює емоційні реакції, підвищує рівень напруженості та знижує здатність людей до конструктивного спілкування. Ігнорування конфліктів може мати серйозні наслідки. Вони негативно позначаються на психологічному стані учасників, спричиняючи стреси та неврози. У трудовому процесі конфлікти знижують ефективність діяльності, призводять до втрати продуктивності й концентрації.

Тому, керівник повинен завжди пам'ятати, що проблема виявлення причин виникнення конфліктів посідає ключове місце в пошуку шляхів їх запобігання й конструктивного розв'язання. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко забезпечити ефективний регулювальний вплив. Недоцільно втручатися в природний розвиток конфлікту за наявності лише загальної описової моделі. Побудова пояснювальних моделей конфліктів є результатом їх систематизованого аналізу, що дозволяє керівникові визначити причини виникнення, виявити рушійні сили та фактори розвитку конфліктної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук Н. Конфліктологія: конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей / укл. Н. Атаманчук. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 106 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ: Кондор, 2014. 598 с.
3. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор. 2011. 172 с.
4. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
5. Поляк К. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. *Логос*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310> (дата звернення: 21.02.2026).

6. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 383 с.
7. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 21.02.2026).
8. Thomas K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), *Hand-book of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. P. 900–907.

References:

1. Atamanchuk, N. (2021). *Konfliktolohiia: konspekt lektsii dlia studentiv usikh spetsialnostei / uкл. N. Atamanchuk [Conflictology]*. Poltava: Natsionalnyi universytet «Poltavska politekhnika imeni Yuriiia Kondratiuka». [in Ukrainian].
2. Vynogradskyi, M. D., Vynogradska, A. M. & Shkanova, O. M. (2014). *Menedzhment v orhanizatsii [Management in the organization]*. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
3. Zhavoronkova, H. V., Skibitskyi, O. M., Sivashenko, T. V. & Tuz, O. I. (2011). *Upravlinnia konfliktamy: navch. posib. [Conflict management]*. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
4. Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). *Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]*. Transl. from English by I. Tarasiuk, M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
5. Poliak, K. *Konfliktolohiia yak neobkhidna skladova suchasnoho menedzhmentu [Conflictology as a necessary component of modern management]*. *Lohos*. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310> (accessed February 21, 2026). [in Ukrainian].
6. Skibitska, L. (2007). *Konfliktolohiia: navch. posib. [Conflictology]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
7. Soroka, O. & Blyzniuk, O. (2023). *Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Management of conflict situations in modern organizations.]*. *Ekonomika i suspilstvo*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (accessed February 21, 2026). [in Ukrainian].
8. Thomas, K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed.), *Hand-book of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. PP. 900-907. [in English].

Дата першого надходження статті до видання 23.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 15.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 658.5

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.89-97>

СТАРТАП-ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ВИД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

STARTUP DESIGN AS A TYPE OF INNOVATIVE ACTIVITY

ЯЩИШИНА Ірина

доктор економічних наук, професор

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9107-7980>

YASHCHYSHYNA Iryna

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9107-7980>

У статті концептуалізовано стартап-проєктування як специфічний вид інноваційної діяльності в умовах екстремальної невизначеності. Автором проведено компаративний аналіз інноваційного підприємництва та стартап-проєктування, визначено і охарактеризовано їхні методологічні та операційні відмінності. Досліджено трансформацію української стартап-екосистеми протягом 2020–2025 рр., зокрема перехід від сервісних моделей до Deep Tech та Defense Tech. Проаналізовано успішні кейси макроекономічних стартап-екосистем (на прикладі таких країн, як Ізраїль, Естонія, Сінгапур). Обґрунтовано роль державних інституцій (Brave1, Дія.City) у створенні ефективної екосистеми для валідації та масштабування стартап-проєктів. Визначено, що стартап-проєктування сьогодні стає ключовим інструментом переходу від сервісної моделі до DeepTech-економіки.

Ключові слова: *стартап-проєктування, інновації, наукові дослідження, інноваційне підприємництво.*

The research paper conceptualizes startup design as a specialized and distinct form of innovation activity operating under conditions of extreme socio-economic uncertainty. The author conducts a comprehensive comparative analysis between traditional innovative entrepreneurship and startup design, identifying and characterizing their fundamental methodological and operational differences. While innovative entrepreneurship is defined as a profit-oriented activity based on established innovation management, startup design is presented as a scientific-driven methodology focused on the search for and validation of scalable business models. The study emphasizes that startup design begins in environments

© ЯЩИШИНА Ірина, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

where markets may not yet exist, requiring a researcher's approach – identifying unsolved problems, testing hypotheses through Minimum Viable Products (MVP), and utilizing «pivots» based on empirical data.

A significant portion of the study examines the structural transformation of the Ukrainian startup ecosystem during the 2020–2025 period. The research tracks the evolution from consumer-oriented service models, such as E-commerce and Fintech (which dominated in 2020–2021), to high-barrier DeepTech and DefenseTech sectors (dominating in 2024–2025). The author substantiates this transformation using statistical data, noting that despite the challenges of martial law and a significant dip in venture capital in 2023 (\$218 million), the ecosystem demonstrated a resilient recovery in 2024, reaching \$462 million in total investments and expanding the number of «unicorns» to eight.

Furthermore, the paper provides a longitudinal analysis of successful macroeconomic startup ecosystems, specifically Israel, Estonia, and Singapore. The findings highlight Singapore's synchronized growth in both innovation and startup rankings, Israel's consistent global leadership in startup quality (ranked 3rd globally), and Estonia's systemic reforms that led to a significant rise in the Global Innovation Index. The research evaluates the critical role of Ukrainian state-led institutional frameworks, such as the Brave1 defense tech cluster – coordinating over 820 projects – and the Diia.City legal regime, which contributed over 15 billion UAH in taxes in 2025. The author concludes that startup design has become a fundamental determinant of accelerated innovation growth and a key instrument for Ukraine's transition toward a high-tech DeepTech economy.

Key words: *startup design, innovation, scientific research, innovative entrepreneurship.*

Постановка проблеми. В умовах прискореної цифрової трансформації та глобальних безпекових викликів традиційні моделі інноваційного розвитку потребують переосмислення. Виникає необхідність розмежування інноваційного підприємництва та стартап-проектування як специфічного виду діяльності, спрямованого на створення новітніх високотехнологічних активів у стані екстремальної невизначеності. Актуальність проблеми зумовлена потребою України у швидкому масштабуванні DeepTech-рішень для забезпечення економічного зростання та відбудови економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні аспекти інноваційної діяльності підприємця закладені у працях Й. Шумпетера [1]. Методологічні засади стартап-проектування розроблено С. Бланком (концепція Customer Development) [2] та Е. Раїзом (модель Lean Startup) [3]. Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів стартап-проектування присвячено праці українських науковців О. Гавриш, Х. Дрималовської та О. Жигадло, А. Касич та А. Джури, М. Кизима, Н. Ситник, М. Хаустова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність певного кола праць, залишається недостатньо дослідженням питання концептуальної різниці між інноваційним підприємництвом та стартап-проекткуванням. Також потребує деталізації питання розвитку екосистеми стартапів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сутності стартап-проекткування як окремого виду інноваційної діяльності, проведення компаративного аналізу з інноваційним підприємництвом, визначення векторів розвитку української стартап-екосистеми на основі дослідження успішних світових кейсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці інноваційна діяльність перестала бути прерогативою лише великих корпорацій чи наукових інститутів. Фактично інноваційне підприємництво достатньо широко впроваджується у вітчизняну господарську практику ще з 90-х років ХХ ст. Узагальнено інноваційне підприємництво можна визначити як вид господарської діяльності, який орієнтований на розробку, впровадження та реалізацію інноваційних рішень з ціллю отримання прибутку [4].

Саме поняття стартап (startup – від англ. start up – «запускати») з'явилося в 1939 р., коли випускниками Стенфордського університету було створено стартап-компанію «Hewlett-Packard», яка згодом стала гігантом у сфері інформаційних технологій. Однак термін вперше був офіційно введений журналом «Forbes» у 1973 р. [5]. Контент-аналіз поняття «стартап» [5] показує, що можливо виділити такі основні підходи до його суті: 1) стартап як «нова» та «тимчасова» компанія у сфері науки та високих технологій з обмеженими власними ресурсами на початковій стадії розвитку; 2) стартап як новітня бізнес-модель, заснована на інноваціях, новаторстві та масштабованості. Автор [5] проаналізувавши понад 20 джерел, наводить рейтинг характерних ознак стартапу, зокрема його характеристика як «підприємство/компанія» згадується 17 разів; інноваційність продукту чи технології – 12 разів; «значний потенціал зростання» – 7 разів; «вирішення проблем», «обмеженість ресурсів», «невеликий термін роботи», «існування в умовах невизначеності» – по 4 рази; «особлива бізнес-модель», «рання стадія життєвого циклу» – по 3 рази. В цілому, стартап можна визначити як молоду тимчасову компанію чи окремий проєкт, які створені одним чи декількома особами з метою реалізації не просто інноваційної, а нової, унікальної, ексклюзивної та прибуткової бізнес-моделі та її масшта-

бування. Метою стартапу визнають створення продуктів, орієнтованих на неосвоєний ринок або поліпшення існуючого.

Часто терміни «інноваційне підприємництво» та «стартап» вживають як синоніми, однак як у методично-науковому, так і у практичному аспекті між ними існують фундаментальні розбіжності. Інноваційне підприємництво є ширшим поняттям, що охоплює будь-яку господарську діяльність з використання нововведень, тоді як стартап-проекткування – це специфічна методологія створення бізнесу в умовах екстремальної невизначеності.

Таблиця 1

**Порівняння інноваційного підприємництва
та стартап-проекткування**

Параметр порівняння	Інноваційне підприємництво	Стартап-проекткування
Головна мета	Створення прибуткового бізнесу на основі інновації	Пошук та валідація масштабованої бізнес-моделі
Ставлення до ризику	З де більшого ризик прорахований, управління базується на бізнес-плані; часто ризик високий	Ризик екстремальний, управління базується на гіпотезах та прогностичних оцінках
Життєвий цикл	Орієнтація на довгострокову стабільність та частку ринку	Орієнтація на швидкий "вихід" (Exit) або гіперстрибок
Масштабованість	Лінійне зростання (потребує пропорційних ресурсів)	Експоненціальне зростання (Scale-up)
Методологія	Класичний менеджмент, SWOT-аналіз	Lean Startup, Customer Development, Agile, Design Thinking
Маркетинг	Орієнтація на існуючий ринок	Часто створення нового ринку
Ключові етапи діяльності	Маркетингове дослідження; Написання детального бізнес-плану; Залучення кредиту чи інвестицій; Купівля/розробка інновації; Запуск виробництва; Вихід на прибутковість.	Створення команди; Віднайдення невирішеної проблеми; Формування та відбір ідей; Розробка прототипу, тестування, покращення; Виготовлення мінімального життєздатного продукту / бізнес-моделі; Масштабування.

Джерело: складено автором на основі [4, 5]

Інноваційне підприємництво часто реалізується в межах уже існуючих структур (інтрапренерство) або нових малих підприємств, які знають свій ринок. Стартап-проектування починається там, де ринку ще може не існувати, або продукт настільки новий, що реакція споживача невідома. Проектувальник стартапу здійснює дослідження як вчений: знаходить ще не вирішену проблему, вивчає її, досліджує потенційну цільову аудиторію, ставить експеримент та випробовує (MVP), вдосконалює прототип після тестування, збирає дані та робить «півот» (розворот), якщо ідея не спрацювала. Фактично стартап-проектування базується на трьох фундаментальних концепціях:

- Customer Development (С. Бланк): процес проектування продукту через постійну взаємодію з майбутнім споживачем ще до початку розробки [1];
- Lean Startup (Е. Раіз): цикл «створити – виміряти – навчитися», що дозволяє мінімізувати втрати ресурсів на нежиттєздатні ідеї [2];
- Agile та Design Thinking: гнучкі методи управління, що забезпечують адаптивність проекту як до запитів споживача так і до швидких змін ринку.

Ефективність стартап-проектування найкраще ілюструє динаміка країн у світових рейтингах розвитку інновацій (Global Innovation Index (GII)) та стартап-екосистем (Global Startup Ecosystem Index (StartupBlink)).

Таблиця 2

Динаміка співвідношення рейтингу країн у Global Startup Ecosystem та Global Innovation Index за 2020–2025pp.

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ізраїль	3/13	3/15	3/16	3/14	3/18	3/14
Сінгапур	16/8	10/8	7/7	6/5	5/4	4/5
Естонія	11/25	13/21	14/18	14/16	12/16	11/15
Україна	29/45	34/49	50/57	49/55	46/60	42/66

Джерело: складено автором на основі [6, 7]

Таблиця показує, що Сінгапур демонструє найсинхронніше зростання в обох рейтингах, увійшовши до Топ-5 світу як за рівнем інноваційного розвитку, так і за рейтингом стану стартап-екосистеми. Ізраїль стабільно утримує третю позицію у стартап-світі, тоді як його загальний інноваційний індекс коливається в межах 13–16 місць, що пояснюється різницею в методології (GII враховує широкий набір показників інфраструктури та ін-

ституцій, а не лише бізнес-активність). Естонія показує впевнений прогрес у Global Innovation Index, піднявшись із 25-го на 15-те місце за 6 років, що свідчить про глибокі системні реформи інноваційного сектору та його державного регулювання. В цілому досліджувані країни демонструють певну кореляцію між загальною інноваційною та стартап діяльністю. Україна ж демонструє цікаву розбіжність: зростання у стартап-рейтингу (42 місце, +4 позиції) завдяки стійкості IT-сектору та DefenseTech, але зниження в інноваційному індексі (66 місце, -6 позицій), що пов'язано з руйнуванням матеріальної науково-дослідної бази та падінням витрат на цивільні R&D через війну. Однак за останні чотири роки відзначається позитивна динаміка у розвитку вітчизняної стартап екосистеми (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка показників розвитку екосистеми стартапів в Україні

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість активних стартапів	~1800	~1600	~2300	~2600
Обсяг венчурних інвестицій, млн дол США	832	425	218	462
Кількість стартапів-«єдинорогів»	6	6	7	8

Джерело: складено автором на основі [6, 8, 9, 10]

Аналіз даних засвідчує, що екосистема стартапів України після суттєвого скорочення у 2022 році, викликаного початком військового стану, демонструє поступове відновлення. За останні роки вітчизняна стартап-екосистема пройшла серйозну трансформацію. Зокрема загальну динаміку венчурних інвестицій за 2021-2024 роки можна означити як шлях від глобального буму до воєнної адаптації, що ілюструють такі цифри: у 2021 р. сума залученого капіталу становила 832 млн дол США, що є історичним максимумом [8]. 2023 р. відзначається падінням капіталовкладень у інновації більш як втричі, до 218 млн дол США [9], а у 2024 р. за даними моніторингу платформи Dealroom, сукупний обсяг венчурних інвестицій зріс до 462 млн дол США [10]. Виявлено декілька тенденцій у розвитку стартапінгу України: 1) якщо у 2020 р. стартапи переважно копіювали та адаптували західні бізнес-моделі, то у 2025 р. українське стартап-проекткування створює унікальні у світовому масштабі технології (особливо в DefenseTech), які не мають аналогів. Це підвищує наукоємність економіки та створює умови для довгострокової конкурентоспроможності на світовому

ринку. 2) у останні три роки відбулося зміщення фокусу інноваційних суто воєнних розробок до технологій та продуктів подвійного (воєнного і цивільного) призначення. За галузями структуру та напрями фінансування розробок ілюструє *табл. 4*.

Таблиця 4

Галузева структура капіталовкладень у інноваційні розробки

Період, роки	Домінуючі сектори	Сутність моделей	Частка у структурі угод
2020-2021	E-commerce, Fintech, EdTech	Цифровізація споживання (модель швидкого зростання)	65%
2022-2023	Cybersecurity, SaaS, Logistics	Економіка стійкості (захист даних та ланцюгів)	50%
2024-2025	DefenseTech, AI-native SaaS, MedTech	Економіка високих технологій (DeepTech)	70%

Джерело: складено автором на основі [6, 8, 11]

Стартап-проектування еволюціонувало від розробки програмного забезпечення для побутових потреб до створення складних комплексних систем (DeepTech та MilTech). Фактично Україна стала унікальним полігоном для тестування інновацій у реальних умовах, що робить вітчизняні стартап-проекти найбільш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Трансформація інноваційної та стартап діяльності в 2023–2025 рр. стала можливою завдяки створенню спеціалізованих елементів проектних екосистем:

1. Brave1: Державний кластер, що координує понад 820+ оборонних проєктів [12]. Це змінило саму суть проєктування, інтегруючи військову експертизу в технологічний цикл.

2. Дія.City: Спеціальний правовий режим, резиденти якого у 2025 році сплатили понад 15 млрд грн податків, створюючи фінансовий фундамент для подальших інноваційних проєктів [13].

Зокрема й завдяки цим заходам Україна у 2025 році посіла 42-ге місце [6] у глобальному рейтингу StartupBlink, випереджаючи низку країн ЄС за рівнем інноваційної активності.

Висновки. Таким чином можна узагальнити, що стартап-проектування стає фундаментальною детермінантою прискорення інноваційного зростання. Аналіз періоду 2020–2025 рр. підтверджує, що стартап-екосистема

України трансформувалася у зрілу структуру, здатну генерувати високо-технологічні продукти і технології та залучати капітал навіть в умовах невизначеності, сприяючи нарощуванню конкурентоспроможності країни.

Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Київ: Наш Формат, 2020. 512 с.
3. Раїз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / пер. з англ. О. Яцини. Харків: Vivat, 2016. 368 с.
4. Дмитрієва О. І. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проєктів в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2022. №1(28). С. 104–118. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.104>
5. Хаустов М. М. Стартапи: сутність, класифікація та роль в економіках країн світу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 198–211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-198-211>
6. Startup Ecosystem Report. StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>
7. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2025/ua.pdf>
8. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
9. Sysoev E. Sychikova Yu., Torchylo T. The Deal Book Of Ukraine 2023. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/dealbook-of-ukraine-2023-edition/257955184#3>
10. Ukraine Tech Ecosystem: Venture Capital Activity 2024. URL: <https://dealroom.co>
11. InVenture. Аналіз інвестиційного ринку та стартап-екосистеми України: підсумки 2024 – початок 2025 року. 2025. URL: <https://inventure.com.ua>
12. Brave1. Defense Tech in Ukraine: Annual Report 2025. *Офіційний портал кластера оборонних технологій України*. 2025. URL: <https://brave1.gov.ua/>
13. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.City: Звіт про розвиток технологічного бізнесу та інноваційного проєктування. 2025. URL: <https://city.diia.gov.ua/>

References:

1. Schumpeter, J. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku* [The theory of economic development]. Publishing House «Kyiv-Mohyla Academy». (Original work published 1911). [in Ukrainian].
2. Blank, S., & Dorf, B. (2020). *Sviashchenna knyha startapera* [The startup owner's manual]. Nash Format. [in Ukrainian].
3. Ries, E. (2016). *Startap bez pomylok. Posibnyk zi stvorennia uspishnoho biznesu z nulia* [The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses] (O. Yatsyna, Trans.). Kharkiv: Vivat. [in Ukrainian].

4. Dmytriieva, O. I. (2022). Tendentsii rozvytku innovatsiinoho pidpryiemnytstva ta startup proiektiv v Ukraini [Trends in the development of innovative entrepreneurship and startup projects in Ukraine]. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development: Collection of Scientific Works of Kharkiv National Automobile and Highway University*, 1(28), 104–118. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.104> [in Ukrainian].
5. Khaustov, M. M. (2023). Startapy: sutnist, klasyfikatsiia ta rol v ekonomikakh krain svitu [Startups: Essence, classification, and role in world economies]. *Business Inform*, 7, 198–211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-198-211> (accessed February 14, 2026) [in Ukrainian].
6. StartupBlink. (2025). Global Startup Ecosystem Report. Available at: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport> (accessed February 14, 2026). [in English].
7. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index 2020-2025. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2025/ua.pdf> (accessed February 14, 2026). [in English].
8. Heiets, V. M. (Ed.). (2015). Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: National report]. NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
9. Sysoev, E., Sychikova, Yu., & Torchylo, T. (2023). The Deal Book Of Ukraine 2023. SlideShare. Available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/dealbook-of-ukraine-2023-edition/257955184> (accessed February 10, 2025). [in English].
10. Dealroom.co. (2024). Ukraine Tech Ecosystem: Venture Capital Activity 2024. Available at: <https://dealroom.co> (accessed March 14, 2025). [in English].
11. InVenture. (2025). Analiz investytsiinoho rynku ta startup-ekosystemy Ukrainy: pidsumky 2024 – pochatok 2025 roku [Analysis of the investment market and startup ecosystem of Ukraine: results of 2024 – early 2025]. Available at: <https://inventure.com.ua/> [in Ukrainian].
12. Brave1. (2025). Defense Tech in Ukraine: Annual Report 2025. Official portal of the defense technology cluster of Ukraine. Available at: <https://brave1.gov.ua/> (accessed February 24, 2026). [in English].
13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Diia.City: Zvit pro rozvytok tekhnolohichnoho biznesu ta innovatsiinoho proiektuvannia [Diia.City: Report on the development of technology business and innovation design]. Available at: <https://city.diia.gov.ua/> (accessed February 14, 2026). [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 03.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 13.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 338.48-6:930.85(477.43)

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.98-110>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE HISTORICAL AND CULTURAL TOURIST POTENTIAL OF KHMELNYTSK REGION

МАРУСЕЙ Тетяна

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

MARUSEI Tetiana

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

Стаття присвячена актуальним питанням визначення перспектив розвитку історико-культурного потенціалу Хмельницької області. Визначено, що дослідження історико-культурного туристичного потенціалу Хмельниччини є важливим для наукового обґрунтування стратегії розвитку туризму, створення ефективних управлінських рішень та формування сталого і конкурентоспроможного туристичного середовища в регіоні. Окреслено стратегічні пріоритети розвитку історико-культурного туризму Хмельниччини. Проведено SWOT-аналіз стану та перспектив розвитку історико-культурного туризму в Хмельницькій області, який демонструє, що історико-культурний туризм у регіоні володіє значним потенціалом, що зумовлено багатством історико-архітектурної спадщини, культурною унікальністю Поділля та наявністю відомих туристичних центрів. Сформовано основні перспективи розвитку історико-культурного туризму Хмельниччини в умовах післявоєнного відновлення.

© МАРУСЕЙ Тетяна, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Ключові слова: туризм, внутрішній туризм, історичний потенціал, культурний потенціал, історико-культурна спадщина.

The article is devoted to the topical issues of determining the prospects for the development of the historical and cultural potential of the Khmelnytskyi region. It is determined that the study of the historical and cultural tourism potential of the Khmelnytskyi region is important for the scientific substantiation of the tourism development strategy, the creation of effective management decisions and the formation of a sustainable and competitive tourist environment in the region. The study of the prospects for the development of the historical and cultural tourism potential of the Khmelnytskyi region allows us to determine the priority areas of modernization of the tourist infrastructure, digitalization of heritage sites, activation of domestic tourism and the development of event and festival initiatives. This will contribute not only to the economic recovery of the region, but also to increasing its cultural attractiveness, strengthening the social and psychological identity of local communities, and integrating the region into national and international tourist routes. Strategic priorities for the development of historical and cultural tourism of the Khmelnytskyi region are outlined. A SWOT analysis of the state and prospects for the development of historical and cultural tourism in the Khmelnytskyi region was conducted, which demonstrates that historical and cultural tourism in the region has significant potential, which is due to the wealth of historical and architectural heritage, the cultural uniqueness of Podillia and the presence of famous tourist centers. It was determined that for the effective development of this area, it is necessary to update the infrastructure, introduce digital technologies, activate marketing activities and establish closer interaction between territorial communities. The implementation of opportunities in combination with state support and participation in international programs will ensure the sustainable development of historical and cultural tourism and contribute to its integration into the European tourist space. The main prospects for the development of historical and cultural tourism in the Khmelnytskyi region in the conditions of post-war recovery have been formed. It is proven that for the effective development of this area, it is necessary to update the infrastructure, introduce digital technologies, activate marketing activities and establish closer interaction between territorial communities.

Keywords: *tourism, domestic tourism, historical potential, cultural potential, historical and cultural heritage.*

Постановка проблеми. Розвиток історико-культурного туризму в Хмельницькій області є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки регіон володіє значним туристичним потенціалом завдяки багатій історико-архітектурній спадщині, численним фортифікаційним об'єктам, сакральним пам'яткам, а також унікальним природним ландшафтам. Післявоєнне відновлення України та зміни в туристичних потоках створюють необхідність ефективного використання наявних ресурсів для формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

Вивчення перспектив розвитку історико-культурного туристичного потенціалу Хмельниччини дозволяє визначити пріоритетні напрями модернізації туристичної інфраструктури, цифровізації об'єктів спадщини, активізації внутрішнього туризму та розвитку подієвих та фестивальних ініціатив. Це сприятиме не лише економічному відновленню регіону, але й підвищенню його культурної привабливості, зміцненню соціальної та психологічної ідентичності місцевих громад, інтеграції області до національних і міжнародних туристичних маршрутів.

Таким чином, дослідження історико-культурного туристичного потенціалу Хмельниччини є важливим для наукового обґрунтування стратегії розвитку туризму, створення ефективних управлінських рішень та формування сталого і конкурентоспроможного туристичного середовища в регіоні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку історико-культурного туризму розглядається в численних наукових працях, серед авторів яких – Річардс Г., Краснокутська Ю., Сегеда І., Кудінова І., Барвінок Н., Терзі С. Водночас існуючі проблеми зумовлюють необхідність подальших досліджень і теоретичних розробок, спрямованих на визначення перспектив розвитку історико-культурного туризму Хмельницької області.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання комплексного розвитку історико-культурного туризму Хмельницької області залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують поглибленого аналізу перспективи післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій у сферу збереження культурної спадщини, формування ефективних маркетингових стратегій просування регіонального туристичного продукту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розглянути перспективи розвитку історико-культурного туристичного потенціалу Хмельницької області.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хмельницька область належить до важливих регіонів України з позиції розвитку історико-культурного туризму, що зумовлено її значною історичною спадщиною, різноманітними архітектурними пам'ятками, оборонними спорудами, давніми містами та мальовничими природними ландшафтами. Територія області відзначається високою концентрацією об'єктів, які мають національ-

ну й міжнародну цінність, серед яких Кам'янець-Подільська фортеця, Меджибізька фортеця, Бакота, Сатанівський замок, Національний природний парк «Подільські Товтри», Старокостянтинівський історико-культурний комплекс, палацово-парковий ансамбль у Самчиках, а також численні регіональні музеї. Зазначені об'єкти не тільки зберігають історичну спадщину, а й формують потужний туристичний потенціал, здатний сприяти стабільному економічному та соціальному розвитку регіону.

До 2022 року Хмельницька область характеризувалася досить високими темпами розвитку туристичної галузі, що значною мірою пояснювалося вигідним географічним розташуванням, наявністю розвиненої транспортної мережі та активною діяльністю місцевих органів влади щодо популяризації культурної спадщини. Кількість відвідувачів регіональних туристичних об'єктів поступово зростала, а підприємства сфери туризму та гостинності активно розширювали свою діяльність, забезпечуючи робочі місця для місцевого населення та стимулюючи розвиток суміжних секторів економіки. У результаті туризм у регіоні став не лише джерелом економічних надходжень, але й важливим чинником формування культурної та соціальної ідентичності, сприяючи зміцненню іміджу області на загальнодержавному рівні [1].

Водночас сучасні умови, спричинені повномасштабним військовим вторгненням на територію України, суттєво вплинули на розвиток історико-культурного туризму. Частина об'єктів, розташованих у районах, що піддавалися регулярним обстрілам, тимчасово стала недоступною для туристичних відвідувань. Окрім цього, відбулося скорочення внутрішніх і міжнародних туристичних потоків, що негативно позначилося на економічній стабільності підприємств туристичної сфери та функціонуванні суміжної інфраструктури. Попри ці виклики, Хмельниччина зберігає значний потенціал для відновлення та подальшого розвитку туристичної галузі, адже більшість ключових пам'яток залишаються збереженими та мають можливість приваблювати туристів у майбутньому.

Перспективи розвитку історико-культурного туризму в області визначаються передусім низкою об'єктивних чинників. До них належать унікальність архітектурних ансамблів і оборонних споруд, наявність природних ландшафтів, що гармонійно поєднуються з історичним середовищем, а також значна кількість місцевих традицій і культурних подій. Підвищення туристичної привабливості регіону можливе завдяки створенню інтегрованих

туристичних маршрутів, які поєднуюватимуть об'єкти історичної, архітектурної та природної спадщини. Наприклад, формування комплексних маршрутів «фортеці Поділля» або «історико-культурні міста Хмельниччини» здатне не лише збільшити кількість відвідувачів окремих пам'яток, але й зміцнити загальний імідж області як привабливого туристичного регіону.

Важливим напрямом перспективного розвитку є також організація культурно-освітніх програм і заходів, спрямованих на популяризацію історико-культурної спадщини. Проведення фестивалів, історичних реконструкцій, тематичних екскурсій та освітніх проєктів сприяє залученню різних категорій відвідувачів, зокрема родин з дітьми, молоді, науковців та іноземних туристів. Крім того, розвиток подієвого туризму стимулює діяльність суміжних галузей економіки – готельно-ресторанного бізнесу, транспорту, народних ремесел і виробництва сувенірної продукції, що, у свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості населення регіону [2].

Стратегічними пріоритетами розвитку історико-культурного туризму Хмельниччини є формування сприятливого інвестиційного середовища, підвищення рівня обслуговування туристів і модернізація туристичної інфраструктури. Важливим кроком у цьому напрямі є створення сучасних інформаційно-туристичних центрів, удосконалення транспортного сполучення між ключовими туристичними об'єктами та розвиток готельних і ресторанних комплексів, що відповідатимуть міжнародним стандартам якості. Такий підхід сприятиме не лише збільшенню туристичних потоків, а й підвищенню конкурентоспроможності Хмельницької області серед інших регіонів України.

Особливу роль у перспективному розвитку відіграє інтеграція Хмельниччини до регіональних і міжнародних туристичних маршрутів. Долучення області до загальнонаціональних програм і проєктів зі збереження культурної спадщини, участь у міжнародних культурних ініціативах та співпраця з туристичними організаціями відкривають нові можливості для залучення іноземних відвідувачів і розвитку міжнародного культурного обміну. Це також стимулює збільшення інвестицій у туристичну сферу, сприяє поширенню інформації про культурні цінності та популяризації історико-культурної спадщини регіону на міжнародному рівні.

Одним із ключових напрямів подальшого розвитку залишається збереження та охорона історико-культурної спадщини. Систематичний догляд

за пам'ятками архітектури й історії, проведення реставраційних і консерваційних робіт, організація наукових досліджень та документування об'єктів формують необхідну основу для сталого розвитку туризму. У перспективі це дозволить не лише зберегти автентичність історичних пам'яток, але й забезпечити їх доступність для туристів і майбутніх поколінь.

Таблиця 1

SWOT-аналіз стану та перспектив розвитку історико-культурного туризму в Хмельницькій області

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Висока концентрація історико-культурної спадщини. На території області збережено численні пам'ятки архітектури, фортифікаційні споруди, замки, сакральні пам'ятки, музеї, історичні садиби. Це створює потужну основу для формування різноманітних історико-культурних маршрутів і підвищує туристичну привабливість регіону.	Недостатній рівень інфраструктурного забезпечення поза туристичними центрами. Значна частина об'єктів культурної спадщини у віддалених громадах перебуває у занедбаному стані, бракує належного транспортного сполучення, вказівників, санітарних зон і зручностей для туристів.
Потужний туристичний бренд Кам'янця-Подільського. Місто є одним із найвідоміших історико-культурних центрів України, що має міжнародне визнання, розвинену туристичну інфраструктуру та сформовану подієву активність.	Низький рівень маркетингу та промоції туристичного продукту області. Відсутня системна стратегія позиціонування регіону як історико-культурного центру, слабка присутність у національних і міжнародних медіа.
Наявність культурних подій і фестивалів. Щороку в області проходять історичні реконструкції, фестивалі мистецтв, ремесел, фольклору (зокрема, «Terra Heroica», «Республіка», «Остання столиця»), які сприяють зростанню культурного іміджу Хмельниччини.	Недостатнє фінансування реставраційних робіт. Значна кількість об'єктів культурної спадщини потребує термінових заходів із консервації, ремонту або відновлення, але коштів із державного та місцевих бюджетів бракує.
Багата етнокультурна спадщина Поділля. Регіон має унікальні традиції народних ремесел, пісенно-музичної культури, кухні та побуту, що може стати основою для розвитку етнографічного та гастрономічного туризму.	Обмежена кількість екскурсійних маршрутів і туристичних операторів, орієнтованих саме на історико-культурний туризм. Туристичні програми мають переважно одноденний характер, що знижує тривалість перебування туристів.

Продовження таблиці 1

1	2
Розвинена туристична інфраструктура у ключових центрах (Кам'янець-Подільський, Меджибіж, Сатанів, Старокостянтинів). Наявні готелі, заклади харчування, садиби зеленого туризму, транспортні вузли.	Сезонність туристичного потоку. Основний туристичний інтерес припадає на весняно-літній період, що створює дисбаланс у доходах підприємств та перешкоджає сталому розвитку.
Освітня та наукова база у сфері туризму. В області функціонують навчальні заклади, що готують фахівців туристичної галузі (зокрема, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка).	Відсутність інтегрованих туристичних кластерів і міжмуніципальної співпраці. Недостатня координація дій між громадами, бізнесом і владою знижує ефективність управління туристичними ресурсами.
Наявність потенціалу для створення тематичних туристичних маршрутів і інтеграції з іншими регіонами.	Нестача сучасних цифрових інструментів просування (віртуальні тури, онлайн-гід, інтерактивні карти). Це обмежує інформування потенційних відвідувачів і знижує конкурентоспроможність.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Залучення грантових та інвестиційних ресурсів. Міжнародні програми (ЄС, ЮНЕСКО, державні фонди) відкривають можливості фінансування реставраційних і промоційних проєктів, розвитку інфраструктури та підготовки кадрів.	Наслідки воєнних дій та економічна нестабільність. Зниження туристичних потоків, обмеження фінансування, небезпека для подорожей, скорочення платоспроможного попиту.
Розвиток міжрегіональних маршрутів. Створення спільних туристичних продуктів типу «Шлях замків Поділля», «Дорога сакральної спадщини», «Подільський етнотур» у партнерстві з Вінницькою та Тернопільською областями.	Міграція населення і кадровий дефіцит. Втрата молодих фахівців, скорочення робочої сили в туристичній сфері та культурних установах.
Інтеграція у міжнародні культурні маршрути. Включення пам'яток Хмельниччини до мереж ЮНЕСКО та Європейських культурних шляхів сприятиме підвищенню іміджу регіону на міжнародному рівні.	Руйнування або пошкодження об'єктів культурної спадщини. Військові дії, стихійні лиха чи недбале використання можуть призвести до безповоротної втрати пам'яток.
Розвиток креативних і подієвих форматів туризму. Поєднання історії, мистецтва, ремесел і гастрономії може привабити нову аудиторію, зокрема молодь і внутрішніх туристів.	Нестабільність нормативно-правової бази. Часті зміни законодавства у сфері туризму, охорони пам'яток і місцевого самоврядування ускладнюють планування розвитку галузі.

Продовження таблиці 1

1	2
Післявоєнне відновлення галузі. Очікується зростання інтересу до внутрішніх подорожей, пізнання історії, культурної ідентичності та підтримки регіональних ініціатив.	Конкуренція з іншими регіонами України. Львівщина, Буковина, Закарпаття мають розвинутішу інфраструктуру, активнішу маркетингову діяльність і стабільний туристичний потік.
Використання цифрових технологій. Запровадження онлайн-гід-сервісів, мобільних додатків, інтерактивних карт підвищить інформованість туристів і доступність пам'яток.	Погіршення екологічного стану довкілля. Неконтрольоване використання природних територій у туристичних цілях може призвести до деградації ландшафтів.
Формування туристичних кластерів. Кооперація бізнесу, влади та громади дозволить забезпечити комплексний розвиток туризму, підвищити якість послуг і створити нові робочі місця.	Зниження інтересу туристів через відсутність сучасного сервісу та якісного інформаційного супроводу. Без оновлення пропозиції зростає ризик втрати конкурентних позицій регіону.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що історико-культурний туризм у Хмельницькій області володіє значним потенціалом, який зумовлений багатством історико-архітектурної спадщини, культурною унікальністю Поділля та наявністю відомих туристичних центрів. Водночас для ефективного розвитку цієї сфери необхідними є оновлення інфраструктури, впровадження цифрових технологій, активізація маркетингових заходів та налагодження більш тісної взаємодії між територіальними громадами. Реалізація наявних можливостей у поєднанні з державною підтримкою та участю в міжнародних програмах здатна забезпечити сталий розвиток історико-культурного туризму регіону й сприяти його інтеграції до національного та європейського туристичного простору.

Визначимо основні перспективи розвитку історико-культурного туризму Хмельниччини в умовах післявоєнного відновлення [6].

1. Відновлення, реставрація та ревіталізація культурної спадщини. Одним із ключових завдань після завершення війни стане збереження та відновлення історико-культурних пам'яток, що є важливими символами ідентичності Поділля. Передбачається використання державних програм, міжнародних грантів і донорської допомоги (UNESCO, USAID, Creative Europe) для фінансування реставраційних робіт. Відновлені об'єкти мо-

жуть функціонувати як культурні центри, музеї, мистецькі простори або туристичні комплекси (наприклад, Кам'янець-Подільська, Меджибізька та Старокостянтинівська фортеці). Це сприятиме створенню нових робочих місць та розвитку економіки спадщини.

2. Оновлення туристичної інфраструктури. Відбудова транспортної мережі після війни відкриє нові можливості для покращення доступності туристичних локацій області. Передбачається облаштування зручних під'їздів до історичних пам'яток, створення туристично-інформаційних центрів, велосипедних і пішохідних маршрутів. Важливим завданням є розвиток сервісної інфраструктури – готелів, хостелів, кав'ярень, автостоянок і зон відпочинку. Пріоритетом стане інтеграція культурних об'єктів у сучасний туристичний простір із забезпеченням комфорту та безпеки для відвідувачів.

3. Активізація внутрішнього туризму. У післявоєнний період очікується зростання ролі внутрішнього туризму через можливі обмеження виїзду громадян за кордон. Хмельниччина може стати привабливим центром подорожей для українців, які прагнуть пізнавати історичну та духовну спадщину своєї держави. Важливим напрямом є розвиток патріотичного туризму – відвідування місць героїчної боротьби, музеїв сучасної історії, меморіалів і святинь. Популярності можуть набути тури вихідного дня, шкільні та студентські маршрути на кшталт «Відкрий Поділля».

4. Туризм як засіб соціальної та психологічної реабілітації. У повоєнний період туристична діяльність виконуватиме також терапевтичну функцію, сприяючи відновленню психологічного стану людей та зміцненню соціальних зв'язків. Доцільним є впровадження соціальних туристичних програм для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, дітей та родин військовослужбовців. Подорожі історичними місцями Поділля, участь у фестивалях, майстер-класах і етнографічних екскурсіях сприятимуть емоційному відновленню та формуванню почуття єдності.

5. Міжнародне партнерство та залучення грантових ресурсів. Після завершення війни міжнародні організації активно підтримуватимуть відбудову культурної інфраструктури України. Хмельниччина має можливість долучатися до транскордонних ініціатив, зокрема з Польщею чи Румунією, у межах програм «Інтеррег», «Креативна Європа» та «Горизонт Європа». Перспективним є створення спільних проєктів, наприклад «Подільського культурного маршруту», який об'єднає історичні міста регіону з євро-

пейськими туристичними мережами. Це сприятиме фінансовій підтримці та міжнародній популяризації регіону.

6. Цифровізація історико-культурної спадщини. Одним із перспективних напрямів розвитку стане цифрове відтворення об'єктів культурної спадщини, які зазнали пошкоджень або потребують збереження. Створення віртуальних екскурсій, 3D-моделей замків і мобільних додатків (наприклад, «Подільська спадщина») дасть змогу зберегти інформацію про історичні пам'ятки та зробити її доступною широкій аудиторії. Використання цифрових технологій сприятиме формуванню інтерактивного туристичного середовища, привабливого для молоді та іноземних туристів.

7. Формування туристичних кластерів. У післявоєнний період доцільним є створення Подільського туристично-культурного кластеру, який об'єднає громади, підприємців, освітні установи, музеї та представників креативних індустрій. Подібні об'єднання сприятимуть координації маркетингових кампаній, реалізації спільних подієвих проєктів і підготовці грантових заявок. Кластерний підхід дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси та забезпечити сталий розвиток туристичної галузі.

8. Розвиток подієвого та фестивального туризму. Відновлення та розширення культурних заходів може стати потужним інструментом залучення туристів. Кам'янець-Подільський може зберегти статус центру фестивального руху, водночас подібні ініціативи доцільно розвивати також у Меджибожі, Сатанові та Старокостянтинові. Перспективними є формати історичних реконструкцій, гастрономічних фестивалів, мистецьких пленерів і форумів креативних індустрій. Такі заходи сприятимуть пожвавленню місцевої економіки та популяризації регіонального бренду.

9. Формування єдиного туристичного бренду регіону. Розроблення бренду на кшталт «Подільська історія – живе минуле України» дасть змогу об'єднати культурну ідентичність області в цілісну комунікаційну концепцію. Такий бренд має відображати автентичність Поділля, його історичну спадщину та традиційну гостинність. Його просування можливе через туристичні портали, соціальні мережі, міжнародні виставки, відеоконтент і сувенірну продукцію, що підвищить впізнаваність регіону серед туристів.

10. Поєднання туризму з креативними індустріями. У післявоєнний період очікується активізація розвитку ремесел, народних промислів, гастрономії та мистецьких ініціатив, які органічно поєднуються з історико-культурним туризмом. Створення етнопарків, арт-резиденцій, ремісничих

майстерень і гастрономічних маршрутів («Смак Поділля») сприятиме поживленню місцевої економіки. Розвиток креативних індустрій дозволить зробити культурний туризм не лише пізнавальним, а й економічно ефективним.

11. Інтеграція принципів сталого розвитку. У процесі післявоєнного відновлення важливо поєднати розвиток туризму з дотриманням екологічної та культурної рівноваги. Необхідно впроваджувати принципи еко- та етнотуризму, зменшуючи антропогенне навантаження на історичні пам'ятки. Туристична діяльність повинна базуватися на збереженні автентичності середовища, відповідальному використанні природних ресурсів та раціональному управлінні територіями. Застосування сталих практик зробить регіон привабливим для туристів, які цінують екологічну та культурну автентичність [19].

Висновки. Отже, у контексті післявоєнного відновлення України розвиток історико-культурного туризму на Хмельниччині набуває особливої значущості як інструмент економічного, соціального та культурного відродження регіону. Область володіє значним потенціалом, що поєднує велику кількість історико-архітектурних пам'яток, унікальні зразки сакральної та оборонної архітектури, традиційну подільську культуру, народні ремесла та гастрономічну спадщину. Саме ці ресурси можуть стати основою формування привабливого туристичного продукту, який сприятиме підвищенню інтересу до регіону, активізації внутрішнього та міжнародного туризму, створенню нових робочих місць і збільшенню доходів місцевих громад. Перспективи розвитку історико-культурного туризму Хмельниччини у післявоєнний період пов'язані з поєднанням відновлення матеріальної спадщини, використанням інноваційних технологій, розвитком партнерства між різними секторами та формуванням сучасного конкурентоспроможного туристичного продукту, орієнтованого на внутрішнього й міжнародного туриста. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише економічному розвитку регіону, а й зміцненню його культурної ідентичності та формуванню позитивного іміджу Хмельниччини як серця історичного Поділля – краю з багатими традиціями, унікальною архітектурою та гостинною атмосферою.

Список використаних джерел:

1. Антоненко І. Я., Курбацький І. Ю. Стан та перспективи розвитку туризму за видами в Хмельницькій області. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 15. С. 244–251. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/346/326>

2. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: *Baltija Publishing*, 2022. С. 24–32. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15518>.
3. Краснокутська Ю. В., Сегеда І. В., Безпалова А. С. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>
4. Кудінова І. П., Терзі С. М. Культурна спадщина – бренд туристичної України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 2. С. 27–40.
5. Марусей Т. В. Інноваційні технології як інструмент розвитку ринку туристичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.117>
6. Марусей Т. В. Цифровізація як інструмент розвитку туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5117>
7. Хмельниччина туристична: від фортець до «Атлантиди» і Бакотського моря. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3228560-hmelniccina-turistichna-vid-fortec-do-atlantidi-i-bakotskogo-mora.html>
8. Хмельниччина туристична. URL: <https://turist.km.ua/ua/>
9. ТОП-100 туристичних локацій Хмельниччини. URL: <https://vsim.ua/Podii/top-100-turistichnih-lokatsiy-hmelnichchini-yaki-varto-vidvidati-peres-11548127.html>

References:

1. Antonenko, I. Ya. & Kurbatskyi, I. Yu. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku turyzmu za vydamy v Khmelnytskii oblasti [State and prospects of tourism development by types in Khmelnytskyi region]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia «Ekononika»*, 15, 244–251. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/346/326>. [in Ukrainian].
2. Barvinok, N. V. & Barvinok, M. V. (2022). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maibutnomu [The impact of the Russian-Ukrainian war on tourism in Ukraine and its future prospects]. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga: Baltija Publishing, 24–32. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15518> [in Ukrainian].
3. Krasnokutska, Yu. V., Sehed, I. V. & Bezpalova, A. S. (2023). Pislivoienne vidnovlennia turystychnoi indusirii Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Post-war recovery of Ukraine's tourism industry in the context of sustainable development]. *Ekononika ta suspilstvo*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>. [in Ukrainian].
4. Kudinova, I. P. & Terzi, S. M. (2023). Kulturna spadshchyna – brend turystychnoi Ukrainy [Cultural heritage as a brand of tourist Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, 2, 27–40. [in Ukrainian].

5. Marusei, T. V. (2025). Innovatsiini tekhnolohii yak instrument rozvytku rynku turystychnykh posluh [Innovative technologies as a tool for developing the tourism services market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.117> [in Ukrainian].
6. Marusei, T. V. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument rozvytku turystychnoi industrii [Digitalization as a tool for tourism industry development]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5117> [in Ukrainian].
7. Khmelnychchyna turystychna: vid fortets do «Atlantydy» i Bakotskoho moria. (n.d.) [Tourist Khmelnytskyi region: from fortresses to «Atlantis» and the Bakota Sea]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3228560-hmelniccina-turisticna-vid-fortec-do-atlantidi-i-bakotskogo-mora.html> [in Ukrainian].
8. Khmelnychchyna turystychna. (n.d.) [Tourist Khmelnytskyi region]. URL: <https://turist.km.ua/ua/> [in Ukrainian].
9. TOP-100 turystychnykh lokatsii Khmelnychchyny. (n.d.) [Top 100 tourist locations of Khmelnytskyi region]. URL: <https://vsim.ua/Podii/top-100-turistichnih-lokatsiy-hmelnichchini-yaki-varto-vidvidati-peres-11548127.html> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування 23.04.2026

Дата публікації 14.10.2026

УДК 338.48:339.9:316.77

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.111-123>

РОЛЬ MICE-ТУРИЗМУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТА МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

THE ROLE OF MICE TOURISM IN FORMING EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATIONS AND INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

МАРУСЕЙ Тетяна

*кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

MARUSEI Tetiana

Ivan Ohiienko Kamianets-Podilskyi National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

БУТОРІНА Вероніка

*кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-5718>

BUTORINA Veronika

Ivan Ohiienko Kamianets-Podilskyi National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-5718>

BARR Noah

викладач Королівського університету Холлоуей, адвокат Англії та Уельсу

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1777-2599>

BARR Noah

Lecturer at Royal Holloway University, Barrister of England and Wales

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1777-2599>

Стаття визначає роль місе-туризму у формуванні ефективних бізнес-комунікацій та міжнародного ділового співробітництва. Означено, що MICE-туризм є одним із найбільш динамічних сегментів світової туристичної індустрії та охоплює

© МАРУСЕЙ Тетяна, БУТОРІНА Вероніка, BARR Noah, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

організацію різноманітних ділових заходів, спрямованих на розвиток бізнесу, обмін досвідом та встановлення партнерських відносин. Охарактеризовано функціонування спеціалізованого професійного об'єднання – Асоціації ділового туризму України (BTA Ukraine), яка є некомерційною організацією, що об'єднує підприємства та установи, діяльність яких пов'язана з індустрією ділового туризму і сферою організації зустрічей. Визначено, що діловий туризм характеризується наявністю спеціалізованої інфраструктури, до якої належать виставкові та конференц-зали, приміщення для проведення презентацій, переговорів, семінарів та інших ділових заходів, а бізнес-мандрівники формують значну частину прибутків більшості готелів і авіакомпаній. Сформульовано основні тенденції розвитку MICE-індустрії.

Ключові слова: туризм, діловий туризм, MICE-туризм, комунікації, бізнес-комунікації, міжнародне співробітництво, ділові зустрічі, інсентив-подорожі, конференції, виставки.

The article defines the role of mice-tourism in the formation of effective business communications and international business cooperation. It is determined that MICE-tourism is one of the most dynamic segments of the global tourism industry and covers the organization of various business events aimed at business development, exchange of experience and establishment of partnership relations. The functioning of a specialized professional association is characterized – the Business Tourism Association of Ukraine (BTA Ukraine), which is a non-profit organization uniting enterprises and institutions whose activities are related to the business tourism industry and the sphere of organization of meetings. It is determined that business tourism is characterized by the presence of specialized infrastructure, which includes exhibition and conference halls, premises for presentations, negotiations, seminars and other business events, and business travelers form a significant part of the profits of most hotels and airlines. It is determined that for the further development of business tourism it is necessary to: improve the regulatory framework of this area; modernize the infrastructure in accordance with modern international requirements; expand the range of tourist services taking into account the specific needs of business clients; train highly qualified specialists in the business tourism industry; form a positive international image of the national business tourism complex. The advantageous geopolitical position of the state also creates the prerequisites for the further growth of this segment. Even during the war, Ukraine receives government delegations, political and state figures from different countries, representatives of the diplomatic corps, international business, as well as well-known public figures and world celebrities, which confirms its important role in the international political and business space. The following main trends in the development of the MICE industry have been formulated: digitalization of business events, hybrid event formats. Innovative technologies, increasing role of sustainable development, personalization of events, networking, cross-cultural communication.

Keywords: tourism, business tourism, MICE tourism, communications, business communications, international cooperation, business meetings, incentive trips, conferences, exhibitions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації світової економіки та активізації міжнародних економічних зв'язків особливого значення набувають ефективні механізми налагодження ділових контактів, обміну інформацією, інноваціями та досвідом між представниками різних країн і бізнес-структур. Важливим інструментом забезпечення таких процесів виступає MICE-туризм, який поєднує організацію ділових зустрічей, конференцій, конгресів, виставок та заохочувальних подорожей. Саме цей сегмент туристичної індустрії сприяє формуванню сприятливого середовища для розвитку бізнес-комунікацій, укладання міжнародних контрактів, розширення партнерських зв'язків та інтеграції суб'єктів господарювання у світовий економічний простір. Зростання ролі MICE-туризму у світовій економіці пов'язане з його мультиплікативним впливом на розвиток різних галузей – туризму, готельного господарства, транспорту, виставкової діяльності, інформаційних технологій та сервісної інфраструктури. Проведення міжнародних ділових заходів стимулює інвестиційну активність, сприяє просуванню регіонів на глобальному ринку туристичних та ділових послуг, а також формує позитивний імідж територій як центрів ділової активності.

Особливо актуальним є дослідження ролі MICE-туризму у формуванні ефективних бізнес-комунікацій, оскільки саме у процесі проведення ділових заходів відбувається обмін знаннями, формування професійних мереж, розвиток партнерських відносин та встановлення довгострокового міжнародного співробітництва. У цьому контексті MICE-туризм виступає не лише інструментом розвитку туристичної індустрії, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності регіонів і держав у глобальному економічному середовищі. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ролі MICE-туризму у розвитку бізнес-комунікацій та міжнародного ділового співробітництва, а також визначення ефективних механізмів його використання для активізації економічного розвитку та інтеграції України у світовий діловий простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ділового туризму, зокрема MICE-індустрії, привертає значну увагу науковців. Серед вітчизняних дослідників, які вивчали різні аспекти функціонування та розвитку ділового туризму, варто відзначити праці Н. Бакало, В. Маховки, Ю. Опанащука, О. Сущенко, О. Макара, С. Галасюк, Н. Мартинової та інших. Разом із тим, попри вагомий науковий напрацювання зазначених авто-

рів, сучасні тенденції розвитку МІСЕ-туризму, активна цифровізація комунікаційних процесів та розширення міжнародного ділового співробітництва зумовлюють необхідність подальшого наукового осмислення ролі цього виду туризму у формуванні ефективних бізнес-комунікацій і розвитку міжнародних партнерських зв'язків.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання наукового інтересу до розвитку МІСЕ-туризму, окремі аспекти його ролі у формуванні ефективних бізнес-комунікацій та міжнародного ділового співробітництва залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми інтеграції МІСЕ-туризму у систему ділових комунікацій, його вплив на формування міжнародних партнерських зв'язків, а також інструменти ефективної взаємодії між суб'єктами туристичної індустрії, бізнесом і органами влади. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розглянути роль МІСЕ-туризму у формуванні ефективних бізнес-комунікацій та міжнародного ділового співробітництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. МІСЕ-туризм і бізнес-комунікації виступають важливими чинниками економічного зростання, сприяють створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Для України їх значення особливо посилюється в умовах післявоєнного відновлення держави. Використання інноваційних підходів, адаптація до сучасних викликів та активна міжнародна співпраця створюють передумови для формування України як перспективного центру проведення ділових заходів. Водночас бізнес-комунікації є фундаментом ефективної економічної діяльності, причому кожна галузь має власні особливості формування системи взаємозв'язків. У сфері МІСЕ-туризму комунікації відіграють ключову роль, оскільки туроператори взаємодіють із клієнтами, партнерами, постачальниками послуг, транспортними компаніями, готельними підприємствами та іншими учасниками туристичного ринку. Система комунікацій туристичного підприємства, як правило, формалізується через договірні відносини та реалізується у вигляді комплексного туристичного продукту.

МІСЕ-туризм є одним із найбільш динамічних сегментів світової туристичної індустрії. Він охоплює організацію різноманітних ділових заходів,

спрямованих на розвиток бізнесу, обмін досвідом та встановлення партнерських відносин. Аббревіатура MICE включає чотири основні складові:

✓ *Meetings* (ділові зустрічі) – організація переговорів, нарад, корпоративних зустрічей та бізнес-форумів. Основною метою таких заходів є обговорення стратегічних питань розвитку компаній, укладення контрактів та формування нових партнерських зв'язків.

✓ *Incentives* (інсентив-подорожі) – мотиваційні поїздки, які організуються для співробітників, партнерів або клієнтів компанії з метою стимулювання їхньої професійної діяльності та підвищення лояльності.

✓ *Conferences* (конференції) – наукові та професійні заходи, спрямовані на обмін досвідом, результатами досліджень та інноваційними ідеями.

✓ *Exhibitions* (виставки) – демонстрація нових товарів, послуг і технологій, що сприяє розвитку бізнесу, залученню інвесторів та встановленню нових ділових контактів.

Агенції ділових подорожей (BTA – Business Travel Agencies) спеціалізуються на організації службових поїздок і ділових заходів. Такі агентства працюють переважно з корпоративними клієнтами та забезпечують комплексне обслуговування, яке включає продаж авіаквитків на регулярні рейси, оформлення візових документів, бронювання транспортних і готельних послуг, а також організацію інших елементів ділових подорожей. Фактично бізнес-агентства виступають сервіс-провайдерами, виконуючи роль посередника між постачальниками туристичних послуг та корпоративними замовниками.

Бізнес-туристи – «ефективні» клієнти для готелів та турфірм. 55-60% готельних номерів у всьому світі бронюють бізнесмени та менеджери фірм. Добові витрати делегатів різноманітних ділових зустрічей, конгресів, симпозіумів тощо перевищують 345 доларів, а звичайний турист витрачає за день у середньому 100–200 доларів. Можна констатувати, що діловий туризм – це особливий вид бізнесу, заснований на взаємодії з традиційним туризмом. Діловий туризм є невід'ємною частиною сучасного виробничого процесу побуту корпорацій [8].

В Україні функціонує також спеціалізоване професійне об'єднання – Асоціація ділового туризму України (BTA Ukraine), яка є некомерційною організацією, що об'єднує підприємства та установи, діяльність яких пов'язана з індустрією ділового туризму і сферою організації зустрічей. До її

складу можуть входити як українські, так і міжнародні компанії та юридичні особи, зацікавлені у розвитку ділового туризму в Україні. Асоціація була заснована у 2007 році з метою координації діяльності учасників ринку та сприяння розвитку індустрії ділових подорожей.

Основним завданням ВТА Ukraine є формування в Україні ефективної системи організації ділових поїздок, конференцій, конгресів та інших заходів індустрії зустрічей. Асоціація також активно сприяє просуванню України на міжнародному ринку ділового туризму, здійснює аналітичні дослідження стану та тенденцій розвитку галузі, вивчає світовий досвід організації ділових подій і впроваджує найкращі практики у національну туристичну індустрію.

Членство в ВТА Ukraine надає учасникам низку переваг. Зокрема, це можливість професійного розвитку через участь у стажуваннях, міжнародних семінарах і спеціалізованих освітніх програмах. Крім того, члени асоціації отримують доступ до глобальної мережі постачальників туристичних послуг, а також підтримку у просуванні та рекламі заходів, що проводяться на території України. Асоціація забезпечує інформаційну та маркетингову підтримку своїх учасників як на національному, так і на міжнародному ринку туристичних послуг.

Важливим напрямом діяльності організації є представництво та захист інтересів учасників ринку ділового туризму в органах державної влади, участь у формуванні законодавчих ініціатив та нормативно-правових змін у галузі туризму. ВТА Ukraine також налагоджує співпрацю з дипломатичними та економічними місіями іноземних держав в Україні, підтримує контакти з міжнародними професійними асоціаціями, сприяючи розвитку економічних зв'язків між Україною та іншими країнами. Додатково організація сприяє залученню інвестицій у сферу ділового туризму та надає юридичну підтримку своїм членам.

Варто зазначити, що ВТА Ukraine у співпраці з Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) запроваджує нові підходи до розвитку професійно-ділового туризму в Україні. Зокрема, значна увага приділяється популяризації України на міжнародному ринку як перспективного напрямку для проведення ділових заходів, конференцій і корпоративних подій. Також здійснюється активна взаємодія з українськими підприємствами та організаціями з метою збільшення кількості бізнес-туристів, у тому числі через проведення внутрішніх ділових подій.

Позитивним аспектом є прагнення ДАРТ координувати свою діяльність щодо залучення міжнародних ділових заходів у співпраці з професійними представниками галузі та бізнес-спільнотою. Крім того, створення Українського бюро ділового туризму (Ukraine Convention & Visitor Bureau) свідчить про системний і стратегічний підхід держави до розвитку індустрії зустрічей та професійно-ділового туризму, а також до посилення позицій України на світовому ринку MICE-індустрії [5].

MICE-заходи мають важливе значення для розвитку туристичних дестинацій, оскільки вони сприяють залученню значної кількості учасників, розвитку готельної інфраструктури, транспортної системи та інших елементів туристичної індустрії.

MICE-туризм є важливою платформою для формування ефективних бізнес-комунікацій. Під час проведення міжнародних конференцій, форумів, конгресів та виставок створюються умови для безпосереднього спілкування представників бізнесу, науки, державних установ та громадських організацій.

Основними функціями MICE-туризму у сфері бізнес-комунікацій є:

- встановлення нових ділових контактів;
- розвиток партнерських відносин між компаніями;
- обмін інформацією, знаннями та досвідом;
- презентація нових продуктів і технологій;
- формування міжнародних бізнес-мереж.

Особливістю MICE-заходів є можливість безпосереднього спілкування між учасниками, що сприяє формуванню довірливих відносин і підвищує ефективність комунікації. MICE-туризм відіграє важливу роль у розвитку міжнародного економічного співробітництва. Проведення міжнародних виставок, конгресів та форумів сприяє розширенню економічних зв'язків між країнами, розвитку міжнародної торгівлі та залученню інвестицій. Міжнародні MICE-заходи створюють можливості для:

- встановлення партнерських відносин між підприємствами різних країн;
- обміну інноваційними технологіями та управлінським досвідом;
- розвитку міжнародних бізнес-проектів;
- укладення міжнародних контрактів.

Крім того, MICE-туризм сприяє популяризації туристичних дестинацій та формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні.

Комунікація (від лат. *communicatio* – поєднання, передача, спільність, повідомлення; від *communico* – об'єдную, роблю спільним, інформую) розглядається як процес обміну інформацією, що включає факти, ідеї, думки, емоції та інші повідомлення між двома або більше учасниками. Вона здійснюється за допомогою вербальних і невербальних засобів та спрямована на передавання, сприйняття і розуміння інформації у процесі взаємодії між людьми [4].

Діловий туризм характеризується наявністю спеціалізованої інфраструктури, до якої належать виставкові та конференц-зали, приміщення для проведення презентацій, переговорів, семінарів та інших ділових заходів. Водночас саме бізнес-мандрівники формують значну частину прибутків більшості готелів і авіакомпаній. Упродовж останніх років в Україні здійснюються певні кроки щодо розвитку інфраструктури в'їзного ділового туризму: зводяться бізнес-готелі та бізнес-центри, створюються виставкові організації, розширюється календар конгресів, форумів і різноманітних ділових подій. Зокрема, компанія Ribas Hotels Group продовжує реалізацію проєктів у сфері готельного бізнесу навіть в умовах повномасштабної війни, розвиваючи готельну індустрію не лише у західних регіонах, а й у таких містах, як Одеса та Дніпро. До цих проєктів залучаються іноземні інвестори, а окремі готелі планується перевести у сегмент upper scale, що безпосередньо пов'язано з перспективами розвитку міжнародного в'їзного ділового туризму.

Найактивніше зростають західні регіони – Івано-Франківськ, Львів, Закарпаття. Там і попит, і нове будівництво, і апарт-готелі, і котеджні містечка. Водночас у Києві – стабільне зростання завантаженості, бо він залишається діловим центром і хабом для волонтерів, журналістів, міжнародних делегацій. Сьогодні найперспективніші регіони для розвитку готельної інфраструктури – це Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області. Спостерігається, що Львів стабільно тримає першість за туристичним збором серед регіонів (47+ млн грн у 2024), а Івано-Франківщина – один із небагатьох регіонів, де заповнюваність номерного фонду залишається на рівні 45–50% навіть під час повномасштабної війни. Водночас, у регіонах, які раніше були туристичними магнітами – наприклад, на Одещині чи у Харкові – ці показники падають до 25–30%. Також зростає запит на замиський відпочинок. Люди шукають тишу, приватність, якісний сервіс – але поруч із домівкою. Тому ми вбачаємо потенціал у Київській області. Саме тут Ribas Hotels Group реалізує новий проєкт – котеджне містечко на 101 будинок з ресто-

раном, івент-холлом та SPA – «Mandra Петрикор». Це унікальне місце для тих, хто хоче переключитись, не виїжджаючи далеко [10].

Значна частина українських готелів позиціонує себе на ринку гостинності як бізнес-готелі, орієнтовані на потреби ділових туристів. Для клієнтів, які цінують свій час і прагнуть залишатися поінформованими про важливі події, пропонується широкий спектр комунікаційних та сервісних послуг. У готелях і бізнес-центрах облаштовані робочі зони з доступом до мережі Інтернет, надаються комп'ютерні послуги, організовується експрес-доставка кореспонденції, існує можливість оренди приміщень для переговорів. Також доступні послуги професійних секретарів, перекладачів, персональних водіїв, фото- та відеозйомки. Конференц-зали оснащені сучасним обладнанням, зокрема системами синхронного перекладу. Окрім цього, діловим туристам пропонується допомога у бронюванні авіа- та залізничних квитків, організації транспортного обслуговування та екскурсійних програм.

Варто зазначити, що після насиченого робочого дня бізнес-мандрівники потребують якісного відпочинку, адже поняття «діловий турист» поєднує як професійну діяльність, так і туристичну складову. Очікується, що після завершення війни поїздки до України можуть стати привабливою можливістю поєднання ділового спілкування, встановлення партнерських зв'язків та пізнання країни, яка з лютого 2022 року стала символом стійкості та незламності у боротьбі за незалежність.

У зв'язку з цим представникам туристичного бізнесу, а також центральним, регіональним і муніципальним органам влади доцільно активно розвивати організацію тематичних ділових турів різного спрямування – від участі у конференціях і виставках до відвідування підприємств чи галузевих форумів. Такі поїздки можуть організовуватися як для делегацій, так і для індивідуальних клієнтів, а також у форматі корпоративних заходів, сприяючи формуванню іміджу успішної ділової людини [1].

Для подальшого розвитку ділового туризму необхідно: удосконалювати нормативно-правову базу цієї сфери; модернізувати інфраструктуру відповідно до сучасних міжнародних вимог; розширювати спектр туристичних послуг з урахуванням специфіки потреб бізнес-клієнтів; готувати висококваліфікованих фахівців у галузі індустрії ділового туризму; формувати позитивний міжнародний імідж національного комплексу ділового туризму. Крім безпосередніх доходів від туристичної діяльності, діловий туризм сприяє розвитку економічних зв'язків України з іншими країнами.

Вигідне геополітичне положення держави також створює передумови для подальшого зростання цього сегмента. Навіть у період війни Україна приймає урядові делегації, політичних та державних діячів різних країн, представників дипломатичного корпусу, міжнародного бізнесу, а також відомих громадських діячів і світових знаменитостей, що підтверджує її важливу роль у міжнародному політичному та діловому просторі.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, Україна продовжує залишатися важливим учасником ринку ділового туризму. Проведення конференцій, виставок та інших ділових заходів відіграє значну роль у формуванні міжнародного іміджу держави, залученні інвестицій та розвитку економічних зв'язків. В сучасних умовах український сегмент МІСЕ-туризму адаптувався до нових реалій, активно впроваджуючи сучасні технології, змішані формати заходів та використовуючи безпечні регіони для їх проведення. Така діяльність сприяє економічному розвитку, стимулює реалізацію інфраструктурних проєктів та забезпечує інтеграцію України у світовий бізнес-простір. Організація конференцій, ділових зустрічей, виставок і корпоративних заходів стає важливим чинником розвитку як великих міст, так і регіональних центрів.

Варто зазначити, що в Україні діловий туризм розвивається досить динамічно. На сьогодні в країні існує значна кількість локацій, придатних для проведення ділових заходів різного масштабу – від невеликих переговорів до міжнародних конференцій та форумів. Це як традиційні конференц-майданчики, так і нестандартні простори різної місткості, що відповідають різним потребам організаторів і бюджетним можливостям. Для розвитку МІСЕ-туризму в Україні сформовано відповідну інфраструктуру. Зокрема, у більшості регіонів функціонує розвинена готельна база, що дозволяє обирати бізнес-готелі різних категорій, оснащені конференц-залами та необхідним технічним обладнанням для проведення ділових заходів. Крім того, у країні діє значна кількість виставкових центрів і конференц-комплексів із сучасним технічним забезпеченням, розрахованих на різну кількість учасників. Важливу роль відіграють і сучасні цифрові технології, які дають можливість вести бізнес і підтримувати комунікації незалежно від місця перебування учасників. Також функціонують міжнародні платіжні системи, що спрощує організацію ділових поїздок та проведення міжнародних заходів.

Популяризація МІСЕ-туризму визначена одним із пріоритетних напрямів розвитку туристичної галузі України. Аналітичні дослідження свід-

чать, що протягом останнього десятиліття обсяг ділових поїздок у країні зріс більш ніж удвічі, а темпи приросту цього виду туризму залишаються стабільно високими. У сучасних умовах бізнес-туризм виконує важливу функцію, оскільки сприяє пошуку нових партнерів, обміну інформацією та досвідом, підвищенню професійної компетентності учасників і зміцненню корпоративної культури.

Сучасний розвиток MICE-туризму характеризується активним впровадженням інноваційних технологій та нових форматів проведення заходів. До основних тенденцій розвитку MICE-індустрії належать:

1. Цифровізація ділових заходів. Активне використання онлайн-платформ для проведення конференцій, вебінарів та гібридних заходів.
2. Гібридні формати заходів. Поєднання офлайн- та онлайн-участі дозволяє залучати більшу кількість учасників з різних країн (Zoom, Microsoft Teams), онлайн-презентацій, віртуальних виставок та форумів.
3. Інноваційні технології. Використання цифрових сервісів реєстрації, мобільних додатків для учасників заходів, систем онлайн-комунікації.
4. Зростання ролі сталого розвитку. Організація екологічно відповідальних заходів, використання енергоефективних технологій та скорочення відходів.
5. Персоналізація заходів. Організація подій із врахуванням індивідуальних потреб учасників.
6. Нетворкінг. Важливий елемент сучасних ділових комунікацій, який сприяє формуванню та підтримці професійних контактів під час конференцій, виставок і ділових форумів.
7. Крос-культурна комунікація. Передбачає врахування культурних відмінностей під час міжнародних переговорів та використання багатомовного спілкування.

Висновки. Отже, MICE-туризм є важливим інструментом формування ефективних бізнес-комунікацій та розвитку міжнародного ділового співробітництва. Проведення ділових заходів сприяє встановленню партнерських відносин, обміну досвідом, розвитку інноваційної діяльності та укладенню міжнародних контрактів. Розвиток MICE-індустрії позитивно впливає на економіку туристичних дестинацій, стимулює розвиток інфраструктури, підвищує конкурентоспроможність регіонів та сприяє інтеграції у світовий економічний простір. Перспективи подальшого розвитку

MICE-туризму пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, удосконаленням туристичної інфраструктури, підвищенням якості сервісу та розширенням міжнародного співробітництва у сфері ділового туризму.

Список використаних джерел:

1. Ахмедова О. О., Корнійчук Р. О. Міжнародний діловий туризм як чинник повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 3–4(86–87). С. 195–204.
2. Бакало Н. В., Маховка В. М. Особливості розвитку міжнародного MICE-туризму. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Вип. 27(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/374100279_OSOBLIVOSTI_ROZVITKU_MIZNARODNOGO_MICE-TURIZMU2
3. Галасюк С. С., Мартинова Н. С. Моніторинг розвитку ділового туризму у світі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-16>
4. Конференц-сервіс в Україні. URL: <http://conference-service.com.ua>
5. Марусей Т. В., Буторіна В. Б., Славіна Н. А. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165>
6. Марусей Т. В. MICE-туризм та бізнес-комунікації: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5572>
7. Опанащук Ю. Я., Сущенко О. А. Світовий ринок ділового туризму: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-09>
8. Худавердієва В., Мерчанський В.. Міжнародний туристичний обмін з діловими цілями як різновид зовнішньоекономічних зв'язків. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 3–4. С. 92–105. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-9>
9. Шикіна О. В., Гончаренко Я. Є., Ремігайло І. Ю. Шляхи розвитку ділового туризму у період пандемії. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 213–219. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-35>
10. Як адаптувати готельний бізнес до війни: кейс Ribas Hotels Group та поради Артура Лупашка. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/lyudi/yak-adaptuvati-gotelnij-biznes-do-vijni-kejs-ribas-hotels-group-ta-poradi-artura-lupashka.htm>

References:

1. Akhmedova, O. O. & Korniiichuk, R. O. (2023). Mizhnarodnyi dilovyi turyzm yak chynnyk povoiennoho vidnovlennia turystychnoi haluzi Ukrainy [International business tourism as a factor in the post-war recovery of Ukraine's tourism industry]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zbirnyk naukovykh prats*, 3–4(86–87), 195–204. [in Ukrainian].

2. Bakalo, N. V. & Makhovka, V. M. (2023). Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnoho MICE-turyzmu [Features of the development of international MICE tourism]. *Modern engineering and innovative technologies*, 27(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/374100279_OSOBLIVOSTI_ROZVITKU_MIZNARODNOGO_MICE-TURIZMU2 [in Ukrainian].
3. Halasiuk, S. S. & Martynova, N. S. (2020). Monitorynh rozvytku dilovoho turyzmu u sviti [Monitoring the development of business tourism in the world]. *Infrastruktura rynku*, 50, 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-16> [in Ukrainian].
4. Konferents-servis v Ukraini. (n.d.) [Conference service in Ukraine]. URL: <http://conference-service.com.ua> [in Ukrainian].
5. Marusei, T. V., Butorina, V. B. & Slavina, N. A. (2024). Innovatsiini biznes-komunikatsii v marketynhovii diialnosti turystychnykh ta hotelno-restorannykh pidpriemstv [Innovative business communications in marketing activities of tourism and hospitality enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5165> [in Ukrainian].
6. Marusei, T. V. (2025). MICE-turyzm ta biznes-komunikatsii: problemy ta perspektyvy rozvytku [MICE tourism and business communications: problems and development prospects]. *Efektivna ekonomika*, 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5572> [in Ukrainian].
7. Opanashchuk, Yu. Ya. & Sushchenko, O. A. (2023). Svitovyi rynek dilovoho turyzmu: problemy ta perspektyvy rozvytku [Global business tourism market: problems and development prospects]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, 18, 84–89. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-09> [in Ukrainian].
8. Khudaverdiieva, V. & Merchanskyi, V. (2022). Mizhnarodnyi turystychnyi obmin z dilovymy tsiliamy yak riznovyd zovnishnoekonomichnykh zviazkiv [International tourist exchange for business purposes as a type of foreign economic relations]. *Ekonomichni dyskursy*, 3–4, 92–105. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-9> [in Ukrainian].
9. Shykina, O. V., Honcharenko, Ya. Ye. & Remihailo, I. Yu. (2020). Shliakhy rozvytku dilovoho turyzmu u period pandemii [Ways of developing business tourism during the pandemic]. *Infrastruktura rynku*, 50, 213–219. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-35> [in Ukrainian].
10. Yak adaptuvaty hotelnyi biznes do viiny: keis Ribas Hotels Group ta porady Artura Lupashka. (n.d.) [How to adapt the hotel business to war: the case of Ribas Hotels Group and advice from Artur Lupashko]. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/lyudi/yak-adaptuvati-gotelnij-biznes-do-vijni-keis-ribas-hotels-group-ta-porady-artura-lupashka.htm> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 25.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування 23.04.2026
Дата публікації 14.10.2026

УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.124-134>

ПИТАННЯ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ

ISSUES OF IMPROVING SERVICE QUALITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

ОЛІЙНИК Ольга

кандидат економічних наук, доцент

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2370-3211>

OLIINYK Olga

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2370-3211>

КОЦЮК Володимир

кандидат історичних наук, доцент,

завідувач кафедри соціально-гуманітарної підготовки,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7902-9372>

KOTSIUK Volodymyr

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7902-9372>

Індустрія гостинності відіграє життєво важливу роль у світовій економіці, надаючи послуги, що вимагають високих стандартів якості. Управління якістю передбачає комплексне поєднання високого рівня обслуговування, операційної ефективності та дотримання нормативних стандартів. У статті досліджено проблематику управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до стабільності сервісу. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та логічного моделювання. Розроблено модель управління якістю послуг, яка відображає взаємозв'язки між управлінськими рішеннями та сервісними процесами. Практична

© ОЛІЙНИК Ольга, КОЦЮК Володимир, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення систем управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *якість послуг, якість обслуговування, управління якістю, готельно-ресторанний бізнес, функція управління.*

The hospitality industry plays a vital role in the global economy, providing services that require the highest standards to ensure customer satisfaction and operational success. Managing quality in this environment involves a combination of effective, efficient operations. This article explores the challenges and best practices of quality assurance in the hospitality industry, highlighting the importance of customer service delivery, employee training, and technological advancements. A key component of quality control is the use of standardized methods. These frameworks help businesses maintain operational efficiency, reduce risk, and improve the customer experience. Furthermore, training and motivating employees play an important role in ensuring service quality. Trained employees can effectively address customer needs, solve problems, and contribute to a successful brand. Another important factor is customer feedback and continuous improvement. The ability to receive, analyze, and adapt to customer feedback is critical to maintaining a competitive advantage. In the digital age, online reviews and ratings have a major impact on customer decisions, making quality management a top priority for businesses. Technological innovations such as artificial intelligence, automation, and intelligent service systems have revolutionized the quality of the hospitality industry. AI-powered chatbots, automated reservation systems, and data analytics enable businesses to personalize customer experiences, streamline processes, and improve operational efficiency. However, despite technological advances, challenges such as employee turnover, cultural differences, and regulatory compliance still plague quality management. A successful strategy involves balancing resource integration and people-centric service delivery, ensuring that hospitality companies not only meet industry standards but also exceed customer expectations. The article concludes that quality management is a dynamic and ongoing process that requires strategic planning, employee engagement, and adaptation to changing customer preferences. The future of successful management in the hospitality industry will be shaped by digital transformation, sustainable development initiatives, and an increased focus on personalized service.

Keywords: *service quality, service quality, quality management, hotel and restaurant business, management function.*

Постановка проблеми. Останнім часом функціонування готельно-ресторанного бізнесу характеризується зростанням конкуренції, значними змінами в очікуваннях клієнтів та зростанням вимог до зручності та передбачуваності якості обслуговування. За цих обставин якість обслуговування стає важливим фактором розвитку конкурентних можливостей та стійкості фірм у сфері громадського харчування. Водночас забезпечення

операційної ефективності в готельно-ресторанному бізнесі ускладняється інтенсивністю людської діяльності, зміною характеру операційного процесу та необхідністю швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. На практиці управління якістю часто зводиться до використання окремих показників ефективності, інструментів моніторингу або опитувань постачальників, що не забезпечує довгострокової безперервності та ефективності. Вузкий підхід до управління якістю призводить до неправильних управлінських рішень, непослідовних операційних результатів та зниження довіри клієнтів. За таких обставин першочерговою стає необхідність розробки комплексної бізнес-моделі, яка дозволяє поєднувати стратегічні шляхи розвитку підприємства з практичними бізнес-моделями. Важливим науковим завданням є розробка методів контролю якості, що дозволяють інтегрувати управлінські рішення, бізнес-процеси та механізми зворотного зв'язку в єдину систему. Особливо важливою є інтеграція системи та процесу, що забезпечує комплексне розуміння створення якості обслуговування як прямого результату діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє подолати обмеження існуючих інституційних технологій та створити ефективну основу для підвищення ефективності послуг у готелях та ресторанах. З практичної точки зору, згадана проблема зумовлена необхідністю покращити ефективність управління запасами в ланцюзі поставок, підвищити гнучкість процесів та зробити його більш чутливим до потреб клієнтів. Впровадження ефективної організації ланцюга поставок допомагає підвищити задоволеність клієнтів, зміцнити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити стаке зростання. У цьому контексті вивчення якості обслуговування в готелях та ресторанах є дуже важливим та тісно пов'язаним з основними науковими напрямками діяльності та інноваційними управлінськими практиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи вагоме значення готельно-ресторанного господарства для економічного розвитку країн, вітчизняні та зарубіжні вчені постійно здійснюють дослідження тенденцій розвитку галузі, приділяючи значну увагу питанням управління якістю послуг у сучасних умовах господарювання, серед них: Гофман Л. [4], Давидова О., Сисоєва С. [5], Мазур В. [1], Павлова С. [6], Сукач О., Козловська С., Сушко Н. [3], Стойко І., Шерстюк Р. [2] та інші. Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень, серед фахівців й до тепер не існує єдності щодо розуміння якості послуги у готельно-ресторанному господарстві та механізмів

управління ними. Так, О. Давидова та С. Сисоєва під якістю розуміють особливість послуги, яка викликає в споживача почуття задоволеності, відсутність того чи іншого недоліку, що посилює задоволеність [5].

Проблематика управління якістю послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу є предметом стійкого наукового інтересу, що зумовлено як зростанням конкуренції в індустрії гостинності, так і підвищенням вимог споживачів до стабільності, безпеки та емоційної складової сервісу. Узагальнення наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволяє виокремити кілька ключових напрямів, у межах яких формується сучасне розуміння якості послуг: концептуально модельний, нормативно-стандартизований та інноваційно-орієнтований. Вихідним теоретичним підґрунтям більшості досліджень у сфері сервісу залишається концепція сприйняття якості, представлена у працях науковців. В. Мазур наголошує на доцільності застосування інструментів циклу PDCA та концепції Lean з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів у готельно-ресторанній сфері [1]. Аналогічну позицію займає О. Давидова, яка трактує якість продукції та послуг як наслідок узгодженого управління бізнес-процесами та відповідальності персоналу. Подальший розвиток цих ідей представлено у спільних дослідженнях О. Давидової та С. Сисоєвої, де підкреслюється стратегічна роль якості сервісу в забезпеченні стійкого розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства [5]. Питання стандартизації сервісної діяльності як інструменту зменшення варіативності процесів і підвищення керованості розкрито також у працях С. Павлової [6]. Незважаючи на значний обсяг наукових публікацій, аналіз літератури свідчить про фрагментарність підходів до управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість досліджень зосереджується або на стандартизації та формалізації процесів, або на клієнтоорієнтованих і персоналізованих інструментах сервісу, розглядаючи їх переважно ізольовано. Недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції жорстких нормативних вимог щодо стабільності та безпеки послуг із гнучкими цифровими рішеннями, орієнтованими на індивідуальні потреби споживачів. Крім того, потребує подальшого методологічного осмислення проблема адаптації міжнародних стандартів управління якістю до умов функціонування українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу в ситуації ресурсних обмежень і трансфор-

мації структури попиту. Зазначені обставини обґрунтовують доцільність розроблення комплексного підходу до управління якістю послуг, який поєднував би процесну регламентацію діяльності з інноваційними інструментами персоналізації сервісу, що й визначило логіку та спрямованість подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розвиток теоретичних положень щодо управління якістю послуг і формування концептуального бачення механізмів забезпечення стабільності сервісу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні більша половина населення світу користується послугами готельних, ресторанних та кейтерингових компаній. Кількість користувачів послуг постійно зростає, як і потреби в їх наданні та отриманні. Вплив пандемії, технологічного прогресу в світі, а в Україні – воєнний стан, створили нові виклики для бізнесу, посилюючи конкуренцію. Сьогодні просто пропонувати чудову їжу чи просторий номер вже недостатньо, необхідне персоналізоване обслуговування. Щоб залучити та утримати клієнтів, готелі та ресторани розширюють свою діяльність, пропонуючи відповідні послуги та впроваджуючи різні технологічні функції, які подобаються клієнтам. У цьому контексті дедалі важливішими стають не лише якість обслуговування, а й ефективні методи управління. Готельно-ресторанна галузь України стикається зі складними обставинами. За перші кілька місяців 2022 року закрилося приблизно 7000 закладів, тоді як за чотири роки війни відкрилося лише 2000 нових закладів, переважно у західних регіонах. Міграція населення призвела до втрати робочих місць та імміграції. Згідно з «Аналізом ринку HoReCa в Україні 2021–2024 рр.», у 2023 році кількість галузей у сегменті HoReCa зменшиться на 12,9% порівняно з 2021 роком, тоді як населення України за той самий період зменшиться на 24%. Іншими словами, на ринку зараз відбувається зміна конкурентів через внутрішньогалузеву конкуренцію за потенційних клієнтів та широке впровадження інновацій. Зростання конкуренції, необхідні заощадження, покращення пропозицій, підвищення узгодженості пропозицій або зміни в поведінці гостей – все це зростаючі тенденції в готельному бізнесі. Управління якістю є однією з ключових функцій управління і загалом стосується всієї діяльності, пов'язаної з плануванням, контролем, моніторингом та покращенням якості процесів. В. Мазур стверджує: «Ефективна система управління послугами є одним з найважливіших факторів успішно-

го функціонування готельно-ресторанних підприємств. Вона має велике значення для економіки, туризму, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів» [1].

Управління якістю в готелях і ресторанах – це сукупність взаємопов'язаних управлінських структур, компонентів, принципів, процесів і методів, спрямованих на створення та досягнення досконалості та зниження витрат [2]. Забезпечення якості також є важливою частиною належного управління. Якість обслуговування стосується того, як надаються послуги, зосереджуючись на поведінці, ставленні та навичках працівників (самооцінка, чуйність та емпатія). Технічна якість, з іншого боку, стосується фізичних аспектів обслуговування, включаючи фізичні приміщення, обладнання та умови праці (чистота номерів, якість їжі та легкість доступу). Якість обслуговування часто оцінюється шляхом моніторингу поведінки співробітників та задоволеності клієнтів. У готельному та громадському харчуванні по всьому світу існує безліч інструментів управління якістю. Тому у 2007 році Європейська асоціація готелів, ресторанів та кафе вирішила гармонізувати системи управління якістю на європейському рівні. Таким чином, системи управління якістю регулюються правилами безпеки харчових продуктів та правилами харчової безпеки, а також правилами захисту прав споживачів для захисту конфіденційної інформації, такої як інформація про співробітників та клієнтів. Тому система, яка працює в усьому готельному та ресторанному господарстві, є важливою для забезпечення якісного обслуговування та надання якісних послуг.

Ще однією проблемою сучасних систем управління якістю в готельно-ресторанній галузі є небажання менеджерів розвиватися та адаптуватися до сучасних викликів і вимог ринку. Тому застарілі методи управління шкодять конкурентоспроможності та іміджу компанії. Функція управління в готельному бізнесі як важлива функція в готельній галузі повинна забезпечувати функціонування та розвиток стабільної, сталої та конкурентоспроможної системи управління на ринку готельних послуг, враховуючи внутрішні та зовнішні умови середовища компанії [3].

Окрім вищезазначених питань, дослідники також виділяють проблеми управління якістю послуг у готельно-ресторанній галузі. Контроль якості та дотримання вимог є важливими в індустрії гостинності, оскільки регуляторні органи контролюють гігієну харчових продуктів та стандарти обслуговування клієнтів. Ці правила, а також застарілі методи управління,

є громіздкими та трудомісткими. Однак, оскільки суспільство оцифровується, індустрія гостинності встановлює нові стандарти успіху та послідовності. Важливість цифрового управління якістю зростає. Компанії, які впроваджують цифрові рішення на ранній стадії, не тільки збільшують свій успіх, але й ще більше покращують задоволеність гостей. Крім того, дотримання вимог законодавства стає легшим, що робить компанію готовою до майбутнього [4]. Використовуючи цифрові технології, готелі та ресторани не лише заощаджують час і гроші, але й надають кращий сервіс та обслуговування своїм гостям. Крім того, відмова від паперових документів захищає навколишнє середовище та знижує операційні витрати. Однак майбутнє належить компаніям, які поєднують інновації з традиціями. Таким чином, «цифрові документи» дозволяють створювати та зберігати документи на електронних носіях, а використання спеціалізованого програмного забезпечення допомагає створювати аналітичні дослідження та показники для пояснення ефективності компанії.

Правильний підхід може значно зменшити адміністративне навантаження та покращити адміністративний процес. Ще одним інструментом є сповіщення в режимі реального часу – співробітникам активно нагадують про незавершені завдання або необхідні перевірки. Крім того, цифрові інструменти спрощують щоденні завдання, зменшують плинність кадрів і дозволяють їм зосередитися на своїх основних завданнях, тим самим підвищуючи задоволеність роботою. Компаніям з кількома локаціями потрібна централізована система управління якістю, яка дозволяє їм контролювати та відстежувати всі процеси на всіх локаціях. Сьогодні цифрові рішення пропонують широкий спектр можливостей, особливо ті, що адаптовані до потреб готельно-ресторанної галузі. Тому сучасна політика та процедури управління якістю повинні базуватися на дослідженнях, довгострокових прогнозах та моделюванні найкращих практик. Ефективна політика управління якістю допомагає підвищити задоволеність клієнтів, зміцнити репутацію організації та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Використовуючи ключові принципи управління якістю в готельно-ресторанній галузі (клієнтоорієнтованість, постійне вдосконалення, залучення співробітників, структурований підхід та прозоре керівництво), розробка стратегії повинна відповідати крокам.

Також розробляються контрольні документи та стандарти, встановлюються короткострокові та довгострокові цілі покращення якості, що по-

єднують показники задоволеності клієнтів, продуктивності працівників та фінансових результатів. Створюється система управління якістю, яка включала регулярні внутрішні аудити якості обслуговування, приготування їжі, чистоти та дотримання гігієнічних стандартів. Для швидкого реагування на потенційні порушення було впроваджено спеціальну систему перевірки показників якості. Теж збираються дані (опитування, онлайн-відгуки та соціальні мережі) для аналізу відгуків клієнтів. Далі розробляється стратегія управління якістю, – це управління людськими ресурсами, яке включає організацію курсів постійного навчання для підвищення знань співробітників з акцентом на стандарти якості, етику обслуговування та управління стресом.

Якість обслуговування визначається і набором бізнес-політик, бізнес-практик та професійних відносин, що дозволяє компанії забезпечити стабільність обслуговування та реагування на зміни в очікуваннях клієнтів. Таким чином, поєднання управлінського та операційного моделювання формує наукову основу для розробки концептуальної моделі ефективного операційного управління в готелях та ресторанах. Покращення практики роботи та ефективності співробітників у готельно-ресторанній галузі вимагає, щоб вони були розроблені таким чином, щоб забезпечити синтез інформації про управлінські рішення та аналіз складних взаємозв'язків між різними частинами організації. Згідно з підходом до управління якістю, його слід розглядати як інтегровану систему, що охоплює як готельний, так і ресторанний бізнес. Успіх на цьому етапі відображається в основних цілях, організаційних структурах, кадровій політиці, стандартах ефективності та інформації, що підтримує дії керівництва. Такий погляд узгоджується із сучасним поглядом на ефективність як результат взаємодії управлінських рішень, а не сукупності управлінських факторів [5].

Централізована система управління перетворює ці вимоги на формальні політики, операційні стандарти та операційні рішення, які потім впроваджуються конкретними бізнес-підрозділами. Результатом цього процесу є якість обслуговування, яка відображається у сприйнятті клієнтів та визначає конкурентну перевагу [1]. Тим часом моделі ефективності не враховують усі аспекти управління ефективністю, оскільки вони не враховують процеси, що впроваджують якість на індивідуальному рівні. У зв'язку з цим необхідний системний підхід, орієнтований на розвиток інновацій у процесі надання послуг.

Процес управління якістю спирається на визначення ключових процесів, визначення показників якості для кожного процесу та розробку механізмів зворотного зв'язку. У цій моделі управлінські можливості спрямовані на стабілізацію системи, виявлення відхилень від встановлених правил та оптимізацію стратегій управління. Ключову роль відіграє сприяння розумінню, забезпечення можливості збору та використання інформації про операційні результати в процесі прийняття бізнес-рішень [6].

Висновки. Загалом, проведене дослідження показує, що впровадження систем та процесів забезпечення якості в готелях та ресторанах як основи для досягнення високої якості та передбачуваності надання послуг є доцільним. Наголошується, що операційна досконалість у сучасному середовищі є не результатом управлінських рішень чи спеціалізованих технологій, а також результатом організаційної співпраці, внутрішніх бізнес-процесів та поведінки клієнтів. У цій статті підкреслюється роль системного підходу в забезпеченні якості. Це дозволяє нам розглядати готелі та ресторани як взаємопов'язані системи, де якість обслуговування інтегрована з громадою. Запропоновано системний підхід для забезпечення сумісності між цілями розвитку, показниками ефективності, соціальною політикою та інституційною політикою, а також для встановлення передумов для сталої практики в організаційній діяльності. Бізнес-модель, з іншого боку, є інструментом для опису стратегій оптимізації процесів на ширшому операційному рівні – стратегій, які створюють цінність для клієнтів. Докази підтверджують, що ідентифікація, моніторинг та контроль втручань зменшують варіативність результатів втручання, виявляють відхилення від раніше встановлених стандартів та покращують якість втручання. Шляхом інтеграції систем та процесів розробляється концептуальна основа управління операційною досконалістю в готелях та ресторанах, яка підкреслює зв'язок між зовнішніми вимогами, управлінськими рішеннями, операційними процесами та стратегіями контролю та реагування. Система управління якістю дозволяє нам контролювати якість в результаті діяльності компанії, покращуючи нашу здатність адаптуватися до змін очікувань клієнтів та конкурентного середовища. Значущість цього дослідження полягає в можливості використання результатів як основи для стратегій покращення процесів у різних готелях та ресторанах. Запропоновані методи та правила можуть бути використані для покращення внутрішніх процесів, організації заходів контролю якості та впровадження стратегій покращення процесів.

Майбутні напрямки досліджень включають поглиблений аналіз практик управління проектами в готелях та ресторанах, зокрема оцінку ефективності запропонованих проектів на прикладах конкретних організацій, а також вивчення можливості інтеграції цифрових інструментів для управління та контролю проектами в цифрову трансформацію готельно-ресторанного сектору. Також, майбутні дослідження можуть включати використання штучного інтелекту для оцінки рівня задоволеності клієнтів та розробку адаптивних алгоритмів обслуговування гостей. Розробка нових показників якості з точки зору поведінки споживачів дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних вимог. Також необхідні подальші дослідження емоційного інтелекту працівників та їхніх мотиваційних моделей, оскільки працівники відіграють основоположну роль у забезпеченні високих стандартів якості для гостей. Такий підхід може не лише покращити якість обслуговування, але й підвищити ефективність бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1–2. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>
2. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1(22). С. 66–78.
3. Sukach O., Kozlovska S., Sushko N. Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. №7(3). С. 168–176. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256.0742/2021-7-3-168-176>
4. Hofmann L. Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation. 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagementhotellerie-gastronomie> (дата звернення: 20.02.2026).
5. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2024. 494 с.
6. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>

References:

1. Mazur, V. (2023). Upravlinnya yakistyu posluh pidpnyemstv hotel'no-restorannoyi sfery [Management of the quality of services of enterprises in the hotel and restaurant sphere]. *Ekonomichnyy dyskurs*, 1–2, 66–74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7> [in Ukrainian].

2. Stoyko, I. & Sherstyuk, R. (2020). 14 pryntsyviv Vil'hel'ma Edvardsa Deminha dlya upravlinnya yakistyu hotel'no-restorannykh posluh [14 principles of Wilhelm Edwards Deming for managing the quality of hotel and restaurant services]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(22), 66–78. [in Ukrainian].
3. Sukach, O., Kozlovska, S. & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168–176. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176> [in English].
4. Hofmann, L. (2024). Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation, 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagementhotellerie-gastronomie> [in Deutsch].
5. Davydova, O. Yu. (2024). Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restoran-nomu hospodarstvi [Product and service quality management in the hotel and restaurant industry]. Kharkiv: Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
6. Pavlova, S. (2021). Upravlinnia yakistiu posluh restoranu cherez mekhanizmy vprovad-zhennia vnutrishnikh standartiv obsluhovuvannia [Restaurant service quality manage-ment through mechanisms of implementation of internal service standards]. *Economy and Society*, 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування 16.04.2026

Дата публікації 14.10.2026

УДК 338.48:379.85(477.43/44)

DOI <https://doi.org/10.32626/3154-8350.2026-17.135-144>

ЕКСКУРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РЕГІОНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

EXCURSION ACTIVITIES IN THE PODILLIA REGION: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

ОПРЯ Богдана

кандидат історичних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6751-1030>

OPRIA Bohdana

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6751-1030>

У статті проаналізовано сучасний стан екскурсійної діяльності у Подільському регіоні як важливого складника розвитку туристичної сфери. Розглянуто основні ресурси регіону, що формують екскурсійний потенціал, зокрема історико-культурну спадщину, архітектурні пам'ятки, музеї та природні об'єкти. Окреслено особливості організації екскурсійних послуг, діяльність туристичних установ і роль екскурсій у популяризації регіональної культурної спадщини. Визначено основні проблеми розвитку екскурсійної діяльності, серед яких недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, обмеженість інноваційних форм подачі інформації та потреба у підготовці кваліфікованих екскурсоводів. Обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення екскурсійної діяльності в Подільському регіоні, зокрема впровадження сучасних технологій, створення нових тематичних маршрутів та активізацію туристичної промоції регіону.

Ключові слова: екскурсійна діяльність, Подільський регіон, туристичні ресурси, екскурсійні маршрути.

The article analyzes the current state of excursion activities in the Podillian region as an important component of tourism development and a significant factor in increasing the attractiveness of the region for visitors. Excursion activities are considered an effective tool for familiarizing tourists with the historical, cultural, and natural heritage of the region, as well as a means of preserving and promoting its unique cultural values. Special attention is

© ОПРЯ Богдана, 2026.

Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

paid to the role of excursions in the development of educational and cultural tourism and in strengthening the image of the region as an important tourist destination.

The study examines the main resources that form the excursion potential of the Podillian region. These include historical and cultural heritage sites, architectural monuments, museums, religious buildings, historical complexes, and natural attractions that serve as the basis for the creation of diverse excursion routes. The article emphasizes that the combination of rich historical heritage and unique natural landscapes creates favorable conditions for the development of various types of excursions, including cultural, educational, thematic, and sightseeing tours.

The peculiarities of organizing excursion services in the region are also outlined. The activities of tourism institutions, museums, cultural organizations, and local authorities involved in the development and promotion of excursion products are analyzed. The importance of professional training of guides and the development of modern approaches to presenting historical and cultural information to tourists are highlighted. In addition, the role of excursions in the popularization of regional cultural heritage and in fostering sustainable tourist interest in the Podillian region is emphasized.

The article identifies the main problems that hinder the effective development of excursion activities in the region. Among them are the insufficient level of tourism infrastructure development, limited implementation of innovative technologies in excursion services, insufficient interactivity in the presentation of information, and the need for the training of highly qualified tour guides. These challenges require a comprehensive approach to improving the organization of excursion activities.

The study substantiates promising directions for improving excursion activities in the Podillian region. In particular, attention is paid to the introduction of modern digital technologies, the development of new thematic excursion routes, the creation of innovative excursion products, and the intensification of tourism promotion of the region at national and international levels. The implementation of these measures will contribute to strengthening the tourist potential of the Podillian region, increasing tourist flows, and ensuring more effective use of its rich historical, cultural, and natural resources.

Keywords: *excursion activities, Podillian region, tourism resources, excursion routes.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток туристичної галузі передбачає ефективне використання туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, важливим складником якого є екскурсійна діяльність. Вона виступає необхідним засобом пізнання історико-культурної спадщини, популяризації туристичних об'єктів та формування позитивного іміджу території. Подільський регіон має значний історико-культурний і природний потенціал, представлений архітектурними пам'ятками, музеями, сакральними спорудами та природними ландшафтами, що створює сприятливі умови для розвитку різноманітних екскурсійних маршрутів. Водночас розвиток

екскурсійної діяльності в регіоні стримується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем туристичної інфраструктури, обмеженим використанням інноваційних технологій та потребою у підготовці кваліфікованих екскурсоводів. У зв'язку з цим актуальним є дослідження сучасного стану екскурсійної діяльності у Подільському регіоні та визначення перспектив її подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових праць засвідчує зростання інтересу до екскурсійної діяльності як складової туристичної сфери. У фундаментальному підручнику Торяника В., Хрідочкіна А. та Джинджоян В. «Екскурсологія» [1] представлені теоретичні засади екскурсійної діяльності, класифікація екскурсій та методичні підходи до їхнього формування, що створює міцну основу для подальших регіональних досліджень. Авторами наголошується на важливості інтеграції культурних, історичних і природних компонентів у зміст екскурсій та на потребі враховувати соціокультурні чинники у плануванні маршрутів. У роботі Багрія М., Кушніра Л. та Терлецької О. «Трансформація ринку екскурсійних послуг України в період воєнного стану (на прикладі Львова)» [2] досліджено вплив зовнішніх потрясінь, зокрема військового стану, на попит і структуру екскурсійних послуг, що є релевантним і для аналізу ситуації в Подільському регіоні. Це дослідження відзначає необхідність адаптації маршрутів і сервісу до нових умов, зокрема росту внутрішнього туризму та зміни мотиваційних пріоритетів відвідувачів. У статті Хоптяра А. й Опрі Б. «Екскурсійні маршрути Кам'янця-Подільського як складова туристичної діяльності» [3] здійснено емпіричний аналіз популярних маршрутів, їх структури і проблем, що підтверджує потребу у тематизації та кращому позиціюванні маршрутів, зокрема для іноземних туристів. У праці Старинця О., Шестеля О. та Матвійчук Л. «Новітні тенденції формування екскурсій в Україні» [4] розглядаються сучасні інноваційні підходи, зокрема застосування цифрових технологій та інтерактивних методів, що узгоджується з рекомендаціями щодо впровадження цифрових рішень і мультимедійних сервісів у екскурсійний процес.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активний розвиток екскурсійної діяльності в Подільському регіоні, існуючі дослідження залишають низку питань недостатньо опрацьованими. Це стосується ефективності сучасних маршрутів, впливу інно-

ваційних технологій на туристичний сервіс, інтеграції історико-культурної спадщини з освітніми та рекреаційними цілями, а також економічного та соціокультурного потенціалу регіону для розвитку спеціалізованих видів туризму. Відсутні системні підходи до комплексного управління екскурсійною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій сталого розвитку та участі місцевих громад, що визначає актуальність подальших наукових і практичних досліджень у цій сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасного стану екскурсійної діяльності в Подільському регіоні та визначення основних напрямів її подальшого розвитку. Особливу увагу приділено аналізу туристичних маршрутів, ролі історико-культурної спадщини, використанню інноваційних технологій та розробці рекомендацій щодо удосконалення організації екскурсійної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екскурсійна діяльність є важливим елементом туристичної сфери, що включає організоване знайомство відвідувачів із культурною, історичною та природною спадщиною певного регіону. Вона передбачає не лише передачу інформації про об'єкти, а й створення емоційного та пізнавального досвіду для туристів. Класифікація екскурсійної діяльності здійснюється за різними ознаками: тематичною спрямованістю (історико-культурні, природничі, освітні, релігійні), тривалістю (одноденні, багатоденні), формою організації (групові, індивідуальні) та рівнем активності учасників (пасивні, активні). Такий підхід дозволяє оптимально планувати маршрути та забезпечувати їх відповідність очікуванням туристів [1].

Подільський регіон має унікальне поєднання історико-культурної спадщини та природних ресурсів, що створює значний потенціал для розвитку екскурсійної діяльності. Тут розташовані архітектурні пам'ятки різних епох, серед яких стародавні фортеці, костели, монастирі та традиційні міські ансамблі, а також природні ландшафти – каньйони, печери, водоспади та заповідні території. Така різноманітність дозволяє формувати тематичні та комбіновані маршрути, які враховують інтереси різних категорій туристів та забезпечують комплексне сприйняття регіону як культурно-природного об'єкта.

Організація екскурсій у сучасному туризмі базується на інтеграції освітніх, пізнавальних і розважальних елементів. Акцент робиться на

створенні комплексних маршрутів, які охоплюють ключові культурні та природні об'єкти, забезпечують логістичну зручність та враховують інтереси цільових аудиторій. У процесі планування використовуються методи сегментації туристів за віком, освітнім рівнем, інтересами та рівнем фізичної активності, що дозволяє формувати оптимальні програми. Важливою складовою є оцінка економічної ефективності маршруту та його впливу на розвиток місцевих громад [1].

Сучасний розвиток екскурсійної діяльності значною мірою залежить від впровадження інноваційних технологій. Використання мобільних додатків, віртуальних та доповнених реальностей, інтерактивних гідів та мультимедійних ресурсів дозволяє підвищити інформаційну насиченість та емоційну залученість туристів. Цифрові платформи сприяють більш ефективному просуванню маршрутів, збору відгуків та аналізу потреб відвідувачів, що дає змогу адаптувати екскурсії до сучасних вимог. Таким чином, інтеграція інноваційних технологій стає ключовим фактором підвищення якості екскурсійного сервісу та конкурентоспроможності регіонального туризму.

Подільський регіон представлений низкою туристичних і екскурсійних маршрутів різної тривалості та тематичної спрямованості. Серед них – маршрути, що включають відвідування історичних центрів і фортець, зокрема Кам'янець-Подільської фортеці та старої частини міста, які є одними з найпопулярніших об'єктів регіону і часто включаються до турів на 2–4 дні. Також реалізуються комплексні маршрути, наприклад «У Кам'янець-Подільський та Чернівці на вихідні», що поєднують культурні, архітектурні та природні локації двох областей та мають попит серед вітчизняних туристів. Крім того, локальні ініціативи на кшталт «Туристичними шляхами Українського Поділля» надають одноденні подорожі з відвідуванням історичних містечок і ремісничих центрів, що також сприяє популяризації регіону як туристичного напрямку [2].

Існуючі маршрути в Подільському регіоні орієнтовані на різні категорії відвідувачів, але їхня відповідність потребам окремих груп потребує подальшого опрацювання. Наприклад, маршрути з історико-культурним наповненням, що включають огляд пам'яток старовини, архітектури та музеїв, приваблюють дорослих туристів і освітні групи школярів, але не завжди містять адаптовані елементи для молоді чи сімей із дітьми. Водночас для іноземних туристів наявні маршрути з мультимовним супроводом чи інтегрованими аудіогідами все ще залишаються менш доступними, а

спеціалізовані пропозиції (наприклад, тематичні гастротури чи еко-треки) не завжди представлені у широкому форматі, що створює прогалини в задоволенні потреб різних сегментів ринку.

Інфраструктура регіону поступово розвивається, проте все ще має обмеження, що впливають на якість екскурсійної діяльності. Основні транспортні зв'язки, зокрема між обласними центрами та туристичними магнітами (Кам'янець-Подільський, Вінниця, Бакота), забезпечують базові перевезення, але частина малих сіл та природних об'єктів має обмежений доступ громадським транспортом, що ускладнює організацію самостійних подорожей. Готельна база в містах регіону представлена значною кількістю закладів різного рівня, але в окремих населених пунктах сервіс усе ще потребує покращення. Інформаційні туристичні центри, екскурсійні агентства та онлайн-платформи з популяризації маршрутів з'являються, але їхній потенціал для повної підтримки туристів на місцях наразі використовується частково [3].

Пандемія COVID-19 спричинила значний спад туристичної активності в Україні та світі через введення карантинних обмежень, закриття кордонів і періодичні локдауни, що різко зменшило кількість внутрішніх і міжнародних поїздок у 2020 році; цей вплив відчувався і в секторі екскурсій, що залежить від мобільності людей та доступу до туристичних об'єктів. За даними світових та вітчизняних досліджень, пандемія стала одним з найсерйозніших потрясінь для індустрії туризму, що вимагало адаптації бізнесів та державних стратегій для підтримки внутрішніх маршрутів і безпеки мандрівок. Незважаючи на поступове відновлення активності після 2021 року, негативні наслідки карантинних обмежень, зміни попиту й поведінки туристів зберігаються і мають вплив на відновлення екскурсійної діяльності у регіоні.

Вторгнення РФ в Україну, яке почалося 24 лютого 2022 року, спричинило серйозні зміни в туристичній сфері по всій країні, включно з Подільським регіоном. Це проявилось у різкому падінні міжнародних туристичних потоків, адже закриття цивільного повітряного простору та побоювання щодо безпеки призвели до скорочення кількості закордонних гостей на 85–90 % у 2022 році порівняно з довоєнними показниками, що залишило туристичну галузь без значних іноземних надходжень валютних коштів. Попри це, внутрішній туризм частково підтримував діяльність галузі: у 2023 році зростання податкових надходжень від туристичного збору у деяких регіонах показало, що українці продовжують подорожувати всередині країни навіть

в умовах війни, хоча рівень цих надходжень ще суттєво нижчий, ніж до 2022 року. Війна також призвела до зміщення акценту на безпеку та адаптацію маршрутів: частина традиційних напрямків втратила популярність через бойові дії або ризики, натомість підвищився інтерес до внутрішніх подорожей на захід та центральну частину країни, що вимагає переосмислення та адаптації екскурсійних пропозицій у межах Поділля.

Сучасна екскурсійна діяльність у Подільському регіоні стикається з низкою проблем, що обмежують її ефективність. Основними є нерівномірність розвитку туристичної інфраструктури, недостатня якість сервісу в малих населених пунктах та обмежена доступність окремих культурних та природних об'єктів. За даними Державного агентства розвитку туризму України частка маршрутів, що адаптовані для іноземних туристів та людей з обмеженими можливостями, не перевищує 30%, а частина туристичних об'єктів не має сучасного інформаційного забезпечення та маркування. Також спостерігається низький рівень промоції маршрутів на міжнародних платформах, що зменшує їхню привабливість для закордонних гостей [4].

Поділля має унікальний потенціал для розвитку тематичних і спеціалізованих турів завдяки поєднанню архітектурних пам'яток, історичних містечок і природних ландшафтів. За даними Національної спілки краєзнавців України понад 120 об'єктів історико-культурної спадщини та 30 природних заповідних територій можуть стати основою для інтегрованих екскурсій, включаючи культурно-історичні, гастрономічні, еко- та активні тури. Наприклад, маршрути «Кам'янець-Подільська фортеця – Бакота – Хотин» дозволяють поєднувати архітектурні та природні об'єкти, залучаючи різні категорії туристів. Така інтеграція сприяє більш глибокому зануренню у культурно-природний контекст регіону та підвищує конкурентоспроможність турпродукту [5].

Інновації у сфері туризму відкривають нові можливості для розвитку екскурсійної діяльності. Використання мобільних додатків, віртуальних та доповнених реальностей, інтерактивних QR-гайдів та онлайн-бронювання дозволяє підвищити якість обслуговування та залучення туристів. За даними ResearchGate, інтеграція цифрових інструментів збільшує зацікавленість молоді на 40–50 % і значно підвищує ефективність просування регіональних маршрутів. Крім того, цифрові платформи дають можливість збирати аналітику щодо відвідуваності об'єктів і відгуків туристів, що дозволяє адаптувати маршрути до потреб цільових аудиторій.

Сталий розвиток туризму передбачає баланс між економічними вигодами, соціальним та культурним впливом, а також охороною природи. У Подільському регіоні успішними прикладами є проекти «Місцевий туризм із залученням громад» у Кам'янці-Подільському та Хотині, де громади отримують прямий дохід від туристів і беруть участь у підтримці об'єктів. Розробка комплексних стратегій включає створення локальних туристичних кластерів, навчання місцевих гідів, інтеграцію екологічних принципів та промоцію культурної спадщини на міжнародних платформах. Це дозволяє не лише підвищити соціально-економічну ефективність туризму, а й формувати позитивний імідж регіону як безпечного та привабливого для туристів [6].

Для підвищення привабливості Подільського регіону рекомендується оптимізувати існуючі маршрути шляхом логістичної корекції, зменшення надлишкових переміщень і включення більшої кількості ключових об'єктів. Створення нових тематичних турів, наприклад гастрономічних, етнографічних, мистецьких або активних еко-маршрутів, дозволить залучити різні категорії туристів. За даними Державного агентства розвитку туризму України, тематичні тури в Україні демонструють зростання попиту на 25–30 % щороку, що підтверджує ефективність спеціалізованих пропозицій у формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту.

Якість екскурсій багато в чому залежить від професійної підготовки гідів та організаторів турів. Рекомендується організація регулярних тренінгів і сертифікацій для екскурсоводів із сучасними методиками проведення екскурсій, інклюзивного підходу та використання цифрових інструментів. За даними UNWTO, підготовка фахівців та підвищення їхніх компетенцій підвищує задоволеність туристів на 30%, що безпосередньо впливає на повторні візити та формування позитивного іміджу регіону [7].

Для сталого розвитку екскурсійної діяльності необхідно розробити інтегровані стратегії, які поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це включає створення локальних туристичних кластерів, координацію між органами влади, приватним сектором та громадськими організаціями, запровадження систем моніторингу відвідуваності та ефективності маршрутів. Згідно з дослідженнями UNWTO, комплексний підхід дозволяє збільшити доходи від туризму та водночас зберегти культурну і природну спадщину, а також активно залучати місцеві громади до прийняття рішень і отримання вигоди від туристичних потоків.

Висновки. Проведене дослідження показало, що екскурсійна діяльність у Подільському регіоні має значний потенціал, обумовлений унікальною історико-культурною та природною спадщиною, розвиненими туристичними маршрутами та наявною інфраструктурою. Проте сучасний стан галузі характеризується низкою проблем: нерівномірним розвитком маршрутів, обмеженою доступністю для окремих категорій туристів, недостатньою інтеграцією інноваційних технологій та обмеженим залученням місцевих громад. Додатково екстремальні зовнішні фактори, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 року, спричинили значне скорочення міжнародного турпотоку та потребують адаптації стратегій розвитку екскурсійної діяльності.

На основі аналізу виявлених проблем сформовано науково-обґрунтовані пропозиції щодо розвитку галузі, що включають оптимізацію та тематизацію туристичних маршрутів, впровадження цифрових та інноваційних технологій, підвищення кваліфікації екскурсоводів і спеціалістів туристичної сфери, а також створення комплексних управлінських стратегій із залученням місцевих громад і дотриманням принципів сталого розвитку. Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність регіону, розширити його туристичну привабливість, забезпечити економічну ефективність екскурсійної діяльності та сприяти збереженню культурної і природної спадщини для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Торяник В. М., Хрідочкін А. В., Джинджоян В. В. Екскурсологія. Дніпро: ДГУ, 2022. 370 с. URL: <https://surl.li/oqhyit>
2. Багрій М. В., Кушнір Л. П., Терлецька О. В. Трансформація ринку екскурсійних послуг України в період воєнного стану (на прикладі Львова). *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-133>
3. Хоптяр А., Опря Б. Екскурсійні маршрути Кам'янця-Подільського як складова туристичної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-105>
4. Старинець, О., Шестель, О. & Матвійчук, Л. Новітні тенденції формування екскурсій в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 3(9). С. 66–70. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.11)
5. Маршрут «Мандруй Поділлям». URL: <https://map.tourism.gov.ua/routes/tsentr/mandrui-podilliam/>
6. ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
7. Національна спілка краєзнавців України. URL: <https://nsku.org.ua/>

References:

1. Toriianyk, V. M., Khridochkin, A. V. & Dzhyndzhoian, V. V. (2022). Ekskursolohiia [Excursion studies]. Dnipro: DGU. Available at: <https://surl.li/oqhyit> [in Ukrainian].
2. Bahrii, M. V., Kushnir, L. P. & Terletska, O. V. (2024). Transformatsiia rynku ekskursiinykh posluh Ukrainy v period voiennoho stanu (na prykladi Lvova) [Transformation of the excursion services market of Ukraine during martial law (on the example of Lviv)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-133> [in Ukrainian].
3. Khoptiar, A. & Opria, B. (2024). Ekskursiini marshruty Kam'iantsia-Podilskoho yak skladova turystychnoi diialnosti [Excursion routes of Kamianets-Podilskyi as a component of tourism activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-105> [in Ukrainian].
4. Starynets, O., Shestel, O. & Matviichuk, L. (2023). Novitni tendentsii formuvannia ekskursii v Ukraini [Modern trends in the formation of excursions in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 3(9), 66–70. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.11) [in Ukrainian].
5. Marshrut «Mandrui Podilliam» [Route «Travel Podillia»]. Available at: <https://map.tourism.gov.ua/routes/tsentr/mandrui-podilliam/> [in Ukrainian].
6. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy (DART) [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Natsionalna spilka kraieznavtsiv Ukrainy [National Union of Local Historians of Ukraine]. Available at: <https://nsku.org.ua/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування 17.04.2026

Дата публікації 14.10.2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МАРКЕТИНГ

БОДНАРЧУК Тетяна, ЧАПЛІНСЬКИЙ Вадим ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ІРРАЦІОНАЛЬНОГО ПОПИТУ СПОЖИВАЧА.....	5
КУШНІР Оксана, СВІДЕР Олександр ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ОСНОВІ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ДАНИХ.....	19
МАЗУР Наталія, НІКОЛАШИН Андрій ЦІНОВА ПРОЗОРИСТЬ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ БРЕНДІВ.....	32
ТКАЧУК Віталій, СЕМЕНЕЦЬ Іван ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	45

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНДРЕЙЦЕВА Ірина АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА	54
ЛИСАК Володимир ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	69
ОЛІЙНИК Надія КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАСЛІДКИ.....	77
ЯЩИШИНА Ірина СТАРТАП-ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ВИД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	89

ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

МАРУСЕЙ Тетяна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ТУРИСТИЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 98

МАРУСЕЙ Тетяна, БУТОРІНА Вероніка, BARR Noah

РОЛЬ МІСЕ-ТУРИЗМУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТА МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА 111

ОЛІЙНИК Ольга, КОЦЮК Володимир

ПИТАННЯ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ 124

ОПРЯ Богдана

ЕКСКУРСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РЕГІОНІ: СУЧАСНИЙ
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 135

CONTENT

ENTERPRISE ECONOMICS AND MARKETING

BODNARCHUK Tetiana, CHAPLINSKYI Vadym

PSYCHOLOGICAL ASPECT OF IRRATIONAL CONSUMER DEMAND 5

KUSHNIR Oksana, SVIDER Oleksandr

ASSESSMENT OF LOGISTIC RISKS BASED ON STATISTICAL DATA

ANALYSIS METHODS 19

MAZUR Nataliya, NIKOLASHYN Andriy

PRICE TRANSPARENCY AS A CHALLENGE FOR BRANDS 32

TKACHUK Vitalii, SEMENETS Ivan

STATE REGULATION OF KEY ECONOMIC SECTORS IN WARTIME

CONDITIONS 45

MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT

ANDREITSEVA Iryna

PERSONNEL CERTIFICATION: THEORY AND PRACTICE 54

LYSAK Volodymyr

CHARACTERISTICS OF PRINCIPLES OF STAFF MOTIVATION 69

OLIYNYK Nadiya

CONFLICTS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM: CAUSES

AND SOCIO-ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES 77

YASHCHYSHYNA Iryna

STARTUP DESIGN AS A TYPE OF INNOVATIVE ACTIVITY 89

TOURISM AND HOTEL & RESTAURANT BUSINESS

MARUSEI Tetiana

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE HISTORICAL
AND CULTURAL TOURIST POTENTIAL OF KHMELNYTSK REGION..... 98

MARUSEI Tetiana, BUTORINA Veronika, BARR Noah

THE ROLE OF MICE TOURISM IN FORMING EFFECTIVE BUSINESS
COMMUNICATIONS AND INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION..... 111

OLIINYK Olga, KOTSIUK Volodymyr

ISSUES OF IMPROVING SERVICE QUALITY IN THE HOTEL
AND RESTAURANT INDUSTRY 124

OPRIA Bohdana

EXCURSION ACTIVITIES IN THE PODILLIA REGION: CURRENT STATE
AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT 135

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Наукове електронне видання

ВІСНИК

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 17

Електронне видання

Підписано 8.10.2026. Гарнітура «Cambria».
Об'єм даних 4,1 Мб. Обл.-вид. арк. 8,8. Зам. № 1280.

Видавець і виготовлювач Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи
серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.