ISSN 2409-8892

Науковий журнал

ГАЛИЦЬКИЙ

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

GALICIAN

economic journal

№ 2 (99) 2026

GALICIAN ECONOMIC JOURNAL

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

Scientific Journal
Issued 6 times a year
Founded in September, 1996
№ 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02

Founder and publisher:
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
List of journals ISSN 2409-8892
Copyright 19.08.2010 КВ № 17319-6089ПР

Media identifier in the Register of Media Entities R30-02531. (Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine from 18.01.2024 No. 117)

Recommended by the Scientific Council of the Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Protocol No 3, 24.03.2026.

Editorialboard:
Spivak S. M. (chief editor), Buyak L. M., Dashko I. M., Lobodina Z. M., Luchko M. R., Kramar I. Yu., Melnyk L. M., Panukhnyk O. V., Polishcuk N. V., Sorokivcka O.A., Khrapkina V. V.

International editorialboard:
Zelinska A. (Poland), Skonieczny Ja. (Poland), Twardzik M. (Poland), Baynazoğlu M. E. (Turkey).

*Editorial office address:*Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
56, Ruska Str.
Ternopil 46001, Ukraine.
Tel. (067) 39474 96.
Fax: (380) 352 254983.
E-mail: galician.visnyk@gmail.com

All rights reserved. No part may reprinted or translated without the prerioroermission of the author or editorial boart.

Editorial staff does not always share the author's opinion and is not responsible and assumes no liability for any factual mistakes made.

http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/228

Translation into English by *Z. Babiak.*
Managing Editor *Ye. Grytsenko.*
Printers reader *N. Koval.*
Art Editor, design, typist *N. Koval.*

ISSN 2409-8892

© Ternopil Ivan Puluj National Technical University, ……. 2026

Засновник і видавець:

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

Реєстраційний номер ISSN2409-8892.

Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06.03.2015 р. № 261 як наукове фахове видання.

Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-02531. (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 18.01.2024 р. № 117).

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 р. науковому фаховому журналу «Галицький економічний вісник» присвоєно категорію «Б».

Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя 24.03.2026 р., протокол № 3.

Редакційна колегія:
Співак С. М. (головний редактор), Буяк Л. М., Дашко І. М., Лободіна З. М., Лучко М. Р., Крамар І. Ю., Мельник Л. М., Панухник О. В., Поліщук Н. В., Сороківська О. А., Храпкіна В. В.

Міжнародна редакційна колегія:
Зелінська А. (Польща), Сконечний Я. (Польща), Твардзик М. (Польща), Байназоглу М. Е. (Туреччина).

Адреса редакції: 46001, Тернопіль, вул. Руська, 56.
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя.
Телефон: (067) 394 74 96.
E-mail: galician.visnyk@gmail.com

Усі права захищені. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

Редакція не завжди поділяє думку автора й не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/228

Переклад *Ж. В. Баб'як.*
Редактор *Є. І. Гриценко.*
Коректор *Н. Б. Коваль.*
Комп'ютерне макетування *Н. Б. Коваль.*

©Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, ……. 2026

CONTENT

ECONOMICS AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Olga Bilous, Vadym Ratynskyi. Methodology and organization of scientific research in economics …… 7

Yeva Bohdanova, Olena Mantur-Chubata. Conceptual basis of financial scoring in the business analysis system of an enterprise …….. 16

Tetiana Halaida. Management of personnel development of urban public transport companies using modern HR technologies …….. 24

Vira Kudlai. Domestic labor market: challenges and prospects ……... 33

Oleksandr Kuzmenko. Comparing the capabilities of LLMs for macroeconomic forecasting ……... 41

Yurii Semenenko, Kateryna Pryshliak. Information and communication technologies for enhancing productivity and human capital engagement in the agricultural sector …. 50

Iryna Chyrak. Modern approaches to corporate risk management under economic uncertainty and turbulence ……... 62

ACCOUNTING AND TAXATION

Natalya Bondarenko. Implementation of blockchain technologies in the system of automated accounting in Ukraine: trends and development prospects ……. 74

Tetyana Korolyuk. Methodological aspects of financial reporting preparation within the information support system for external users …… 87

Oleksandr Kundeus, Bohdan Maryniak. Current state and prospects for the development of tax consulting in Ukraine …….. 94

Oksana Nuzhna. Time trend models in the study of dynamics and forecasting the fixed assets cost in Ukraine …….. 104

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

Petro Vibly, Olha Lahaniak. Impact of artificial intelligence on investment activities in Ukraine …… 111

Myroslav Maksymiuk. Transformation of the financial monitoring paradigm in banks: a project-based approach and interaction strategies …… 118

Vitalii Pysmennyi. Financing of culture from local budgets in Ukraine under martial law ……. 127

Sergii Radynskyi, Sofiia Radynska. Determinants of activation of innovation and investment activities of business entities in Ukraine …… 139

Mykhailo Tarasiuk. Advantages of the process approach in revenue management of territorial community budgets …….. 152

Tamara Franchuk, Dmytro Tyshchenko, Andrii Zavazhenko, Rostyslav Zakharov. Global approaches to financial regulation of innovation parks in the context of the transformation of the world economy paradigm ……. 167

Iryna Khymych. Strategic guidelines of the banking sector of Ukraine: PrivatBank's activities in conditions of uncertainty ……..... 174

Eduard Yurii. Efficiency of the functioning of the public procurement system of Ukraine in the conditions of crisis challenges and european integration ……. 183

MANAGEMENT

Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak. Management the planning processes of enterprises operational activities …….. 192

Rostyslav Dzyubatyy. Directions for improving the management of the development of the design of the construction industry in the conditions of Ukraine's accession to the EU in the post-war period …… 200

Mariia Zyailyk, Olga Krause. Ethics and social responsibility of international corporations ……. 211

Liliya Kondratska. The role and importance of the manager's community in the hotel and restaurant sector …… 222

Liliya Melnyk, Taras Landiak. The place of social responsibility in the architecture of the enterprise corporate strategy …….. 234

Olena Sorokivska, Tetiana Kuzhda, Ivanna Lutsykiv. Models and approaches to change management and staff involvement in the enterprise activities under wartime and post-war transformations ……... 247

Viktoriia Shashko. Adaptation of Agile approaches to project management in mechanical engineering under conditions of structural transformations ……. 257

MARKETING

Nadiia Golda, Oksana Burlitska. Advertising as a mechanism for driving sales in commercial operations ……. 272

Volodymyr Falovych, Svitlana Semeniuk, Liliya Yakymyshyn. Modern digital data preparation tools in market research …… 282

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Ольга Білоус, Вадим Ратинський. Методологія та організація наукових досліджень в економіці ……. 7

Єва Богданова, Олена Мантур-Чубата. Концептуальні основи фінансового скорингу в системі бізнес-аналізу підприємства …… 16

Тетяна Галайда. Управління розвитком персоналу компаній міського громадського транспорту із застосуванням сучасних HR-технологій …….. 24

Віра Кудлай. Вітчизняний ринок праці: виклики та перспективи …… 33

Олександр Кузьменко. Порівняння можливостей LLM-моделей у контексті їх застосування для макроекономічного прогнозування ……... 41

Юрій Семененко, Катерина Пришляк. Інформаційно-комунікаційні технології для підвищення продуктивності та залученості персоналу в агросфері ……... 50

Ірина Чирак. Сучасні підходи до ризик-менеджменту компаній в умовах економічної невизначеності та турбулентності …….. 62

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Наталія Бондаренко. Упровадження blockchain-технологій в систему автоматизованого бухгалтерського обліку в Україні: тенденції та перспективи розвитку ……... 74

Тетяна Королюк. Методичні аспекти формування фінансової звітності в системі інформаційного забезпечення зовнішніх користувачів ……. 87

Олександр Кундеус, Богдан Мариняк. Сучасний стан та перспективи розвитку податкового консалтингу в Україні ……. 94

Оксана Нужна. Часові трендові моделі в дослідженні динаміки та прогнозуванні вартості основних засобів в Україні …… 104

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Петро Віблий, Ольга Лаганяк. Вплив штучного інтелекту на інвестиційну діяльність в Україні …….. 111

Мирослав Максимюк. Трансформація парадигми фінансового моніторингу в банках: проєктний підхід і стратегії взаємодії ……..……. 118

Віталій Письменний. Фінансування культури з місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану …….. 127

Сергій Радинський, Софія Радинська. Детермінанти активізації інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні ……. 139

Михайло Тарасюк. Переваги процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад ……. 152

Тамара Франчук, Дмитро Тищенко, Андрій Заваженко, Ростислав Захаров. Глобальні підходи до фінансового регулювання інноваційних парків у контексті трансформації парадигми світової економіки ……. 167

Ірина Химич. Стратегічні орієнтири банківського сектора України: діяльність ПриватБанку в умовах невизначеності …… 174

Едуард Юрій. Ефективність функціонування системи публічних закупівель України в умовах кризових викликів та європейської інтеграції ……. 183

МЕНЕДЖМЕНТ

Ольга Галущак, Михайло Галущак. Управління процесами планування операційної діяльності підприємств …… 192

Ростислав Дзюбатий. Напрями удосконалення управління розвитком дизайну будівельної галузі в умовах вступу України до ЄС у повоєнний період …….. 200

Марія Зяйлик, Ольга Краузе. Етика та соціальна відповідальність міжнародних корпорацій …….. 211

Лілія Кондрацька. Роль та значення ком'юніті менеджера у готельно-ресторанній сфері …… 222

Лілія Мельник, Тарас Ландяк. Місце соціальної відповідальності в архітектурі корпоративної стратегії підприємства ……. 234

Олена Сороківська, Тетяна Кужда, Іванна Луциків. Моделі та підходи до управління змінами й залучення персоналу в діяльності підприємств в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій ……. 247

Вікторія Шашко. Адаптація Agile-підходів до управління проєктами в машинобудуванні в умовах структурних трансформацій ……. 257

МАРКЕТИНГ

Надія Голда, Оксана Бурліцька. Реклама як механізм формування продажів у комерційній діяльності …… 272

Володимир Фалович, Світлана Семенюк, Лілія Якимишин. Сучасні цифрові інструменти підготовки даних у дослідженнях ринку ……... 282

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

ECONOMICS AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 330.1:001.8

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ

Ольга Білоус
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-4305-6093

Вадим Ратинський
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-9283-6371

Резюме. *Проведено дослідження феномену методології як фундаментальної основи економічного дослідження. Важливість економічних досліджень зумовлена тим, що вони відіграють важливу роль при визначенні закономірностей та прогнозуванні економічного розвитку, обґрунтуванні стратегії розвитку та розробленні конкретних рекомендацій щодо її впровадження, визначення найефективніших способів і методів подолання економічних проблем, вдосконалення аналітико-методичних підходів та практик для забезпечення стійкого економічного зростання. Кожне наукове дослідження має набір загальних і унікальних характеристик. З числа загальних характеристик у статті розглянуто програму дослідження, робочий план, план-проспект і підсумковий документ. Також зазначено, що основними категоріями методології є підходи, методи та принципи наукового дослідження. Насамперед дослідник визначає методологічний підхід як певну концептуальну ідею, і вже на його основі обирає методи й принципи дослідження. Також розглянуто загальні методи наукового дослідження, до якого віднесено теоретичні, емпіричні та комплексні. За результатами аналізу наукової літератури визначено основні функції методології економічних досліджень, до яких віднесено: визначення способу здобуття нових знань; збирання необхідної інформації; формування логіко-аналітичного інструментарію наукового пізнання. Методологія як наука має глибоке історичне коріння, методологічні проблеми в сфері економіки завжди були чіткішими, ніж у будь-яких інших суспільних науках. Розглянуто найбільш фундаментальні наукові здобутки в сфері методології економічних досліджень. Опрацювання історичного досвіду в сфері методології наукових досліджень та аналіз сучасних тенденцій, зумовлених динамічним розвитком НТП, змінах у науці, освіті та суспільних взаєминах дозволив здійснити розмежування структурно змістовних характеристик методології наукових досліджень за традиційного й оновленого підходів. Визначено доцільність упровадження оновленого підходу до методології економічних досліджень.*

Ключові слова: *методологія наукових досліджень, економічні дослідження, програма наукового дослідження, методи дослідження, наукові знання.*

Дата надходження 02.01.2026
Дата прийняття 16.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.007 *Дата публікації 30.04.2026*

Corresponding author: Olga Bilous; e-mail: olgabilous00@gmail.com

UDC 330.1:001.8

METHODOLOGY AND ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ECONOMICS

Olga Bilous
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Vadym Ratynskyi
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article examines the phenomenon of methodology as a fundamental basis of economic research. The importance of economic research is due to the fact that they play an important role in determining patterns and forecasting economic development, substantiation of the development strategy and development of specific recommendations for its implementation, determination of the most effective ways and methods of overcoming economic problems, improvement of analytical and methodological approaches and practices to ensure sustainable economic growth. Each scientific study has a set of common and unique characteristics. Among the general characteristics, the article examines the research program, work plan, prospectus plan, and final document. It is also noted that the main categories of methodology are approaches, methods and principles of scientific research. First of all, the researcher defines a methodological approach as a certain conceptual idea, and already chooses research methods and principles based on it. The article also examines general methods of scientific research, which include theoretical, empirical and complex ones. Based on the results of the analysis of scientific literature, the main functions of the methodology of economic research were determined, which include: determination of the method of acquiring new knowledge; collection of necessary information; formation of logical and analytical tools of scientific knowledge. Methodology as a science has deep historical roots, methodological problems in the field of economics have always been clearer than in any other social sciences. The article examines the most fundamental scientific achievements in the field of economic research methodology. The development of historical experience in the field of scientific research methodology and the analysis of modern trends caused by the dynamic development of NTP, changes in science, education and social relations made it possible to distinguish structurally meaningful characteristics of the methodology of scientific research according to traditional and updated approaches. The expediency of implementing an updated approach to the methodology of economic research has been determined.*

Key words: *scientific research methodology, economic research, scientific research program, research methods, scientific knowledge.*

Received 02.01.2026
Accepted 16.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.007 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Зміни підходів до методології та організації наукових досліджень в економіці відбуваються в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій, а також складних економічних, політичних та суспільних процесів. Сучасні виклики та процеси цифрової трансформації, підвищення вимог до забезпечення ефективності досліджень у сфері економіки потребують осучаснення підходів та інструментарію методології наукових досліджень, що передбачає дослідження теоретичних напрацювань та прогресивних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методології й організації наукових досліджень у сфері економіки висвітлюються в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Методологію як фундаментальну основу наукових досліджень розглянуто в працях таких науковців, як: І. В. Антонишина [2], Г. О. Бірта, Ю. Г. Бургу [4], С. Е. Важинський, Т. І. Щербак [5], О. В. Крушельницька [13], І. Радіонова, І. Румик [15], О. В. Хомів [18]. У зв'язку зі стрімким розвиток НТП суттєво підвищують вимоги і до якості проведення наукових досліджень у сфері економіки. Розвитку методології економічних досліджень у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій присвячено наукові дослідження І. Б. Бабух та А. О. Галіна [3], В. Я. Голюк, І. С. Луценко, І. І. Нагорної [6], Н. Заріцької [11], І. Бабух, П. Нікіфорова [14], І. Радионової та І. Румик [15] та багатьох інших науковців.

Попри значний науковий доробок питання осучаснення методології та організації наукових досліджень потребують систематичного дослідження та розвитку.

Мета дослідження полягає у визначенні важливості та практичної цінності методології в оптимізації процесу наукового економічного дослідження та підвищення якості таких досліджень.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження визначено: аналіз сутності, практичного значення та структури наукового дослідження з економіки; визначення основних категорій та функцій методології економічних досліджень; аналіз фундаментальних наукових здобутків в сфері методології економічних досліджень; визначення впливу НТП на трансформацію методології наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукові дослідження в сфері економіки відіграють важливу роль при визначенні закономірностей та прогнозуванні економічного розвитку, обґрунтуванні стратегії розвитку та розробленні конкретних рекомендацій щодо її впровадження, визначенні найбільш ефективних способів і методів подолання економічних проблем, вдосконалення аналітико-методичних підходів та практик для забезпечення стійкого економічного зростання.

У зв’язку з тим, що економічні процеси є надзвичайно складними та такими, що потребують спеціальних знань, дослідження їх без застосування сучасних наукових методів та прийомів призведе до отримання недостовірних даних або ж хаотичного нагромадження несистематизованих, а подекуди і не пов’язаних між собою фактів і даних. Такі дослідження не матимуть практичної цінності.

Кожне наукове дослідження є унікальним і має в більшій чи меншій мірі набір власних, притаманних лише йому, характеристик. Проте аналіз наукового доробку дає можливість виокремити ознаки загального характеру, які характерні для всіх без винятку наукових досліджень. Фундаментом науково-економічного дослідження є програма, яка визначає зміст і регламент усіх етапів дослідження, стадій підготовки та організацію роботи. Програма передбачає здійснення теоретико-методичної обґрунтованості, визначення всіх структурних елементів дослідження та їх логічну послідовність. Тобто програма науково-економічного дослідження виконує методологічну, методичну та організаційну функції [13, с. 130].

Складання програми наукового дослідження розпочинається з розроблення концепції, яка безпосередньо визначає основну ідею дослідження. Програма наукового дослідження складається з кількох розділів, як правило, це – методологічний, методико-процедурний та розділ експериментальних досліджень. Використання в науковому дослідженні експериментальних даних значно підвищує його достовірність та практичну цінність. При розробленні програми дослідження має бути також передбачено можливість її коригування відповідно до зміни умов проведення чи необхідності уточнення завдання дослідження.

Результати дослідження фіксуються у підсумковому документі, це може бути інформаційна або аналітична записка або ж звіт про науково-дослідну роботу (підсумковий, анотований).

Для оптимізації науково-дослідної роботи доцільно розробити робочий план, який визначає загальну спрямованість та алгоритм проведення наукового дослідження. На пізніших етапах виконання дослідження для підсумування отриманих результатів та визначення необхідних доопрацювань, а також для координації роботи практикується складання план-проспекту, який за сутністю є реферативним викладенням отриманих результатів.

Основними категоріями МНД є підходи, методи та принципи наукового дослідження. Методологічний підхід визначає загальну спрямованість дослідження,

зумовлену певною концептуальною ідеєю. Насамперед дослідник визначає методологічний підхід, а вже на його основі обирає методи та принципи.

Метод дослідження за своєю сутністю є шляхом досягнення мети дослідження, йому, як і будь-якій магістральній категорії, притаманні власні характерні риси, до яких слід віднести:

- надійність – здатність забезпечувати досягнення запланованого результату;
- зрозумілість – зрозумілість використання даного методу для дослідника;
- спрямованість – націленість на досягнення визначеної мети;
- результативність – здатність досягати визначеної мети;
- детермінованість – чітка послідовність етапів виконання;
- економічність – здатність забезпечувати економію часу та інших ресурсів.

В економічних дослідженнях використовуються різні методи, загальні та спеціальні, що визначаються відповідно від галузі знань, складності та тривалості дослідження.

Загальні методи дослідження поділяються на теоретичні, емпіричні та комплексні (рис. 1).

На наш погляд, щодо важливості правильного вибору методу дослідження, дуже влучно висловились Г. О. Бірта та Ю. Г. Бургу, які стверджують, що «метод дисциплінує пошук істини, дозволяє заощаджувати сили і час рухатися до мети найкоротшим шляхом» [4, с. 19].

Наступною категорією МНД є принципи дослідження, поміж яких першочергово розрізняють принцип буття (тобто те, що лежить в основі буття) і принцип пізнання (те, що покладено в основу розуміння цієї дійсності). Принцип пізнання – це фундаментальні ідеї, якими керується дослідник, тобто це ті основоположні вимоги, яких слід дотримувати в процесі наукового дослідження. Принципи пізнання поділяються на класичні (системності, історизму, раціоналізму, об'єктивності, монізму) та сучасні (плюралізму, ірраціоналізму, інтерсуб'єктивності, додатковості та інші) [2, с. 6]. Слід зауважити, що даний перелік не є повним, сучасна наука стрімко розвивається і потребує осучаснення процесу дослідження.



Рисунок 1. Структура загальних методів наукового економічного дослідження [6]

На думку О. В. Хомів, наукові дослідження у сфері економіки проводяться з метою раціоналізації (підвищення ефективності, оптимізації) цілеспрямованої діяльності людини у матеріальному виробництві та передбачають насамперед вибір напряму дослідження, формування його цілей та гіпотези, складання плану, збирання,

систематизацію та аналіз інформації, формування сталих теоретичних узагальнень, перевірку висновків та розроблення заходів для практичного використання [18].

У сучасному тлумаченні МНД у сфері економіки – це концептуальне формування мети, змісту, методів та прийомів дослідження, основним призначенням яких є сприяння в отриманні максимально достовірної та систематизованої інформації.

Аналіз наукової літератури дозволив сформувати основні функції методології економічних досліджень (МНД):

- визначення способу здобуття наукових знань;
- формування алгоритму дослідження, що дозволяє досягти визначеної наукової мети;
- збирання комплексної та достовірної інформації про явище чи процес, що є предметом дослідження;
- формування логіко-аналітичного інструментарію наукового пізнання, що дозволяє створити систему наукової інформації як ключову характеристику економіки;
- є базою для введення в аналіз нової інформації, збагачення, систематизації категорій та понять науки.

МНД загалом та в економічній сфері зокрема має глибоке історичне коріння. Слід звернути увагу на той факт, що методологічні проблеми в сфері економіки завжди були чіткішими, ніж у будь-яких інших суспільних науках.

І. Б. Бабух та А. О. Галін звертають увагу на той факт, що «Економія» ще в епоху Просвітництва була першою з суспільних наук визнана наукою завдяки використанню моделі раціональної людини, яка докладає зусиль для максимізації своїх доходів і користі (цільова функція) і намагається звести до мінімуму витрати і власні зусилля [3, с. 11].

В епоху Нового часу, коли науковці прагнули систематизувати знання та поєднати раціональний та емпіричний підходи, методологічну проблематику зводили до характеристик предмета та методу дослідження. Саме в той час кожна наука виокремлювала притаманні саме для неї предмет і метод та формувала власне тлумачення раціоналізму та емпіризму. Центром уваги МНД було визначення співвідношення теорії та фактів, де теорія визначалась як знання, що передують досвіду або узагальнення емпіричних даних. Такий підхід до МНД застосовувався і в XX ст. З'явилися нові методологічні підходи, зокрема такі, що ґрунтувалися на ідеях неопозитивізму, що значною мірою змінювали підходи до МНД. Прикладом є «чиста теорія» (австрійська економічна школа, Людвіг фон Мізес, 19881–1973 рр.) – викорінення будь-якого державного контролю чи впливу на будь-які частини економічної системи. Людвіг фон Мізес вбачав у такому підході формування істинного вільного ринку [1].

Протягом усіх часів представники різних наукових шкіл приділяли значну увагу пошуку економічної рівноваги. У науковому доробку кожного видатного науковця-економіста можна знайти дослідження, пов'язані з цим питанням. Цей напрям дослідження є надзвичайно популярним серед науковців і важливим для економіки. За дослідження економічної рівноваги ряд науковців отримали Нобелівську премію:

- Джон Гікс (англійський економіст, 1904–1989 рр.) та Кеннет Джозеф Ерроу (американський економіст, 1921–2017 рр.) Нобелівську премію отримали у 1972 р. «за новаторський внесок у загальну теорію рівноваги й теорію добробуту» [7; 12];
- Жерар Дебре (американський економіст французького походження, фахівець з математичної економіки, 1921–2004 рр.) Нобелівську премію отримав у 1983 р. за науковий доробок у сфері загальної економічної рівноваги [10];
- Джон Харсані (американський економіст угорського походження, 1920–2000 рр.), Джон Форбс Неш (американський математик, 1928–2015 рр.), Райнгард Зелтен (німецький

математик, економіст, 1930–2016 рр.) лауреати Нобелівської премії з економіки 1994 р. «за фундаментальний аналіз рівноваги в теорії некооперативних ігор (в літературі також зустрічається некоаліційних ігор або ігор з неповною інформацією)) [9; 8; 16].

Слід зазначити, що дослідження ринкової рівноваги не втратили своєї актуальності і на сьогодні.

Як слушно підкреслює Т. Г. Савченко, глибинна природа усіх наукових проблем, що досліджуються в економіці, є суб'єктивною, відповідно основна частина базових термінів є абстрактними [17], а в дослідженнях науковці послуговуються методологічними моделями як засобом описування економічної діяльності.

Наукові дослідження є рушієм НТП, формуючи фундамент для економічного, соціального, науково-культурного та політичного розвитку. Попри значний науковий доробок у сфері МНД, слід виділити найвагоміші напрацювання. Фундаментальний внесок у розвиток МНД (кінець XX – початок XXI ст.) здійснив М. Блауг (1927–2011 рр., британський та американський економіст, історик економічної думки). Зокрема, науковець зробив ґрунтовний аналіз досліджень видатних науковців, таких, як А. Сміт (1723–1790 рр., шотландський економіст, філософ, започаткував класичний напрям сучасної економічної теорії), Дж. Мілл (1806–1973 рр., британський економіст, філософ, теоретик протофемінізму), Дж. М. Кейнс (1883–1946 рр., британський економіст, засновник кейнсіанського напрямку в економічній науці, автор «Загальної теорії зайнятості, відсотку та грошей» (1936 р.)), Л. Робінс (1898–1984 рр., британський економіст, журналіст і реформатор системи вищої освіти, автор відомої книги «Нарис про природу та значення економічної науки»), представників Австрійської школи та інших відомих науковців. Проведені дослідження дали підґрунтя для наступних узагальнень, висвітлених у науковому доробку М. Блауг («Методологія економічної науки, або як економісти пояснюють» (1992 р.), книгу присвячено дослідженню природи економічного пояснення) [19]:

- МНД – це галузь знань, яка дає відповідь на запитання «як досліджують науковці?»;
- у МНД фундаментальним є філософія науки;
- МНД – це, в першу чергу, система знань про дослідження у певній сфері.

Кожна наука в процесі свого розвитку «приростає» новими знаннями, цей процес може відбуватися як на базі існуючої методології, так і розвиваючи останню. МНД еволюціонує, вдосконалюючи понятійний апарат, інструментарій, змінюючи підходи до інтерпретації об'єктів, явищ і процесів.

І. Радіонова та І. Румик, спираючись на результати досліджень М. Блауга [19] та сучасний науковий доробок вчених у сфері МНД, запропонували розмежування структурно-змістовних характеристик «традиційного» та «оновленого» підходів у МНД (табл. 1).

Таблиця 1. Розмежування структурно-змістовних характеристик у МНД за «традиційного» та «оновленого» підходів [15, с. 14]

Критерії розмежування	*Визначальні ознаки*	
	За «традиційного» підходу	*За «оновленого» підходу*
Способи застосування загальних принципів і методів дослідження	За основну приймаються загальні принципи, прийоми та методи наукового дослідження	Індивідуальний підбір принципів та методів дослідження залежно від сфери застосування
Характер зв'язків з філософією науки	Максимальне наближення до змісту філософії науки	Зозмежування змісту МНД у конкретній сфері та філософії науки
Структура подання системи знань	Підпорядкування принципу руху від абстрактного до конкретного	Підпорядкування принципу руху від конкретного до абстрактного

Доцільність упровадження оновленого підходу до МНД автори вбачають у НТП, змінах у науці, освіті та суспільних взаєминах, а саме:

- суттєві зміни у підходах до тлумачення поняття «продукт наукового дослідження». За сучасного підходу це вже не просто певний науковий текст (тези, стаття, монографія, дисертація тощо), а оприлюднений, прочитаний та проаналізований, верифікований науковий текст. Тобто за оновленого підходу «продукт наукового дослідження» тлумачиться насамперед як результат наукової комунікації, яка охоплює дослідників та стейкхолдерів;
- сучасні технології, що застосовуються в економічних дослідженнях мають як позитивний, так і негативний ефект. Цифрові технології відкривають перед дослідниками значні можливості, роблять інформацію доступнішою, надають можливості швидкого й точнішого опрацювання даних. Але, наприклад, використання науковцями AI може призвести до так званого феномену «розмивання авторства» та загострення питання академічної доброчесності. Саме тому, на думку І. Радіонова та І. Румик, постає гостра необхідність у впровадженні принципів та алгоритмів, спрямованих на обмеження невизначеності в авторстві наукових текстів [15, с. 15].

Розвиток науки безпосередньо залежить від якісних та кількісних показників науково-дослідної активності та отримання корисного ефекту від цих досліджень у практичній площині.

Висновки. В підсумку слід зазначити, що методологія наукових досліджень – це багатовимірний, складноструктурований феномен, який динамічно розвивається, тим самим формуючи нові можливості та виклики. Розвиток науково-дослідної діяльності у поєднанні з розвитком НТП, цифровізацією ставлять перед науковцями нові вимоги, що обумовлює зростання потреби в творчому потенціалі, необхідність опанування сучасних цифрових технологій, формування навичок роботи з великими масивами даних, уміння оптимізувати процес дослідження.

Conclusions. In conclusion, it should be noted that the methodology of scientific research is a multidimensional, complexly structured phenomenon that is dynamically developing, thereby forming new opportunities and challenges. The development of research activities in combination with the development of NTP, digitalization, pose new requirements for scientists, which determine the growing need for creative potential, the need to master modern digital technologies, the formation of skills for working with large data sets, and the ability to optimize the research process.

Список використаних джерел

1. Австрійська економічна школа. URL: https://mises.org.ua/articles/40-murray-rothbard/9-essential-von-mises.html (дата звернення: 25.12.2025).
2. Антонишина І. В. Методологія як фундаментальна основа наукових досліджень. *Академічні візії.* 2024. Вип. 27. Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.10803139.
3. Бабух І. Б., Галін А. О. Розвиток економічної методології в контексті соціально-економічних трансформацій XXI століття. *Економічний простір.* 2025. № 197. Doi: https://doi.org/10.30838/EP.197.10-14. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.10-14
4. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
5. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навчальний посібник. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 260 с.
6. Голюк В. Я., Луценко І. С., Нагорна І. І. Сучасні тенденції та специфіка науково-дослідної діяльності. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32
7. Джон Гікс. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Джон_Гікс (дата звернення: 27.12.2025).
8. Джон Форбс Неш. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Джон_Форбс_Неш (дата звернення: 27.12.2025).

9. Джон Харсані. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Джон_Харсані (дата звернення: 27.12.2025).
10. Жерар Дебре. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Жерар_Дебре (дата звернення: 27.12.2025).
11. Заріцька Н. Методологія наукових досліджень як необхідний елемент інтелектуального економічного потенціалу сучасних науковців. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25
12. Кеннет Джозеф Ерроу. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кеннет_Ерроу (дата звернення: 27.12.2025).
13. Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових досліджень: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 192 с.
14. Нікіфоров П., Бабух І. Методологія наукових досліджень як особлива галузь економічної науки: сучасне розуміння та нові підходи. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2023. № 3 (101). С. 73–77. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11
15. Радіонова І., Румик І. Методологія наукових досліджень в економіці: традиційний та оновлений підходи. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 1 (74). DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19
16. Райнгард Зелтен. ВікіпедіЯ. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Райнгард_Зелтен (дата звернення: 27.12.2025).
17. Савченко Т. Г. Наукові підходи до визначення сутності економічної рівноваги. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2513bb91-9493-4323-b880-e822c60807e2/content (дата звернення: 27.12.2025).
18. Хомів О. В. Особливості проведення науково-економічних досліджень. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4048 (дата звернення: 26.12.2025).
19. Blaug M. The methodology of economics or how economists explain. Second edition. 1992. URL: http://digamo.free.fr/blaug80.pdf. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511528224

References

1. Avstriiska ekonomichna shkola [Austrian School of economics]. Available at: https://mises.org.ua/articles/40-murray-rothbard/9-essential-von-mises.html (accessed: 25 December 2025).
2. Antonyshyna I. V. (2024) Metodolohiia yak fundamentalna osnova naukovykh doslidzhen [Methodology as a fundamental basis of scientific research]. Akademichni vizii [Academic visions], vol. 27. Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.10803139.
3. Babukh I. B., Halin A. O. (2025) Rozvytok ekonomichnoi metodolohii v konteksti sotsialno-ekonomichnykh transformatsii KhKhI stolittia [Development of economic methodology in the context of socio-economic transformations of the 21st century]. Ekonomichnyi prostir [Economic space], no. 197. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.10-14
4. Birta H. O., Burhu Yu. H. (2014). Metodolohiia i orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. Posib [Methodology and organization of scientific research: study guide]. Kyiv: Tsentr uchbovoї literatury. 142 p.
5. Vazhynskyi S. E., Shcherbak T. I. (2016). Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navchalnyi posibnyk [Methodology and organization of scientific research: study guide]. Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka, 260 p.
6. Holiuk V. Ya., Lutsenko I. S., Nahorna I. I. (2022) Suchasni tendentsii ta spetsyfika naukovo-doslidnoi diialnosti [Modern trends and specifics of research activity]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society], vol. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32
7. Dzhon Hiks [John Hicks]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Dzhon_Hiks (accessed: 27 December 2025).
8. Dzhon Forbs Nesh [John Forbes Nash]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Dzhon_Forbs_Nesh (accessed: 27 December 2025).
9. Dzhon Kharsani [John Harsani]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Dzhon_Kharsani (accessed: 27 December 2025).
10. Zherar Debre [Gerard Debray]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Zherar_Debre (accessed: 27 December 2025).
11. Zaritska N. (2023) Metodolohiia naukovykh doslidzhen yak neobkhidnyi element intelektualnoho ekonomichnoho potentsialu suchasnykh naukovtsiv [Methodology of scientific research as a necessary element of the intellectual economic potential of modern scientists]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society], vol. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25
12. Kennet Dzhozef Errou [Kenneth Joseph Arrow]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Kennet_Errou (accessed: 27 December 2025).
13. Krushelnytska O. V. (2003). Metodolohiia i orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navchalnyi posibnyk [Methodology and organization of scientific research: study guide]. K.: Kondor, 192 p.

14. Nikiforov P., Babukh I. (2023) Metodolohiia naukovykh doslidzhen yak osoblyva haluz ekonomichnoi nauky: suchasne rozuminnia ta novi pidkhody [Methodology of scientific research as a special branch of economic science: modern understanding and new approaches]. Mechanism of an Economic Regulation. no. 3 (101). pp. 73–77. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11
15. Radionova I., Rumyk I. (2024) Metodolohiia naukovykh doslidzhen v ekonomitsi: tradytsiinyi ta onovlenyi pidkhody [Methodology of scientific research in economics: traditional and updated approaches]. Vcheni zapysky Universytetu “KROK” [Academic notes of the University “KROC”], no. 1 (74). DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19
16. Rainhard Zelten [Reinhard Zelten]. Vikipediia [Wikipedia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Rainhard_Zelten (accessed: 27 December 2025).
17. Savchenko T. H. Naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti ekonomichnoi rivnovahy [Scientific approaches to determining the essence of economic balance]. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2513bb91-9493-4323-b880-e822c60807e2/content (accessed: 27 December 2025).
18. Khomiv O. V. (2015) Osoblyvosti provedennia naukovo-ekonomichnykh doslidzhen [Peculiarities of conducting scientific and economic research]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy], no. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4048 (accessed: 26 December 2025).
19. Blaug M. (1992) The methodology of economics or how economists explain. Second edition. Available at: http://digamo.free.fr/blaug80.pdf. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511528224

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336.64:005.52

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО СКОРИНГУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Єва Богданова
Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна
ORCID: 0009-0007-8855-1710

Олена Мантур-Чубата
Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0002-1449-7172

Резюме. *Досліджено концептуальні основи фінансового скорингу як важливого елемента системи бізнес-аналізу підприємства в умовах невизначеності, зростаючої ризиковості та динамічності сучасного бізнес-середовища. Обґрунтовано доцільність застосування фінансового скорингу як важливого інструменту кількісного, об'єктивного та системного оцінювання фінансового стану, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та кредитоспроможності суб'єктів господарювання. Проаналізовано наукові теоретичні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування сутності фінансового скорингу, оскільки матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що вивчали питання фінансового скорингу, бізнес-аналізу та оцінювали фінансову стійкість підприємств. Визначено місце фінансового скорингу в процесі прийняття управлінських рішень та взаємодії підприємства з їх контрагентами, що безпосередньо впливає на ефективність управління бізнесом. Показано, що фінансовий скоринг сприяє зниженню суб'єктивізму фінансового аналізу, підвищенню прозорості бізнес-процесів і своєчасному виявленню фінансових загроз. Узагальнено роль скорингових моделей у бізнес-аналізі та управлінні бізнесом, зокрема в частині прогнозування фінансових ризиків, сегментації контрагентів, оптимізації активів і прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Представлено структурно-логічні схеми застосування фінансового скорингу в процесі бізнес-аналізу та алгоритм перевірки контрагентів, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і мінімізацію фінансових та репутаційних ризиків. Визначено переваги й обмеження використання фінансового скорингу в діяльності підприємств, адже ефективне управління бізнесом можливе лише за чіткого розподілу позитивних або негативних характеристик, що включені аналітиком у модель. Обґрунтовано майбутні перспективи розвитку скорингових моделей у напрямі їх інтеграції з цифровими платформами бізнес-аналітики на основі технологій BigData, машинного навчання та штучного інтелекту з метою підвищення управління бізнесом і забезпечення його сталого розвитку.*

Ключові слова: *скоринг, фінансовий скоринг, бізнес-аналіз, бізнес-середовище, фінансовий аналіз, управління бізнесом.*

Дата надходження 27.01.2026
Дата прийняття 10.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.016 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 336.64:005.52

CONCEPTUAL BASIS OF FINANCIAL SCORING IN THE BUSINESS ANALYSIS SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Yeva Bohdanova
Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

Olena Mantur-Chubata
Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

Summary. *The article explores the conceptual foundations of financial scoring as an important element of the enterprise business analysis system in the conditions of uncertainty, increasing risk and dynamism of the modern business environment. The feasibility of using financial scoring as an important tool for quantitative, objective and systematic assessment of the financial condition, liquidity, financial stability and creditworthiness of business entities is substantiated. The scientific theoretical approaches of domestic and foreign researchers to the interpretation of the essence of financial scoring are analyzed, since the materials of the study are the works of domestic and foreign authors who studied the issues of financial scoring, business analysis, and assessed the financial stability of enterprises. The*

 Corresponding author: Yeva Bohdanova; e-mail: Eva7zhuk@gmail.com

place of financial scoring in the process of making management decisions and interacting with enterprises and their counterparties has been determined, which directly affects the effectiveness of business management. It has been shown that financial scoring helps reduce the subjectivity of financial analysis, increase the transparency of business processes, and timely identify financial threats. The role of scoring models in business analysis and business management is summarized in terms of forecasting financial risks, segmenting counterparties, optimizing assets, and making strategic and tactical management decisions. Structural and logical schemes for applying financial scoring in the process of business analysis and an algorithm for checking counterparties are presented, which ensures the validity of management decisions and the minimization of financial and reputational risks. The advantages and limitations of using financial scoring in the activities of enterprises are determined, because effective business management is possible only with a clear distribution of positive or negative characteristics that are included by the analyst in the model. The prospects for the development of scoring models in the direction of their integration with digital business analytics platforms based on BigData technologies, machine learning, and artificial intelligence are substantiated to increase the efficiency of business management and ensure its sustainable development.

Key words: *scoring, financial scoring, business analysis, business environment, financial analysis, business management.*

Received 27.01.2026
Accepted 10.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.016 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Прийняття управлінський рішень у бізнесі є надзвичайно складним, оскільки характеризується високим рівнем невизначеності та інформаційної складності бізнес-середовища. Традиційні методи фінансового аналізу часто не забезпечують достатньої точності у визначенні платоспроможності, кредитоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає необхідність у використанні інноваційних інструментів оцінювання фінансового стану, серед яких важливе місце займає фінансовий скоринг. Проте, незважаючи на зростання інтересу до цього інструменту, вітчизняні науковці досі не виділяють єдиного бачення концептуальних основ фінансового скорингу та методологічного зв'язку з системою бізнес-аналізу підприємства. Це виокремлює потребу в теоретичному обґрунтуванні та вдосконаленні концепції фінансового скорингу як складової бізнес-аналітичної системи управління бізнесом. Ефективність використання фінансового скорингу значною мірою залежить від чіткого теоретико-методологічного обґрунтування його концептуальних засад, визначення місця та ролі в загальній системі бізнес-аналізу підприємства. Недостатня узгодженість підходів до формування скорингових моделей та інтерпретації результатів зумовлює необхідність поглибленого дослідження концептуальних основ фінансового скорингу. Саме це визначає актуальність теми та зумовлює потребу в подальшому розвитку наукових і практичних підходів до впровадження фінансового скорингу в систему бізнес-аналізу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячені питанням фінансового скорингу, бізнес-аналізу, оцінювання фінансової стійкості. Огляд наукової літератури у сфері скорингу демонструє наявність великої кількості теоретичних і прикладних розробок. Кожен із науковців брав участь у розвитку даної проблематики. Наприклад, у своїх працях Дюранд Д. першим описав науковий підхід через статистичний кредитний скоринг. Андерсон Р. є автором фундаментальних робіт з теорії та практики кредитного скорингу. Розробленню методик також присвячені дослідження Сіддікі Н. [10].

Серед українських науковців варто виділити Буряченко А. та Служенко А., які зосереджували свою увагу на використання скорингової моделі для оцінювання ризиків фінансових злочинів у банківській сфері [1]. Банківську сферу також активно описували Волик Н. [4], Шибаєв Д., Шибаєва Н., Отрадська Т., Куц М. [8] та інші. Проте недостатньо окресленою є роль фінансового скорингу саме у бізнес-аналізі та управлінні бізнесом.

Мета дослідження – розкриття концептуальних засад фінансового скорингу як важливої складової системи бізнес-аналізу підприємства та обґрунтуванні його ролі у прийняті управлінських рішень.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є узагальнення й систематизація наукових підходів до визначення сутності й концептуальних основ фінансового скорингу, визначення його місця та ролі в системі бізнес-аналізу підприємства й управлінні бізнесом, аналіз можливостей застосування скорингових моделей для оцінювання фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та кредитоспроможності суб'єктів господарювання, обґрунтування переваг і обмежень використання фінансового скорингу в управлінській практиці, а також узагальнення структурно-логічних підходів до інтеграції фінансового скорингу з урахуванням сучасних умов цифровізації бізнес-аналізу на вищому управлінському рівні.

Виклад основного матеріалу. Сучасна ринкова економіка характеризується посиленням нестабільності та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. Особливої актуальності набувають інструменти, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень задля ефективного управління фінансовими ризиками. Одним із таких інструментів є фінансовий скоринг, який широко застосовується в системі бізнес-аналізу та управлінні діяльністю підприємств.

Фінансовий скоринг являє собою метод кількісного оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання на основі інтеграції фінансових показників у єдиний узагальнений індикатор. Його використання дозволяє систематизувати великі обсяги фінансової інформації й трансформувати їх у зручну для аналізу форму, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

За Демківським Є. та Демківською Т. скоринг являє собою класифікаційну задачу, в якій, виходячи з наявної інформації, необхідно отримати функцію, яка максимально точно поділить вибірку клієнтів на «поганих» і «гарних» [3, с.175].

Юдіна С., Галаганов В. та Стебіж М. вважають, що скоринг є методом класифікації (поділ на групи) для оцінювання показників через внутрішні й зовнішні фактори [9, с. 179].

Важливою перевагою фінансового скорингу є зниження суб'єктивності фінансового аналізу. На нашу думку, скорингові моделі ґрунтуються на чітко визначених алгоритмах та кількісних критеріях, що забезпечує порівнюваність результатів у часі та між різними підприємствами. Це є надзвичайно важливим для ухвалення рішень стосовно кредитування, вкладання коштів, вибору ділових супутників та визначення фінансової міцності бізнес-одиниць. Хоча скорингові моделі частіше застосовуються в банківському секторі, поряд з тим їхня роль є надзвичайно важливою і в бізнесі. У системі управління бізнесом фінансовий скоринг виконує функцію інструменту ідентифікації та моніторингу фінансових ризиків. Завдяки використанню скорингових моделей аналітик отримує можливість своєчасно виявляти ознаки погіршення платоспроможності, зниження рентабельності або втрати фінансової стійкості. Це, у свою чергу, дозволяє розробляти превентивні управлінські заходи, спрямовані на стабілізацію фінансового стану бізнесу та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

Крім того, фінансовий скоринг відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством. Аналіз динаміки скорингових показників дає змогу оцінювати ефективність реалізованих управлінських рішень, коригувати фінансову стратегію та формувати обґрунтовані прогнози розвитку бізнесу на майбутнє. Поєднання фінансового скорингу з іншими інструментами бізнес-аналізу, зокрема прогнозуванням та сценарним аналізом, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на аналітичних інструментах, здатних не лише фіксувати поточні результати діяльності, а й прогнозувати майбутні можливості розвитку. У цьому контексті фінансовий скоринг виступає важливим елементом системи бізнес-аналізу підприємства, забезпечуючи комплексне кількісне оцінювання фінансової надійності та стійкості суб'єктів господарювання.

У спрощеному вигляді скорингова модель – це зважена сума визначених характеристик [4, с. 41].

Він поєднує методи фінансового аналізу, статистичного моделювання та економіко-математичних підходів, що дозволяє трансформувати значний обсяг фінансової інформації у зрозумілий інтегральний показник. В умовах розвитку бізнес-аналітики фінансовий скоринг набуває нового змісту, інтегруючись із системами підтримання прийняття рішень та аналітичними платформами підприємств різних форм власності.

Наразі оцінювання фінансової стійкості підприємств та пошук клієнтів здійснюється за допомогою індексу фінансової стійкості підприємства (FinScore) на основі двадцяти фінансових індикаторів, які були відібрані за результатами емпіричного дослідження динаміки приблизно ста фінансових показників й у сукупності відображають стан ліквідності підприємства, його платоспроможність, рентабельність та ділову активність у порівнянні з конкурентами на ринку [2, с. 24].

Розроблення концептуальних основ фінансового скорингу як елемента бізнес-аналітики є важливим завданням сучасної економічної науки та практики, оскільки в умовах цифровізації економіки, автоматизації бізнес-процесів і розвитку аналітичних платформ особливої ваги набуває інтеграція скорингових моделей у систему бізнес-аналізу, що дозволяє не лише підвищити точність прогнозування майбутніх подій, але й створити передумови для формування ефективної системи фінансового моніторингу.

На думку Мікуляк К. А., фінансовий скоринг допомагає вирішувати питання щодо фінансового стану контрагента за допомогою оперативного та коректного оцінювання фінансової надійності наявних і потенційних клієнтів та бізнес-партнерів [2, с. 23].

Вважаємо, що фінансовий скоринг відіграє ключову роль у бізнес-аналізі та управлінні бізнесом, слугуючи інструментом для швидкого, об'єктивного та кількісного оцінювання кредитоспроможності (платоспроможності) контрагентів (клієнтів, партнерів, постачальників) або подальшого розвитку бізнесу.

Якщо узагальнити місце фінансового скорингу для бізнес-аналізу з погляду аналітика, і для керівника з боку управління бізнесом, то графічно можна подати таким чином (рис. 1).

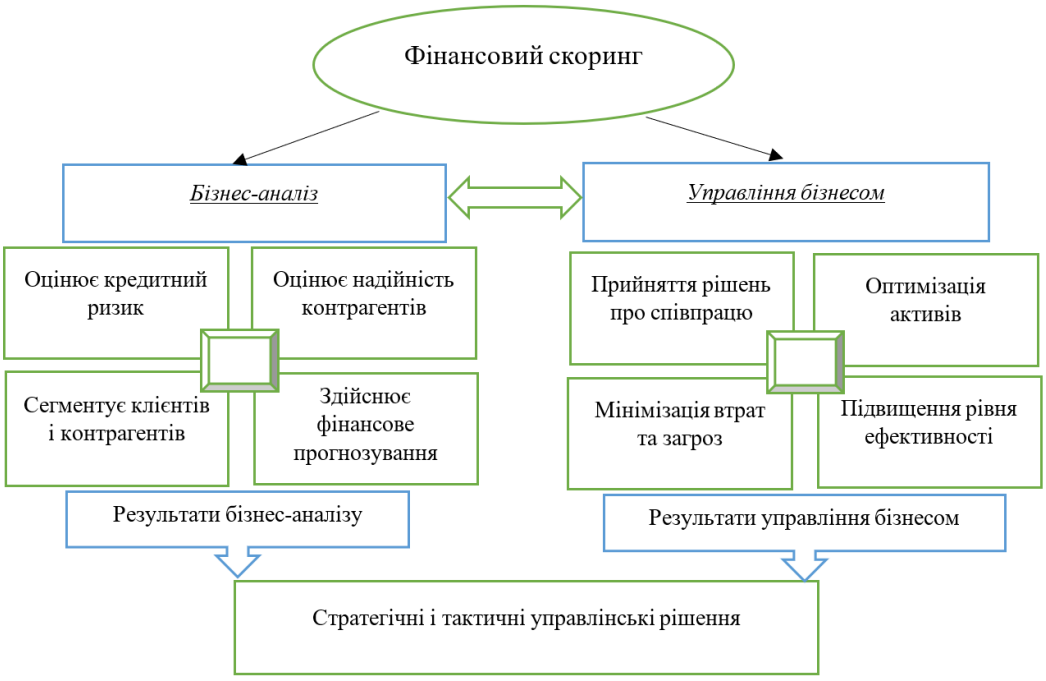


Рисунок 1. Місце фінансового скорингу в бізнес-аналізі та управлінні бізнесом

Сформовано авторами.

Скоринг можна розглядати в двох аспектах, а саме, який ефективно використовується:

- для бізнес-аналізу;
- для управління бізнесом.

За даними рис. 1 у бізнес-аналізі фінансовий скоринг безпосередньо є важливим методом для прогнозування ризиків, оцінювання надійності контрагентів та на основі зібраних даних допомагає у прийнятті рішень, які в кінцевому результаті укладають вірні стратегічні й тактичні рішення.

У свою чергу, він допомагає оцінити кредитний ризик і є затребуваним не лише для фінустанов, але й для бізнесу, адже скоринг-моделі допомагають швидко оцінити ймовірність дефолту позичальника (бізнесу). Це основа для визначення умов кредитування, розміру процентної ставки та лімітів. Для бізнес-компаній фінансовий скоринг оцінює надійність контрагентів. Підприємства використовують скоринг для оцінювання фінансової стійкості потенційних партнерів, постачальників або великих покупців. Це мінімізує ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань або банкрутством.

На основі скорингових балів аналітик може сегментувати клієнтів за рівнем ризику та платоспроможності, що дозволяє розробляти індивідуальні пропозиції або ефективніші стратегії стягнення боргів.

Скорингові моделі є інструментом прогнозування майбутньої фінансової поведінки та використовуються для експрес-тестування й моделювання різних сценаріїв, тобто аналітик з їх допомогою здійснює фінансове прогнозування.

Фінансовий скоринг можна використовувати аналітику або власнику бізнесу при взаємодії з новим контрагентом для майбутньої співпраці. В цьому випадку, перевіривши контрагента на надійність використовується діаграма станів, на якій відображається послідовність дій з урахуванням логічної складової (рис. 2):

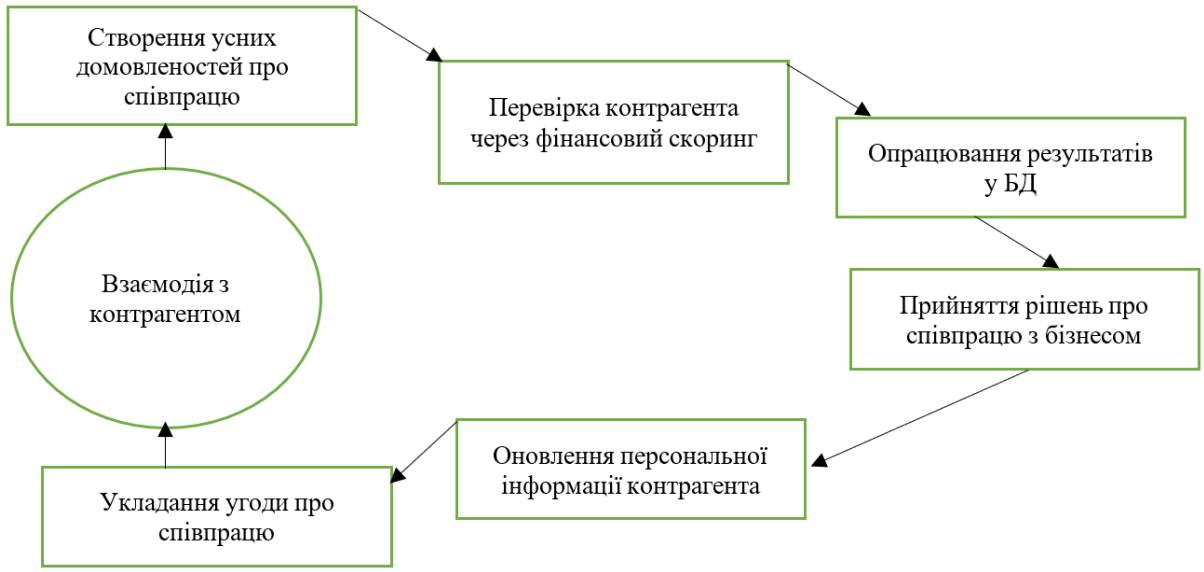


Рисунок 2. Алгоритм перевірки контрагента на основі фінансового скорингу

Сформовано авторами.

Представлена схема (рис. 2) демонструє логічно впорядкований та системний підхід до прийняття управлінських рішень щодо співпраці з новими контрагентами на основі фінансового скорингу. Інтеграція фінансового скорингу у процес взаємодії з бізнес-партнерами забезпечує обґрунтовану перевірку контрагента, підвищує прозорість

інформаційних потоків та знижує рівень фінансових і репутаційних ризиків для підприємства, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень. А опрацювання результатів скорингового оцінювання в базі даних створює передумови для накопичення аналітичної інформації та її подальшого використання в ефективному управлінні.

Автоматизований фінансовий скоринг дозволяє швидко приймати рішення про співпрацю, в тому числі відтермінювання платежу або укладення довготривалого контракту, забезпечуючи стандартизацію процесу та підвищуючи їх ефективність. Він дає змогу впевнитися, що контрагент працює в бізнесі стабільно, дозволяючи підвищити кредит довіри.

Фінансовий скоринг допомагає керівництву оптимізувати структуру активів та кредитного портфеля, зосереджуючись на менш ризикованих та більш прибуткових операціях. Він допомагає мінімізувати втрати через швидке виявлення високоризикових операцій і клієнтів, сприяє завчасному вживанню заходів задля мінімізації потенційних фінансових втрат (наприклад, через шахрайство або неплатежі). А підвищення ефективності рівня прийняття управлінських рішень є наслідком вдалого фінансового скорингу та взаємодії між аналітиком та керівництвом.

Оцінюючи фінансовий скоринг з погляду бізнесу він має ряд переваг, серед яких варто виділити:

- неупередженість оцінювання (скоринг відмежовує суб’єктивність оцінювання);
- швидке прийняття управлінських рішень;
- об’єктивність (ґрунтується на даних);
- точність (постійне вдосконалення моделей машинного навчання, що у цілому підвищує точність оцінювання);
- сприяє мінімізації ризиків (зменшення частки неплатежів та усунення шахрайства);
- консолідацію та аналіз даних про господарську діяльність підприємств протягом п’яти років [2, с.24].

Поряд з тим, використання фінансового скорингу для бізнесу має ряд недоліків:

- не враховано якісні чинники і вплив їх змін на кінцевий результат аналізу;
- аналіз потребує повторюваності;
- велика кількість можливих критеріїв оцінювання, що впливає на взаємозв’язок між складністю моделі та її ефективністю.

Ефективне управління бізнесом можливе за чіткого визначення, які характеристики слід включати в модель, і які вагові коефіцієнти повинні їм відповідати. Тому аналітик, який відповідає за цю ділянку роботи, має узгодити усі аспекти із власником бізнесу задля встановлення порогу, який і є лінією беззбитковості, адже створення скорингової моделі є досить складним завданням.

Висновки. Застосування фінансового скорингу в управлінні сучасним бізнесом є актуальним, бо забезпечує об’єктивну, системну та кількісне вимірюване оцінювання фінансового стану й ризиків діяльності підприємства в умовах зростаючої невизначеності та динамічності ринкового середовища. Фінансовий скоринг є важливим елементом сучасної системи бізнес-аналізу та управління бізнесом. Він є ефективним інструментом для прийняття рішень щодо майбутнього розвитку бізнесу, взаємодії з конкретними контрагентами. Його застосування сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності, зниженню рівня фінансових ризиків та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довготривалій перспективі.

Фінансовий скоринг дає змогу оперативно аналізувати платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість і кредитоспроможність суб’єктів господарювання, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень щодо інвестування, кредитування, вибору контрагентів і оптимізації структури капіталу у бізнесі. Крім того, використання

скорингових моделей сприяє зниженню суб'єктивізму в оцінках, підвищенню прозорості бізнес-процесів та своєчасному виявленню фінансових загроз, що в підсумку підсилює конкурентоспроможність і стійкість підприємства в довготривалій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретико-методичних засад розроблення скорингових моделей з урахуванням галузевих особливостей підприємств та рівня їх фінансових ризиків. Доцільним є формування адаптивних скорингових систем, інтегрованих у цифрові платформи бізнес-аналітики, що базуються на використанні технологій Big Data**,** машинного навчання та штучного інтелекту, оскільки ці технології набувають все більшого поширення**.** Подальші наукові пошуки також мають бути спрямовані на вдосконалення інструментарію оцінювання ефективності фінансових рішень задля підвищення ефективності управління бізнесу, прогнозування кризових тенденцій та розроблення аналітичних моделей, які забезпечуватимуть оперативність і точність у динамічному бізнес-середовищі.

Conclusions. The use of financial scoring in modern business management is relevant because it provides an objective, systematic, and quantitative assessment of the financial condition and risks of an enterprise's activities in conditions of increasing uncertainty and dynamism of the market environment. Financial scoring is an important element of a modern business analysis and management system. It is an effective tool for making decisions about future business development and interaction with specific counterparties. This application helps to increase the transparency of financial activities, reduce the level of financial risks, and ensure the sustainable development of the enterprise in the long term. Financial scoring allows you to quickly analyze the solvency, liquidity, financial stability, and creditworthiness of business entities, which is critically important for making management decisions regarding investment, lending, choosing counterparties, and optimizing the capital structure. In addition, the use of scoring models helps reduce subjectivity in assessments, increase the transparency of business processes, and timely identify financial threats, which ultimately strengthens the competitiveness and sustainability of the enterprise in the long term.

Prospects for further research lie in deepening the theoretical and methodological foundations of developing scoring models, considering the industry characteristics of enterprises and the level of their financial risks. It is advisable to form adaptive scoring systems integrated into digital business analytics platforms based on the use of Big Data, machine learning, and artificial intelligence technologies, as these technologies are becoming increasingly widespread. Further scientific research should also be aimed at improving the tools for assessing the effectiveness of financial decisions to increase the efficiency of business management, predict crisis trends, and develop analytical models that will ensure efficiency and accuracy in a dynamic business environment.

Список використаних джерел

1. Буряченко А., Служенко А. Скорингова модель для оцінки ризиків фінансових злочинів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-66
2. Мікуляк К. А. Фінансовий скоринг підприємств аграрного сектору. *Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні :* матеріали Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 23–25.
3. Демківський Є. О., Демківська Т. І. Застосування скорингових моделей для прогнозування фінансових ризиків. *Мехатронні системи: інновації та інжиніринг* : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2023. С. 175–176.
4. Волик Н. Г. Скоринг як експертний метод оцінювання кредитного ризику комерційного банку при споживчому кредитуванні. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom_2008_1/2008-26-06/volik.pdf (дата звернення: 23.01.2026 р.)
5. Галушко К., Кубащикова З., Захаркіна Л., Халімон П., Селютін С., Доценко Т. Методичний інструментарій аналізу діяльності суб'єктів первинного фінансового моніторингу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 4. № 63. 2025. С. 146–165. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4921

6. Паянок Т. М., Савченко А. М., Морозюк А. М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 88–94. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.88
7. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63–66.
8. Шибаєв Д., Шибаєва Н., Отрадська Т., Куц М. Розробка інформаційно-аналітичної системи з прийняття рішень в кредитному скорингу. *Інформаційні технології та суспільство*. 2021. № 2. С. 85–93. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.it.2021.2.9
9. Юдіна С., Галаганов В., Стребіж М. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 178–183. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29
10. Siddiqi N., 2006. Credit risk scorecards: developing and implementing intelligent credit scoring. USA. 196.

References

1. Buriachenko A., Sluzhenko A. (2024) Skorynhova model dlia otsinky ryzykiv finansovykh zlochyniv [Scoring model for assessing financial crime risks] *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-66
2. Mikuliak K. A. (2024). Finansovyi skorynh pidpryiemstv ahrarnoho sektoru [Financial scoring of agricultural sector enterprises]. Rozvytok ukrainskoho sela – osnova ahrarnoi reformy v Ukraini: materialy Prychornomorskoi rehionalnoi naukovo-praktychnoi konferentsii profesorsko-vykladatskoho skladu (m. Mykolaiv 17–19 kvitnia 2024 r.). Oblikovo-finansovyi fakultet. Mykolaiv: MNAU. pp. 23–25.
3. Demkivskyi Ye. O., Demkivska T. I. (2023). Zastosuvannia skorynhovykh modelei dlia prohnozuvannia finansovykh ryzykiv [Application of scoring models to predict financial risks] *Mekhatronni systemy: innovatsii ta inzhynirynh: tezy dopovidei VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv: KNUTD, pp. 175–176.
4. Volyk N. H. Skorynh yak ekspertnyi metod otsiniuvannia kredytnoho ryzyku komertsiinoho banku pry spozhyvchomu kredytuvanni [Scoring as an expert method for assessing the credit risk of a commercial bank in consumer lending]. Available at: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom_2008_1/2008-26-06/volik.pdf (accessed: 23 January 2026).
5. Halushko K., Kubashchykova Z., Zakharkina L., Khalimon P., Seliutin S., Dotsenko T. (2025) Metodychnyi instrumentarii analizu diialnosti subiektiv pervynnoho finansovoho monitorynhu [Methodological tools for analyzing the activities of primary financial monitoring entities]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 4, no. 63, pp. 146–165. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4921
6. Paianok T. M., Savchenko A. M., Moroziuk A. M. (2020) Zahalna otsinka finansovoho stanu pidpryiemstva: teoretychni ta praktychni pidkhody [Overall assessment of the financial condition of an enterprise: theoretical and practical approaches]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 88–94. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.88
7. Boretska N. P., Mishchenko K. V. (2016) Analiz i prohnozuvannia finansovoi stiikosti pidpryiemstva [Analysis and forecasting of the financial stability of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 63–66.
8. Shybaiev D., Shybaieva N., Otradska T., Kuts M. (2021) Rozrobka informatsiino-analitychnoi systemy z pryiniattia rishen v kredytnomu skorynhu [Development of an information and analytical system for decision-making in credit scoring]. *Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo*, no. 2, pp. 85–93. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.it.2021.2.9
9. Yudina S., Halahanov V., Strebizh M. (2023) Metodychnyi pidkhid DO upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpryiemstva [Methodical approach to managing the financial stability of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir,* no. 187, pp. 178–183. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29
10. Siddiqi N. (2006). *Credit risk scorecards: developing and implementing intelligent credit scoring,* Cary, North Carolina, USA.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 658.3:331.108

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ МІСЬКОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Тетяна Галайда
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна
ORCID: 0000-0003-2747-7135

Резюме. *Досліджено теоретико-методологічні засади управління системою розвитку персоналу в сучасних умовах, виявлено, що головною метою управління розвитком персоналу на підприємстві є забезпечення постійної відповідності якісних характеристик персоналу поточним та стратегічним цілям компанії. Здійснено аналіз та надано порівняльну характеристику підходів до управління розвитком персоналу компанії. Досліджено проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємства міського громадського транспорту. Запропоновано здійснити організацію спеціалізованих курсів та тренінгів з професійного розвитку для працівників підприємства. Доведено, що впровадження сучасних HR-технологій є важливим для підприємства, оскільки здатне значно покращити робочі та управлінські процеси, підвищити їх оперативність та ефективність. Надано рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства комунального транспорту. Сучасна система управління розвитком персоналу підприємств громадського транспорту повинна враховувати освітні, кадрові та технічні можливості підприємства. Можна запропонувати дії для впровадження сучасних методів розвитку працівників, які покликані не лише забезпечувати стабільну роботу транспортної інфраструктури міста, але й формувати і підтримувати позитивний імідж підприємства на ринку пасажирських перевезень. Застосування ефективних систем автоматизації HR-процесів на підприємстві, зокрема управління розвитком персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства міського громадського транспорту в умовах воєнного стану. Результати впровадження комплексної системи забезпечення управління розвитком персоналу підприємств комунального транспорту передбачають не лише підвищення результативності праці та якості надання послуг з безпечного й регулярного перевезення пасажирів, але й спонукання до підвищення кваліфікації, навчання новим професіям, безперервного професійного навчання та кар'єрного зростання, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства міського громадського транспорту в кризових умовах.*

Ключові слова: *персонал, розвиток персоналу, професійне навчання, управління розвитком персоналу, HR-технології, підприємство, міський громадський транспорт.*

Дата надходження 27.02.2026
Дата прийняття 12.03.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.024 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 658.3:331.108

MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF URBAN PUBLIC TRANSPORT COMPANIES USING MODERN HR TECHNOLOGIES

Tetiana Halaida
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. *The article explores the theoretical and methodological principles of managing the personnel development system in modern conditions, and reveals that the main goal of personnel development management at an enterprise is to ensure constant compliance of the qualitative characteristics of personnel with the current and strategic goals of the company. An analysis is carried out and a comparative characteristic of approaches to managing the*

 Corresponding author: Tetiana Halaida; e-mail: galayda_t@ukr.net

company's personnel development is provided. The problems of ensuring the effective development of an urban public transport enterprise are investigated. It is proposed to organize specialized courses and trainings on professional development for employees of the enterprise. It is proved that the introduction of modern HR technologies is important for the enterprise, as it can significantly improve work and management processes, increase their efficiency and effectiveness. Recommendations are given for improving personnel development management, taking into account the specifics of the activities of a municipal transport enterprise. A modern personnel development management system for public transport enterprises should take into account the educational, personnel and technical capabilities of the enterprise. It is possible to propose actions for the implementation of modern methods of employee development, which are designed not only to ensure the stable operation of the city's transport infrastructure, but also to form and maintain a positive image of the enterprise in the passenger transportation market. The use of effective HR process automation systems at the enterprise, in particular personnel development management, becomes a key factor in ensuring the competitiveness of the urban public transport enterprise in martial law conditions. The results of the implementation of a comprehensive system for ensuring the management of personnel development of municipal transport enterprises provide not only for increasing labor productivity and the quality of providing services for safe and regular passenger transportation, but also for encouraging advanced training, training in new professions, continuous professional training and career growth, preservation and development of the personnel potential of the urban public transport enterprise in crisis conditions.

Key words: *personnel, personnel development, professional training, personnel development management, HR technologies, enterprise, urban public transport.*

Received 27.02.2026
Accepted 12.03.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.024 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку економічних систем та суспільства в цілому швидко стають неактуальними здобуті раніше людьми знання, вироблені вміння та практичні навички. Тому задля забезпечення конкурентоспроможності та успіху на ринку праці одним із найважливіших факторів, які варто врахувати на кожному підприємстві, є необхідність постійно підвищувати рівень оволодіння професійними компетентностями працівників. Таким чином, для сучасних підприємств актуальним є питання побудови системи забезпечення безперервного навчання та ефективного управління розвитком працівників.

Для підприємств міського транспорту процеси керування людським потенціалом виконують ключову соціальну функцію, оскільки підтримують наявність і стабільне функціонування та розвиток транспортної інфраструктури територіальної громади, задоволення потреб населення у перевезеннях, забезпечують якість життя громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методологічних аспектів управління розвитком персоналу підприємств, вивчення досвіду створення HR-систем стосовно управління розвитком людських ресурсів компаній та застосування сучасних методів управління й HR-технологій, а також питання аналізу існуючих проблем та здійснення пошуку шляхів зниження ступеня негативного впливу різноманітних кризових явищ, зокрема умов воєнного стану на HR-системи висвітлено в працях науковців та провідних фахівців з управління персоналом: Шевченко І. Ю. [1], Бабчинської О. І. [2], Чернікової Н. М. [3], Якубів Р. Д., Харун О. А. [4], Олійника В [5], Дзямулич М. І. [6], Григор'єва О. І. [9], Кістерського Л. Л. [8] та багатьох інших.

Водночас недостатньо висвітленими на сьогодні є проблемні питання формування систем і ефективних моделей управління розвитком персоналу компаній критичних галузей економіки, зокрема громадського транспорту.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства міського громадського транспорту із застосуванням сучасних ефективних HR-технологій.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання: дослідити теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу компаній; здійснити аналіз проблем розвитку персоналу підприємства міського

громадського транспорту; надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитку персоналом в сучасних умовах.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу є важливою складовою формування та реалізації загальної HR-стратегії, яка включає низку або комплекс заходів і практик для забезпечення його ефективності. Управління розвитком персоналу дозоляє підприємству підтримувати не тільки конкурентоспроможність на належному й бажаному рівні, але й посилювати мотивацію та залучення працівників, зменшувати плинність і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Основна мета розвитку персоналу – сформувати компетентного працівника, що здатний виконувати операційні завдання, діяти інноваційно з використанням визначеного підприємством набору техніки та технологій відповідно до розробленої конкурентної стратегії підприємства. Розвиток персоналу на підприємствах має безпосередній вплив на їхню конкурентоспроможність, оскільки відбувається формування кваліфікованого колективу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства [1].

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу підприємства є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям [2].

У формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах важливими є всі етапи, починаючи від підбору та найму персоналу до його адаптації, розвитку та навчання [3].

Отже, система управління розвитком персоналу потребує підвищеної уваги в кожній галузі та сфері діяльності, оскільки безпосередньо впливає на ефективність загальної HR-системи, а також на результативність фінансово-економічної діяльності.

Основні компоненти системи управління розвитком персоналу на підприємстві повинні бути спрямовані на забезпечення ефективної підготовки, навчання та адаптації працівників до умов змінюваного середовища (рис. 1).

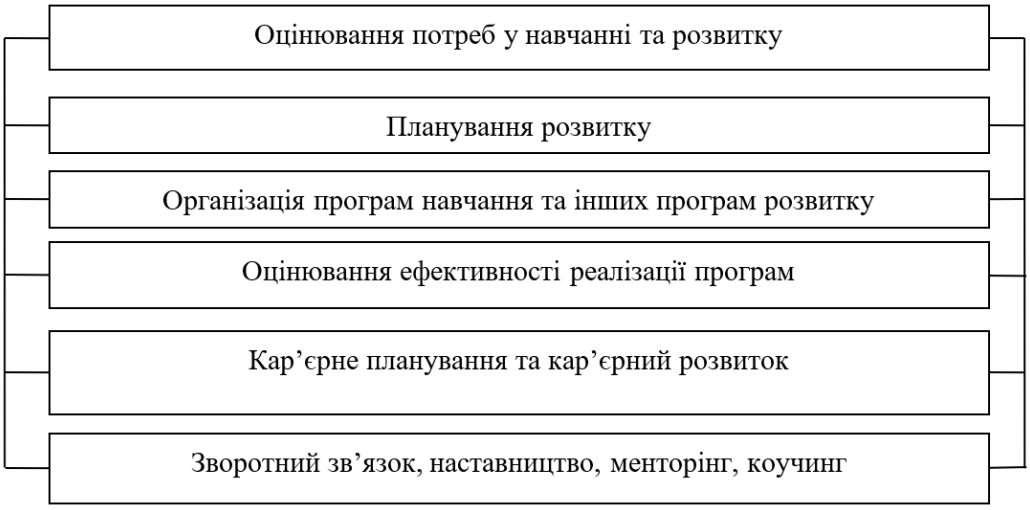


Рисунок 1. Основні компоненти управління розвитком персоналу

Прискорення інтеграційних процесів ставить перед системою професійного навчання персоналу підприємств певні завдання: система професійного навчання робітників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва, надання послуг і кон'юнктури ринку [4].

Відомі методичні підходи до управління розвитком персоналу: системний, когнітивний, поведінковий при комплексному застосуванні забезпечують розвиток компетенцій відповідно до обраної стратегії окремої компанії. При цьому в кожному з підходів використовується певний набір інструментів, які можна комбінувати й інтегрувати у стратегію розвитку персоналу (табл. 1).

Наявність системи забезпечення безперервного розвитку працівників є надзвичайно важливою, оскільки надає підприємству певні конкурентні переваги, що. у свою чергу, позитивно позначається як на працівниках так і на роботодавцеві.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до управління розвитком персоналу компанії

Методологічний підхід	*Системний*	*Конгітивний*	*Поведінковий*
Сутність	Персонал розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що постійно взаємодіють із цілями компанії	Орієнтований на розвиток інтелектуального потенціалу, навчання та формування нових і розвиток вже існуючих компетенцій	Орієнтований на спостереження, моніторинг, зміну поведінки працівників та формування бажаних моделей дій
Спрямування	Організація та структура	Розум та сприйняття	Дії та реакції
Особливості	Розвиток персоналу планується комплексно – від адаптації до навчання та оцінювання, враховує потреби кожного працівника та компанії в цілому	Враховує здатність працівників сприймати, опрацьовувати та використовувати інформацію. Фокусується на вдосконаленні розумових здібностей	Базується на компетентнісному підході, де поведінкові вимоги чітко визначені для різних посад
Інструментарій	Стратегічне планування, управління кар'єрою, оцінювання результативності, організаційна структура, індивідуальні плани розвитку	Тренінги, менторинг, коучинг, дистанційне навчання, розроблення моделей професійних компетенцій, кейси, ситуації	Оцінка 360 градусів, моделювання поведінки, рольові ігри (тренінги), зворотний зв'язок, стимулювання, соціально-психологічні методи, система KPI, бонуси

Варто враховувати, що усі цілі та завдання управління розвитком персоналу в компанії мають відповідати основним принципам функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві в цілому: цілісна структура системи розвитку; послідовний зв'язок видів та форм розвитку; розвиток персоналу стосовно розвитку підприємства має мати випереджувальний характер; універсальність різноманітних форм розвитку; проведення обліку можливостей підприємства. У разі відповідності проводиться вибір моделей, форм та методів розвитку персоналу [5].

Для того, щоб працівники підприємства могли підвищувати продуктивність праці, саме підприємство повинно не просто забезпечити наявність системи професійного навчання для свого персоналу, а сформувати саме комплексну систему його розвитку [6].

Міський пасажирський транспорт як частина транспортної системи виконує функцію з перевезення людей та вантажів у межах міста та є також частиною критичної інфраструктури. Аналіз стану міського громадського транспорту свідчить про нагальну необхідність визначення перспектив його розвитку. Попри значні обмеження, що виникли внаслідок воєнного стану, міський громадський транспорт України продовжує виконувати свої функції і завдання. Перспективи розвитку міського пасажирського транспорту в Україні потенційно пов'язані з прагненнями зробити населені пункти екологічними, зручними для мобільності населення. Міський електротранспорт у м. Полтава забезпечує майже 57% усіх пасажирських перевезень у межах адміністративної території міста. Історія перевезень пасажирів електротранспортом у Полтаві почалася у 1962 р. КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР є у комунальній власності територіальної громади міста Полтава, підпорядковується Полтавській міській раді.

Аналіз діяльності підприємства показав, що серед основних проблем його функціонування протягом 2021–2024 років спостерігається значний зношення основних виробничих фондів, скорочення чисельності персоналу. Особливо варто зазначити, що протягом 2021–2023 рр. відбулося зниження кількісті кадрового потенціалу підприємства, зокрема зменшення кількості кваліфікованих працівників зі спеціальною профпідготовкою та необхідними для безперебійної роботи підприємства в сучасних умовах професійними навичками серед осіб чоловічої статі.

Підприємство має ліцензію на освітню діяльність у сфері професійно-технічної освіти. Підвищення кваліфікації та навчання за професією «водій тролейбуса» відбувається на базі підприємства за сприяння державної служби зайнятості. Підприємство самостійно розробляє робочий навчальний план, який передбачає здійснення професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки, обсяг навчального часу задля підвищення кваліфікаційного рівня. З 2024 р. Державний навчальний заклад «Полтавський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості» запровадив нову освітню програму для підготовки водіїв тролейбусів, яка дозволяє слухачам проходити практичну підготовку безпосередньо в умовах діючого підприємства. Це сприяє глибшому засвоєнню професійних навичок і забезпечує ефективне поєднання теоретичних знань із реальними робочими процесами.

Робота у сфері транспортного обслуговування пасажирів вимагає комплексного підходу до HR-процесів, який повинен охоплювати економічні, правові, адміністративні, соціальні та психологічні аспекти. Питання залучення, утримання та розвитку кваліфікованих працівників стає найважливішим. Ключовим фактором вибору кожним працівником напрямку професійного розвитку є його особисті прагнення та потреба у здобутті нових компетенцій або вдосконаленні наявних навичок.

З огляду на проведений аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу на КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС», доцільно запропонувати напрями її вдосконалення (рис. 2).

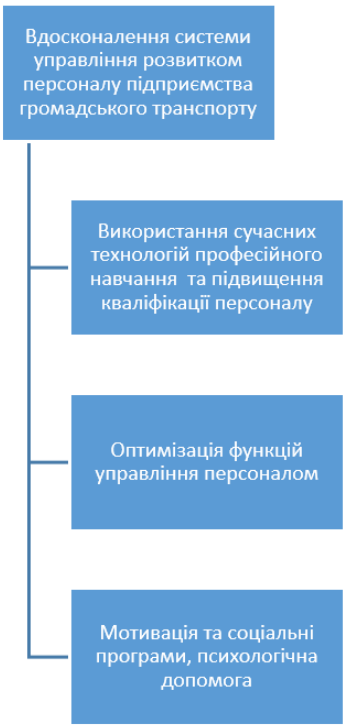


Рисунок 2. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

Вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств міського громадського транспорту на прикладі КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР може бути представлено у вигляді схеми (рис. 3).

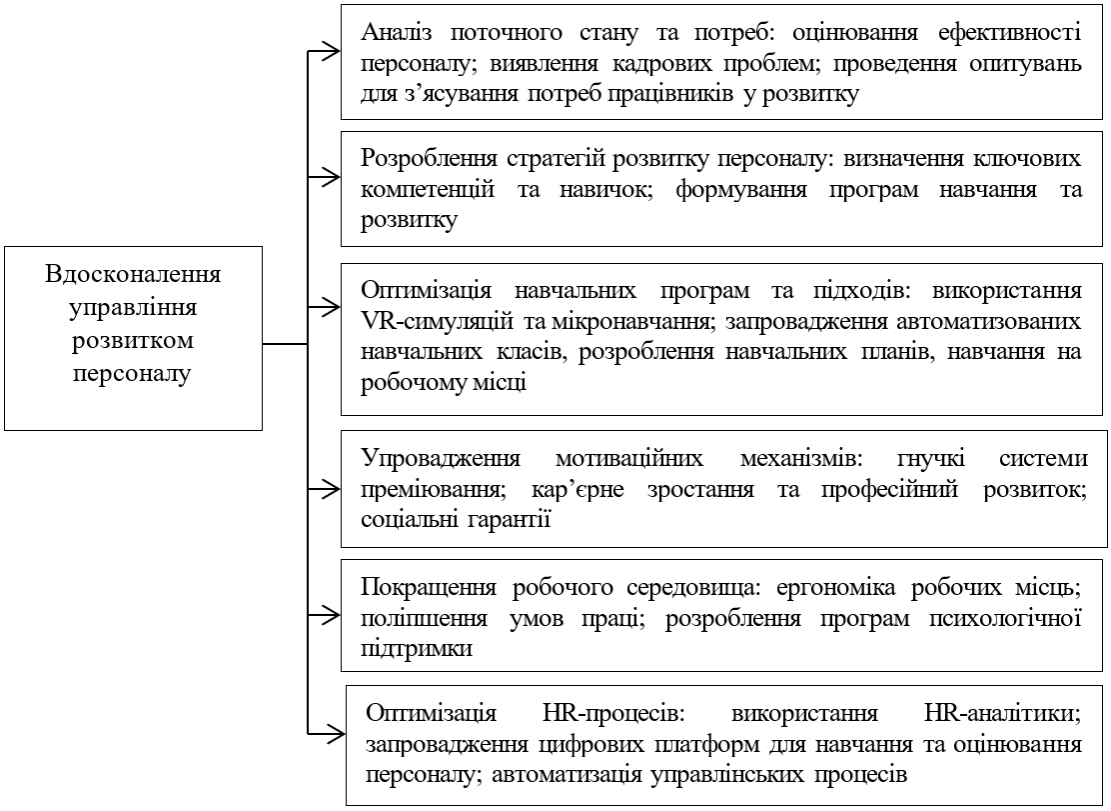


Рисунок 3. Вдосконалення управління розвитком персоналу КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС»

Запровадження освітніх програм передбачає створення регулярних курсів, проведення тренінгів з метою не лише покращення професійних навичок, а й забезпечення вищого рівня безпеки, комфорту та продуктивності роботи працівників (рис. 4), які доцільно проводити один раз на рік, оскільки це сприятиме покращенню взаємодії, комунікацій, морально-психологічного стану працівників та оптимізації робочих процесів. Це все позитивно позначиться на якості надання транспортних послуг.

Інтегрований підхід до мотивації не лише значно підвищить задоволеність персоналу, а й активно сприятиме їхньому професійному зростанню та формуванню здорової й продуктивної атмосфери в колективі та дозволить підтримувати високі стандарти обслуговування пасажирів.

Упровадження сучасних HR-технологій (табл. 2) є також важливим для даного підприємства сьогодні, оскільки воно значно покращить робочі та управлінські процеси.

В умовах кризи, коли підприємства стикаються з такими викликами, як скорочення ресурсів та інші реалії воєнного стану, сучасні HR-технології допомагають оптимізувати рекрутинг, навчання, мотивацію, оцінювання персоналу тощо [7].

Електронні платформи для комунікації (внутрішні чати, корпоративні мобільні додатки, інструменти для обміну інформацією) сприятимуть оперативній та прозорій взаємодії між працівниками, що посилить командну роботу та корпоративну культуру.



Рисунок 4. Організація спеціалізованих курсів та тренінгів з професійного розвитку для працівників КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

Таблиця 2. Заходи із запровадження сучасних HR-технологій та очікувані результати для КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

Напрямок упровадження	*Заходи*	*Очікуваний результат*
Автоматизовані системи управління персоналом	- ведення кадрового обліку; - управління робочим часом та графіками роботи	- підвищення точності та ефективності управління персоналом; - зменшення адміністративного навантаження
Електронні платформи для комунікації	- внутрішні чати; - корпоративні мобільні додатки	- покращення взаємодії між працівниками та персоналу з керівниками; - оперативність комунікацій
HR-аналітика	- аналіз продуктивності праці; - оцінювання працівників за результатами діяльності; - оцінювання рівня задоволеності роботою; - прогнозування потреб у персоналі	- оптимізація кадрових рішень; - підвищення мотивації персоналу; - зниження рівня плинності персоналу; - покращення соціально-психологічного клімату
Розвиток персоналу	- онлайн-навчання та інтерактивні тренінги; - впровадження системи короткочасних програм навчання та стажування; - використання VR-симуляцій	- підготовка персоналу для потреб підприємства; - підвищення кваліфікації працівників; - практичне відпрацювання навичок у безпечному цифровому середовищі
Автоматизація рекрутингу	- аналіз резюме за допомогою AI-алгоритмів; - онлайн-інтерв'ю та тестування навичок; - використання чат-ботів для HR	- прискорення процесу відбору та наймання; - підвищення якості підбору персоналу

Застосування HR-аналітики дасть змогу детально аналізувати продуктивність працівників, відстежувати рівень їхньої задоволеності та прогнозувати кадрові потреби, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування цифрових

технологій не лише підвищить ефективність HR-процесів, але й створить більш продуктивне та привабливе робоче середовище для всіх працівників.

Упровадження цифрових HR-платформ і HRIS-систем на сьогодні є не просто питанням модернізації адміністративних процесів, а стратегічним кроком для розвитку персоналу, підвищення ефективності організаційної структури та зміцнення конкурентних позицій підприємства [8].

Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM- та ERP-систем) у діяльність вітчизняних підприємств допоможе ефективно вирішувати питання, пов’язані з управлінням HR-процесами [3].

Вдосконалення системи управління розвитком персоналу із раціональним застосуванням сучасних HR-технологій може стати основою для забезпечення сталого розвитку КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР, що безпосередньо вплине на підвищення ефективності діяльності, професійне зростання персоналу та, як наслідок, на якість транспортного обслуговування населення, підвищення економічної результативності.

Висновки. Упровадження сучасних методів розвитку працівників не лише забезпечує стабільну роботу транспортної інфраструктури, але й формує позитивний імідж підприємства, яке займається перевезенням пасажирів. Керівництво підприємства може використати надані пропозиції для розроблення і впровадження комплексної моделі управління розвитком персоналу, яка буде орієнтована на забезпечення:

1) розвитку працівників за рахунок створення умов для професійного вдосконалення, навчання та кар'єрного зростання, що підвищить їх мотивацію і забезпечить лояльність до компанії;

2) організаційної ефективності за рахунок оптимізації бізнес-процесів, раціонального розподілу працівників та підвищення продуктивності праці;

3) підвищення та підтримання високої якості обслуговування пасажирів.

Таким чином, удосконалення політики розвитку персоналу є не лише потребою компаній сфери міського комунального транспорту, а й об’єктивною необхідністю, і дозволяє створити стійке та клієнтоорієнтоване і конкурентоспроможне підприємство, яке здатне ефективно функціонувати в сучасних умовах та задовольняти вимоги сучасного ринку пасажирських перевезень.

Conclusions. The introduction of modern methods of employee development not only ensures the stable operation of the transport infrastructure, but also forms a positive image of the enterprise engaged in passenger transportation. The management of the enterprise can use the provided proposals to develop and implement a comprehensive model of personnel development management, which will be focused on ensuring:

1) employee development by creating conditions for professional improvement, training and career growth, which will increase their motivation and ensure loyalty to the company;

2) organizational efficiency by optimizing business processes, rational distribution of employees and increasing labor productivity;

3) improving and maintaining high-quality passenger service.

Thus, improving personnel development policies is not only a need for companies in the urban public transport sector, but an objective necessity and allows you to create a sustainable, customer-oriented and competitive enterprise that is able to function effectively in modern conditions and meet the requirements of the modern passenger transportation market.

Список використаних джерел

1. Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56

2. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct51-12
3. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12
4. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 73–79. Doi: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79.
5. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1.С. 166–172. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)
6. Дзямулич М. І. Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21
7. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменету в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510. Doi: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71
8. Кістерський Л. Л., Коровій В. В., Семенюк К. В. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4 (60). С. 72–83. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7

References

1. Shevchenko I. Iu., Kubitskyi S. O., Kubitskyi Yu. S. (2024) Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpryiemstva [The impact of effective human resource development management on the competitiveness of an enterprise]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56
2. Babchinska O. (2021) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom personalu na innovatsiino aktyvnykh pidpryiemstvakh. [Mechanism for managing personnel development at innovatively active enterprises]. Market Infrastructure, no. 51, pp. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12
3. Chernikova N. M., Voronina V. L., Chebotarov K. H (2023) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianykh pidpryiemstvakh. [Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises]. Transformatsiina ekonomika, no. 3 (03), pp. 70–75. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12
4. Kharun O. A. (2019) Profesiine navchannia yak zasib rozvytku trudovoho potentsialu personalu pidpryiemstv za umov yevrointehratsii. [Vocational training as a means of developing the labor potential of enterprise personnel under the conditions of European integration]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, no. 2, pp. 73–79. Doi: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79.
5. Oliinyk V., Savchenko M (2024) Kontseptualizatsiia zasad upravlinnia rozvytkom personalu dlia posylennia liudskoho potentsialu ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. [Conceptualization of the principles of personnel development management to strengthen human potential and ensure the economic security of the enterprise]. Development Service Industry Management, no. 1, pp. 166–172. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)
6. Dziamulych M. I., Shmatkovska T. O. (2020) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpryiemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii. [Managing the development of enterprise personnel in the context of economic globalization]. Ekonomichnyi forum, no. 1 (3), pp. 138–142. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21
7. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmenetu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad. [Innovative HR management technologies in times of crisis: a theoretical review]. Stalyi rozvytok ekonomiky, no. 2 (53)), pp. 502–510. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71
8. Kisterskyi L. L., Korovii V. V., Semeniuk K. V. (2025) Vplyv suchasnykh tekhnolohii na upravlinnia personalom pidpryiemstva. [The impact of modern technologies on enterprise personnel management]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, no. 4 (60), pp. 72–83. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 331.5:330.342.15(477)

ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Віра Кудлай
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна
ORCID: 000-0001-8330-4832

Резюме. *Присвячено комплексному дослідженню трансформаційних процесів на вітчизняному ринку праці, зумовлених поєднанням воєнних, демографічних, міграційних і технологічних викликів. Проаналізовано глибокі структурні зміни, що відбуваються під впливом скорочення чисельності населення, зниження частки економічно активних громадян, масової мобілізації та внутрішньої і зовнішньої міграції. Показано, що втрата значної кількості працездатного населення та погіршення якісних характеристик робочої сили формують системні дисбаланси між попитом і пропозицією, які проявляються у дефіциті кваліфікованих кадрів, регіональній нерівномірності зайнятості та зростанні структурного безробіття. Особливу увагу приділено феномену трудової міграції українців та її наслідкам для національного ринку праці. Доведено, що домінування зайнятості за кордоном на робочих місцях нижчого рівня складності сприяє декваліфікації працівників, кваліфікаційному розриву та ускладнює їх подальшу реінтеграцію в український ринок праці. Це створює ризики довготривалої втрати людського капіталу, послаблення інноваційної спроможності та гальмування повоєнного відновлення економіки. Розкрито вплив цифровізації та автоматизації на трансформацію структури зайнятості. Визначено, що впровадження цифрових технологій формує нові професійні компетентності, підвищує значущість аналітичних і технічних навичок та актуалізує потребу в модернізації системи професійної освіти й перепідготовки кадрів. Запропоновано комплекс напрямів державної політики, спрямованих на стабілізацію та модернізацію ринку праці у воєнний і післявоєнний періоди. Серед ключових заходів: стимулювання технологічного оновлення підприємств; розвиток інклюзивних освітніх програм для перепідготовки працівників; підтримання гнучких та інноваційних форм зайнятості; інтеграція вразливих груп населення у трудові процеси шляхом цільових державних програм і компенсаційних механізмів для роботодавців; розширення можливостей розвитку малого і середнього бізнесу. Аргументовано, що поєднання цих заходів створює підґрунтя для відновлення трудового потенціалу, зменшення структурних дисбалансів та формування конкурентоспроможного ринку праці.*

Ключові слова: *ринок праці, безробіття, зайнятість, трудовий потенціал, структурні диспропорції, цифровізація економіки, міграційні процеси, післявоєнна відбудова, євроінтеграція, соціально-економічний розвиток.*

Дата надходження 14.01.2026
Дата прийняття 27.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.033 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 331.5:330.342.15(477)

DOMESTIC LABOR MARKET: CHALLENGES AND PROSPECTS

Vira Kudlai
Kyiv Aviation Institute, Kyiv, Ukraine

Summary. *This article examines the transformative processes in Ukraine's labor market under the combined influence of war, demographic decline, migration, and digitalization. Significant reductions in the economically active population, mass mobilization, and internal and external migration have intensified imbalances between labor supply and demand, resulting in shortages of skilled workers, regional employment disparities, structural unemployment, and reduced adaptability of the workforce. The qualitative decline of labor resources, including loss of professional skills, interrupted career continuity, and limited access to*

Corresponding author: Vira Kudlai; e-mail: Vera_kud@ukr.net ……

training and retraining, further constrains the market's recovery potential. Labor migration is highlighted as a critical factor affecting national labor capacity. Employment abroad in positions below migrants' qualifications creates a skill mismatch and gradual dequalification, complicating reintegration into the domestic labor market, reducing the overall level of professional competencies, and posing a risk of long-term human capital loss, which can slow post-war economic recovery and weaken innovation potential. Digitalization and automation are reshaping employment structures and professional competencies, increasing demand for workers with advanced technological, analytical, and digital skills. This emphasizes the need for modernized vocational education, continuous upskilling, and lifelong learning programs to ensure workforce readiness. The article proposes a multidimensional policy framework to stabilize and modernize the labor market. Measures include technological upgrading of enterprises, development of inclusive retraining programs, socially responsible HR practices, and support for flexible employment forms. Activation of underrepresented groups-women, internally displaced persons, youth, older adults, and veterans—through targeted state initiatives is emphasized. Support for micro-, small-, and medium-sized enterprises is highlighted as a key driver for job creation, regional resilience, and economic recovery. Overall, a comprehensive, coordinated approach is essential to mitigate structural challenges, restore human capital, and strengthen the competitiveness of Ukraine's labor market under current global and domestic pressures.

Key words: *labor market, unemployment, employment, labor potential, structural imbalances, digitalization of the economy, migration processes, post-war recovery, European integration, socio-economic development.*

Received 14.01.2026
Accepted 27.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.033 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасний вітчизняний ринок праці функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, які зумовлені воєнними діями, демографічними втратами, міграційними процесами, а також цифровізацією економіки. Варто наголосити, що скорочення економічно активного населення, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб і нерівномірне відновлення регіонів призвели до посилення дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили. В традиційних галузях спостерігається зменшення робочих місць. Водночас відбувається стрімке зростання попиту на висококваліфіковані кадри з цифровими та аналітичними навичками. Невідповідність професійно-кваліфікаційної структури зайнятого населення потребам економіки поглиблює структурне безробіття та знижує адаптивність ринку праці. Водночас зберігаються системні проблеми тіньової зайнятості, диференціації доходів, нерівного доступу до якісних робочих місць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації ринку праці в умовах воєнних, цифрових та глобалізаційних викликів перебуває у центрі уваги відомих українських науковців-економістів. В дослідженнях Е. Лібанової [1], В. Кудлай [2], І. Петрової [3] висвітлюються питання впливу технологічних та соціально-економічних змін на національний ринок праці. У своїх наукових розробках автори здійснюють пошук можливих шляхів пом'якшення наслідків цих змін. Зокрема, дослідники підкреслюють, що цифровізація, автоматизація та впровадження штучного інтелекту радикально змінюють структуру попиту на робочу силу. Вплив цифрових технологій на розвиток ринку праці детально проаналізовано в працях Атаманюк Р. Ф. [4], Є. Гордієнко [5]. В дослідженнях Близнюк В. В., Яценко Л. Д. [6], Штундер І. О. [7] висвітлено вплив війни на зайнятість, рівень заробітних плат, безробіття, попит та пропозицію на ринку праці України. Аналіз соціальних ризиків та регіональних диспропорцій їх прояву під час війни здійснені в наукових працях О. Кравчук, І. Варіс, І. Рябоконь [8], Н. Любомудрової, В. Гойчук [9]. Ряд науковців, О. Клименко [10], І. Штундер, Б. Хрустальова [11] акцентують науковий пошук на дисбалансах трудового та освітнього потенціалу, які спричинені

війною та масовою міграцією. Вплив масової трудової міграції на дефіцит трудових ресурсів на ринку праці України є предметом дослідження Д. Боброової [12], С. Горбань, О. Біленко, Т. Трубнік [13].

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних викликів і перспектив розвитку вітчизняного ринку праці в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій, а також в обґрунтуванні ефективних напрямів його адаптації до структурних зрушень, цифровізації економіки та євроінтеграційних процесів.

Постановка завдання полягає у дослідженні впливу цифровізації, автоматизації та демографічних й міграційних процесів в умовах війни на формування трудового потенціалу; обґрунтуванні перспективних напрямів відновлення та модернізації вітчизняного ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Ринок праці України вже тривалий час перебуває під впливом демографічної кризи. Протягом останніх двадцяти п'яти років відбувається катастрофічне скорочення населення за рахунок зменшення народжуваності, зростання смертності та трудової міграції. За даними Державного комітету статистики на основі проведеного Всеукраїнського перепису населення 5 грудня 2001 р., чисельність населення України склала 48,5 млн осіб. На 01.01.2022 р. цей показник був близько 41 млн осіб. Війна рф проти України посилила негативні тенденції в скороченні чисельності населення, оскільки зросли показники смертності, міграції через бойові дії, погіршилися можливості для отримання медичних, соціальних послуг. За оцінками демографів чисельність населення України становила на 01.01.2025 р. лише 31 млн осіб з урахуванням населення на тимчасово окупованих територіях. За прогнозами вчених катастрофічне зменшення населення і надалі буде лише посилюватися. До початку повномасштабного вторгнення в Україні було 17,5 млн осіб працездатного віку, наразі – 10 млн осіб. Це найнижчий показник за весь період незалежності України. Зменшення працездатного та економічно активного населення призвело до зменшення чисельності застрахованих осіб. Скорочення чисельності працездатних та застрахованих осіб негативно впливає на наповнення держаного бюджету. Співвідношення між пенсіонерами та працюючими за 2025 рік склало 1:0,9. До війни цей показник був 1:1,3, а в країнах Європи цей показник – 1:2. За розрахунками експертів оптимальне співвідношення між пенсіонерами і працюючими повинно бути не менше 1:1,5. За таких умов демографічні зрушення набувають не лише соціального, а й виразного структурно-економічного виміру, адже погіршення кількісних параметрів ринку праці супроводжується зростанням навантаження на систему соціального забезпечення та загостренням проблеми фінансової стійкості пенсійної системи. Відхилення фактичного співвідношення між пенсіонерами і працюючими від економічно безпечного рівня зумовлює необхідність залучення додаткових бюджетних ресурсів та обмежує можливості держави щодо інвестування в розвиток людського капіталу.

Утім, проблема дисбалансу на ринку праці не вичерпується лише кількісним дефіцитом трудових ресурсів. Паралельно з демографічним скороченням посилюються якісні диспропорції робочої сили, що проявляються у невідповідності професійної підготовки та освітнього рівня значної частини пошукачів актуальним потребам роботодавців. У цьому контексті підприємства все частіше констатують дефіцит фахових знань, практичних навичок і сучасних компетентностей як серед представників робітничих професій, так і серед претендентів на інтелектуальні посади, що додатково ускладнює процеси економічного відновлення та модернізації національної економіки.

Демографічні кризові явища негативно вплинули і на просторово-галузеву структуру зайнятості. Через руйнування інфраструктури, втрату ключових галузей

(металургії, вуглевидобутку, хімічної промисловості) та падіння економічної активності в районах бойових дій відбувається масове звільнення працівників. Одночасно трудові ресурси перерозподіляються у сфери, що продовжують працювати або розширюються, зокрема охорону здоров'я, оборонну промисловість, агросектор і будівництво. Зменшується не лише чисельність працездатного населення, а й погіршуються якісні показники робочої сили, оскілки втрачається рівень кваліфікації, безперервний трудовий стаж за фахом, унеможливлюється отримання якісного навчання та підвищення кваліфікації.

Ключовим чинником трансформації сучасного ринку праці є мобілізація працівників чоловічої статі до Збройних сил України. Це призводить до кадрового голоду, погіршення дієздатності багатьох підприємств, інноваційної спроможності галузей економіки України. Також вагомою є проблема інтеграції внутрішньо переміщених осіб до місцевих ринків праці. Сучасний ринок праці функціонує в умовах структурного дисбалансу між низькою професійною пропозицією працівників та високим попитом роботодавців на кваліфіковані кадри, які володіють сучасними цифровими технологіями. У зв'язку з війною ще гостріше посилюється нерівномірність зайнятості за різними регіонами та областями.

Серед викликів, які впливають на трансформацію вітчизняного ринку праці, є проникнення цифрових технологій в усі сфери суспільно-економічного життя. Цифрові технології виступають не лише інструментом виробництва, а й чинником трансформації соціально-трудових відносин. Змінюються підходи до організації праці, управління персоналом та професійного розвитку фахівців, що безпосередньо впливає на структуру та динаміку ринку праці. Важко не погодитися, що цифрові трансформації змінюють не лише ринок праці, а й особистість працівників, їх поведінкові домінанти. При цьому розширюється мобільність найманих працівників, зростає транскордонна (віддалена) зайнятість, посилюється актуальність підвищення рівня кваліфікації персоналу відповідно до сучасних викликів. Це, в свою чергу, спонукає змінювати систему освіти в напрямку гнучкості у підготовці та перепідготовці кадрів в умовах діджиталізації [14]. В майбутньому саме інтелектуальні продукти, інформаційна, а не матеріальна сфера економіки будуть генерувати більший обсяг прибутку й робочих місць [15]. Ключовою компетенцією сучасного фахівця є вміле володіння цифровими технологіями, а також використання інформаційно-цифрових технологій як у професійній сфері, так у сфері міжособистісного спілкування та особистісного розвитку. Отже, радикальні трансформаційні зміни неможливо здійснювати без цифрових інструментів та фахових знань і практичних навичок у діджитал сфері [16].

За даними Міжнародної організації праці та Міжнародної організації з міграції станом на кінець травня 2025 року внаслідок війни за кордоном перебувало майже 5,6 млн українців, не враховуючи осіб, які перебувають на території росії. Статус тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу отримали приблизно 4,2 млн осіб. Важливо наголосити щодо зростання у 2025 році порівняно з 2023 роком рівня зайнятості українських мігрантів на 9 відсоткових пункти. При цьому рівень зайнятості українських мігрантів у 2025 році склав 64%. Водночас цей показник є лише на 7 відсоткових пунктів нижчим за зважене середнє значення рівня зайнятості населення країн, що приймають мігрантів. Серед особливостей працевлаштування українців за кордоном слід відзначити, що найнижчі показники зайнятості спостерігаються у державах із високим рівнем соціальної підтримки. Більшість українців із статусом тимчасового захисту працює на робочих місцях, які не відповідають їхній кваліфікації та переважно мають низький рівень складності.

Зростання зайнятості українських мігрантів має позитивні ефекти на матеріальне забезпечення та економічну незалежність самих мігрантів, а також підвищує ВВП та бюджет країн-реципієнтів. Роль українських мігрантів в економіках країн-реципієнтів зростає не лише через їхню участь у місцевих ринках праці, а й через значні обсяги споживчих витрат та податкових надходжень. Європейський Центральний Банк прогнозує, що у 2026 році 55% працездатних українських мігрантів будуть активними учасниками ринку праці Єврозони, що збільшить трудові ресурси ЄС на 1,3 млн осіб. З точки зору прогнозів, очікуване зростання участі українських мігрантів у ринку праці Єврозони (до 55% працездатних у 2026 році) та збільшення трудових ресурсів ЄС на 1,3 млн осіб означає подальше зміцнення їх економічної ролі у країнах-реципієнтах. Отже, високий рівень працевлаштування українських мігрантів у приймаючих країнах створює ризик довготривалого закріплення значної частини цих громадян за межами України та їх масового неповернення в Україну. Працевлаштування українців за кордоном на посадах, що не відповідають їхньому професійному рівню, формує ситуацію кваліфікаційної невідповідності (skill mismatch), характерну для трудових мігрантів у періоди криз. Тривале виконання роботи, яка не потребує високої або спеціалізованої кваліфікації, сприяє процесам деквалiфікації та кваліфікаційної деградації, тобто поступового зниження рівня професійних компетентностей через їх неповне або нерегулярне використання. Унаслідок цього зростає ризик втрати частини професійного досвіду, що зменшує конкурентоспроможність працівників і ускладнює їх повернення до попередньої професійної діяльності в Україні. Після повернення в країну такі працівники можуть потребувати проходження курсів підвищення кваліфікації, перекваліфікації або адаптаційних навчальних програм для відновлення фахових навичок. Це не лише сповільнює їхню інтеграцію у національний ринок праці, а й створює додаткове ресурсне навантаження на систему професійної освіти та державну політику у сфері розвитку людського капіталу.

Більш того, масова зайнятості українців за кордоном на нижчих за рівнем складності робочих місцях може мати кумулятивний негативний вплив на структуру трудового потенціалу України. Зменшується частка висококваліфікованих кадрів, посилюється структурний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, а економіка стикається з ризиком довготривалої втрати людського капіталу. У результаті знижується інноваційна спроможність, зростають витрати роботодавців на навчання персоналу, а процес повоєнного відновлення стає тривалішим та менш продуктивним.

Висновки. Отже, сучасний ринок праці України функціонує в умовах безпрецедентних демографічних, соціальних та економічних трансформацій. Старіння населення, значні втрати кваліфікованих кадрів унаслідок бойових дій, мобілізації та масової еміграції працездатного населення формують системні виклики, які істотно обмежують можливості економічного зростання та ускладнюють повоєнну відбудову. Сукупність цих факторів свідчить про необхідність комплексного наукового аналізу механізмів функціонування ринку праці для розроблення ефективних стратегій його стабілізації, модернізації та подальшого розвитку. Для пом'якшення негативних тенденцій та формування стійкого трудового потенціалу доцільним є впровадження багатовимірної політики, яка поєднує: модернізацію виробничих процесів та стимулювання технологічного оновлення підприємств; розвиток інклюзивної системи професійної перепідготовки й підвищення кваліфікації, орієнтованої на потреби відбудови та інноваційного розвитку; створення соціально відповідальних практик управління персоналом, що сприятимуть збереженню та ефективному використанню людського капіталу; розширення можливостей для інноваційних і гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної, проектної, часткової та сезонної.

Окремої уваги потребує активізація трудового потенціалу вразливих і недостатньо залучених груп населення**.** Участь жінок у нетипових для них професіях, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, стимулювання молоді, пенсіонерів та ветеранів до працевлаштування мають підтримуватися через цільові державні програми, пільги та компенсаційні механізми для роботодавців. Такий підхід сприятиме як підвищенню зайнятості, так і зміцненню соціальної згуртованості. Важливим напрямом є також підтримання мікропідприємництва, малого та середнього бізнесу**,** які здатні швидко адаптуватися до змін, створювати нові робочі місця та забезпечувати гнучкість ринку праці. Посилення їхнього потенціалу може стати каталізатором економічної активності на регіональному рівні, а також джерелом інновацій і локального економічного розвитку. Таким чином, комплексність запропонованих заходів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки структурних змін у сфері зайнятості, а й сформувати передумови для підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці в умовах сучасних глобальних та внутрішніх викликів.

Conclusions. Thus, the modern labor market in Ukraine operates under unprecedented demographic, social, and economic transformations. Population aging, significant losses of skilled personnel due to hostilities, mobilization, and mass emigration of the working-age population create systemic challenges that substantially limit economic growth opportunities and complicate post-war reconstruction. The combination of these factors underscores the need for a comprehensive scientific analysis of labor market mechanisms to develop effective strategies for its stabilization, modernization, and further development. To mitigate negative trends and build a resilient labor potential, it is advisable to implement a multidimensional policy combining: modernization of production processes and stimulation of technological renewal in enterprises; development of an inclusive system of professional retraining and upskilling tailored to reconstruction and innovative development needs; creation of socially responsible human resource management practices that ensure the preservation and efficient utilization of human capital; and expansion of opportunities for innovative and flexible forms of employment, including remote, project-based, part-time, and seasonal work.

Special attention should be given to activating the labor potential of vulnerable and underrepresented population groups. Women’s participation in non-traditional professions, integration of internally displaced persons, and the employment of youth, retirees, and veterans should be supported through targeted state programs, incentives, and compensatory mechanisms for employers. Such an approach will contribute both to increased employment and to strengthening social cohesion. Another important area is support for micro, small, and medium-sized enterprises, which can quickly adapt to changes, create new jobs, and ensure labor market flexibility. Strengthening their potential can become a catalyst for regional economic activity as well as a source of innovation and local economic development. Therefore, the comprehensiveness of the proposed measures not only minimizes the negative consequences of structural changes in employment but also lays the groundwork for enhancing the competitiveness of the national labor market under current global and domestic challenges.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічої системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка.* 2024. № 4. С. 3–23. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003
2. Кудлай В. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та діджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник.* № 3 (88). 2024. С. 13–19. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.013

3. Петрова І. Л., Щетініна Л. В. Ринок праці України в умовах війни: виклики та орієнтири розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 257–265. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-257-265
4. Атаманюк Р. Ф. Розвиток цифрової екосистеми ринку праці. *Інноваційна економіка.* 2023. № 4 (96). С. 110–117. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.16
5. Гордієнко Є. Цифрові тенденції на ринку праці України та їх вплив на формування нових професій. 2025 : матеріали конф. Львів : МЦНД, 2025. С. 72–75.
6. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни: регіональні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19). URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1 (дата звернення: 22.12.2025).
7. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* Випуск № 40, 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453 (дата звернення: 22.12.2025).
8. Кравчук О. І. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура*. Одеса, 2022. Вип. 68. С. 199–207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/37 (дата звернення: 12.12.2025).
9. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Economy and society*. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31
10. Клименко О. Вплив демографічної кризи на розвиток трудових ресурсів в Україні під час війни. *Соціологічні студії.* 2025. 1 (26). С. 30–44. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-41-41
11. Штундер І. та Хрустальова Б. Ринки освітніх послуг та праці в Україні. *Товарознавство. Технології. Інженерія.*2022. 43, 3. С. 4–18. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(43)01
12. Боброва Д. О. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 216–226. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.216
13. Горбань С., Біленко О., Трубнік Т. Вплив міграційних процесів на економіку України. *Економіка та* суспільство. 2023. № 49. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-26.
14. Кудлай В. Г. Виклики та напрямки модернізації бізнес-освіти. *Інновації в бізнес-освіті :* зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2019. С. 44–47.
15. Кудлай В. Інформаційне суспільство: сучасні тенденції та особливості розвитку. *Галицький економічний вісник.* 2024. Том 90. № 5. С. 37–44. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.037

References

1. Libanova E. (2024) *Rezyliientnist socioekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfika formuvannia i reahuvannia* [Resilience of Ukraine's socioeconomic system to war-induced shocks: specifics of formation and response]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 4, pp. 3–23. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003
2. Kudlai V. (2024) *Mizhnarodnyi rynok pratsi v umovakh hlobalizatsii ta dyhdzhytalizatsii: trendy ta perspektyvy* [International labor market in the context of globalization and digitalization: trends and prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (88), pp. 13–19. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.013
3. Petrova I. L., Shchetinina L. V. (2025) *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: vyklyky ta oriientyry rozvytku* [Ukraine's labor market under war conditions: challenges and development guidelines]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 257–265. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-257-265
4. Atamaniuk R. F. (2023) *Rozvytok tsyfrovoi ekosystemy rynku pratsi* [Development of the digital labor market ecosystem]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 4 (96), pp. 110–117. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.16
5. Hordiienko Ye. (2025) *Tsyfrovi tendentsii na rynku pratsi Ukrainy ta yikh vplyv na formuvannia novykh profesii* [Digital trends in the Ukrainian labor market and their impact on the formation of new professions]. *Materialy konferentsii MTsND*, Lviv, pp. 72–75.
6. Blyzniuk V. V., Yatsenko L. D. (2025) *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: rehionalni aspekty* [Ukraine's labor market under war conditions: regional aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 19. Available at: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1 (accessed: 22 December 2025).
7. Shtunder I. O. (2022) *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [The labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453 (accessed: 22 December 2025).
8. Kravchuk O. I. (2022) *Sotsialni ryzyky rynku pratsi pid chas viiny v Ukraini* [Social risks of the labor market during the war in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 68, pp. 199–207. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/37 (accessed: 12 December 2025).

9. Liubomudrova N., Hoichuk V. (2022) *Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia* [Changes in the labor market under martial law and prospects for post-war recovery]. *Economy and Society*, no. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31
10. Klymenko O. (2025) *Vplyv demohrafichnoi kryzy na rozvytok trudovykh resursiv v Ukraini pid chas viiny* [Impact of demographic crisis on the development of labor resources in Ukraine during the war]. *Sotsiolohichni studii*, no. 1 (26), pp. 30–44. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-41-41
11. Shtunder I., Khrustaliova B. (2022) *Rynky osvitnikh posluh ta pratsi v Ukraini* [Markets of educational services and labor in Ukraine]. *Tovaroznavstvo. Tekhnolohii. Inzheneriia*, vol. 43, no. 3, pp. 4–18. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(43)01
12. Bobrova D. O. (2023) *Mizhnarodna trudova mihratsiia ta yii vplyv na rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii RF* [International labor migration and its impact on Ukraine's labor market under Russian military aggression]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 82, no. 3, pp. 216–226. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.216
13. Horban S., Bilenko O., Trubnik T. (2023) *Vplyv mihratsiinykh protsesiv na ekonomiku Ukrainy* [Impact of migration processes on Ukraine's economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-26.
14. Kudlai V. H. (2019) *Vyklyky ta napriamky modernizatsii biznes-osvity* [Challenges and directions of modernization of business education]. In: *Innovatsii v biznes-osviti*, Kyiv: KNEU, pp. 44–47.
15. Kudlai V. (2024) *Informatsiine suspilstvo: suchasni tendentsii ta osoblyvosti rozvytku* [Information society: modern trends and development features]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 90, no. 5, pp. 37–44. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.037

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 330.43:004.8

ПОРІВНЯННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ LLM-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

Олександр Кузьменко
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-1271-9293

Резюме. *Проаналізовано можливості LLM-моделей (великих мовних моделей), які можуть бути корисні для макроекономічного прогнозування на сучасному етапі його розвитку. Порівнюються три мовні моделі – Grok, Google Gemini та ChatGPT, яким було задано один і той самий промпт, але отримані результати виявилися значно різними за структурою, деталізацією та обґрунтуванням висновків. Основну увагу приділено аналізу потенціалу великих мовних моделей та їх поведінки саме у контексті задач макропрогнозування економічного розвитку України, зокрема у визначенні ключових макроекономічних показників, таких, як темпи зростання ВВП, рівень інфляції, обсяги інвестицій та динаміка споживчого попиту. У межах дослідження було поставлено одну ідентичну задачу для всіх трьох LLM, проте кожна модель використала різні джерела даних, різну статистичну та математичну методологію, що призвело до формування унікальних результатів. Отримані прогнози порівнювалися з офіційними даними та національним прогнозом економіки України, який розробляється уповноваженими державними органами. Аналіз показав, що моделі демонструють різну здатність до інтеграції історичних даних, оцінювання ризиків та формування сценаріїв економічного розвитку, що дозволяє зробити висновок про їхню потенційну корисність у доповненні традиційних методів прогнозування. Дослідження також висвітлює проблемні аспекти застосування LLM у макроекономіці, серед яких відсутність стандартизованих підходів до вибору джерел даних, ризики появи систематичних помилок через упередженість моделей, а також труднощі у формулюванні точних економічних запитів, які забезпечують адекватний та надійний результат. Окремо підкреслено важливість критичного аналізу отриманих прогнозів, необхідність перевірки їхньої достовірності та узгодженості з офіційними економічними показниками, а також перспективи інтеграції LLM у комбіновані моделі прогнозування, де вони можуть слугувати інструментом для швидкого аналізу великих обсягів текстових та числових даних. Таким чином, проведене дослідження дозволяє окреслити практичні та методологічні перспективи використання великих мовних моделей у макроекономічному прогнозуванні, а також формує основу для подальших досліджень щодо підвищення точності прогнозів, оптимізації роботи з даними та підготовки комплексних рекомендацій для економічних аналітиків і державних структур. У підсумку робота демонструє, що LLM можуть стати ефективним доповненням до традиційних методів прогнозування, проте потребують ретельної адаптації під специфіку національної економіки та контрольованого впровадження у практику.*

Ключові слова: *макроекономічне прогнозування, LLM, штучний інтелект, мовна модель, AI, індекс споживчих цін, нейронні мережі.*

Дата надходження 10.02.2026
Дата прийняття 16.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.041 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 330.43:004.8

COMPARING THE CAPABILITIES OF LLMs FOR MACROECONOMIC FORECASTING

Oleksandr Kuzmenko
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. *The article presents an analysis of the capabilities of large language models (LLMs), which may be useful for macroeconomic forecasting at the current stage of its development. Three language models – Grok, Google Gemini, and ChatGPT – are compared, all of which were given the same prompt, yet produced*

Corresponding author: Oleksandr Kuzmenko; e-mail: macabro2222@gmail.com

significantly different results in terms of structure, detail, and justification of conclusions. The focus is on evaluating the potential of large language models and their behavior specifically in the context of tasks related to forecasting the macroeconomic development of Ukraine, particularly in estimating key macroeconomic indicators such as GDP growth rates, inflation, investment volumes, and consumer demand dynamics. In this study, a single identical task was assigned to all three LLMs; however, each model utilized different data sources and applied distinct statistical and mathematical methodologies, resulting in unique outcomes. The forecasts generated were compared with official data and the national economic forecast of Ukraine, developed by the relevant government authorities. The analysis demonstrated that the models exhibit varying abilities to integrate historical data, assess risks, and generate scenarios of economic development, indicating their potential usefulness as a complement to traditional forecasting methods. The study also highlights the challenges of applying LLMs in macroeconomics, including the lack of standardized approaches to data selection, the risk of systematic errors due to model biases, and difficulties in formulating precise economic queries that yield reliable results. The article emphasizes the importance of critically analyzing generated forecasts, verifying their accuracy and consistency with official economic indicators, as well as the prospects for integrating LLMs into hybrid forecasting models, where they can serve as tools for rapid analysis of large volumes of textual and numerical data. Overall, the research outlines the practical and methodological prospects for using large language models in macroeconomic forecasting and provides a basis for further studies aimed at improving forecast accuracy, optimizing data processing, and preparing comprehensive recommendations for economic analysts and government institutions. The study demonstrates that LLMs can become an effective supplement to traditional forecasting methods, but require careful adaptation to the specifics of the national economy and controlled implementation in practice.

Key words: *macroeconomic forecasting, LLM (Large Language Model), artificial intelligence (AI), language model, AI, consumer price index (CPI), neural networks*.

Received 10.02.2026
Accepted 16.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.041 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. На початку 20-х рр. XXI ст. розпочалась епоха бурхливого розвитку систем штучного інтелекту, своєрідним драйвером для розвитку якої стало представлення С. Альтманом нового генеративного ШІ, а саме — ChatGPT. Цей момент став стимулом для Microsoft та Google вдосконалити свої версії систем штучного інтелекту, а саме Gemini та Microsoft Copilot 365.

Поява такого різноманіття систем ШІ вплинула на весь ринок великих мовних моделей (LLM) та стала відправною точкою розроблення та розвитку великої кількості систем ШІ. Великі мовні моделі вміють аналізувати, думати, навчатися, тому застосовуються для широкого спектра різноманітних задач, які виникають в тій чи іншій науці. Соціальні та економічні науки не стали винятком, адже розвиток ШІ лише стимулює зростання цифрової економіки.

Макроекономічний прогноз є важливим елементом будь-якої економіки, але хоча прогнозування є дуже складним ітеративним процесом, проте кожен з нас може отримати прогноз певних макроекономічних показників за лічені хвилини, якщо скористатися системами ШІ. Проте врахувати всі детермінанти, які впливатимуть на значення певного макроекономічного показника. не є можливим навіть для штучного інтелекту.

Великі LLM-моделі все ж можуть бути корисними, якщо потрібно отримати певний швидкий інтервальний прогноз, не застосовуючи складні ансамблі моделей, які нам пропонує наука про дані (Data Science) на сучасному етапі свого розвитку.

В епоху накопичення великої кількості різноманітних даних, доступності систем штучного інтелекту, змінюються сама парадигма прогнозування макроекономічних показників. Це повертає дослідників до проблеми вибори тієї AI-системи, яка надасть найточніший точковий та інтервальний прогноз конкретного макроекономічного показника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними науковцями, показують, що великі мовні моделі здатні прогнозувати розвиток певних подій, а тому можуть і виступати як СППР (система

підтримки прийняття рішень) при виборі адекватної моделі чи ансамблю моделей при прогнозуванні різноманітних показників, у тому числі макроекономічних (ВВП, грошові агрегати, індекси споживчих цін чи промислового розвитку тощо).

Ross Gruetzemacher та колектив співавторів у своїй публікації [1] дослідили прогнозування прогресу розвитку ШІ, використавши метод Дельфі та різні методи експертного прогнозування, а також запитали різні мовні моделі про те, як вони оцінюють свій розвиток. У роботі було зазначено, що деякі з напрацювань корисні також для соціально-економічних наук.

Perez-Bernabeu E. та Polat O. у своїй праці [2] роблять акцент на вивченні методології макроекономічного прогнозування, підкреслюючи перехід від традиційних статистичних методів до таких підходів, які засновані на штучному інтелекті. А знаходження формули успішної комбінації гібридних економетричних моделей, машинного навчання та штучного інтелекту здійснило революцію в галузі макроекономічного прогнозування, тому важливо вивчати ШІ-моделі, щоб на базі них створити таку, яка прогнозує макроекономічні показники з максимальною точністю, враховуючи навіть такі непередбачувані фактори, які отримали назву «чорних лебедів».

Кузьменко О. К. та Пащенко А. В. у колективній монографії [5], яка присвячена дослідженню торгівельного підприємства на мікрорівні, описують, як можна оцінити вплив на розвиток торгівельного підприємства саме макроекономічних факторів за допомогою технологій ШІ та інтелектуального аналізу даних.

Існує безліч інших наукових праць, які пов’язані з ШІ, але вони більше спрямовані на дослідження функціоналу великих мовних моделей, який постійно еволюціонує.

Мета дослідження – є огляд сучасних великих мовних моделей (LLM), таких, як ChatGPT, Gemini та Grok (а саме їхні версії, які доступні для поглибленого аналізу), котрі можуть бути використані для прогнозування найрізноманітніших соціально-економічних показників, а особливо на макрорівні, що є дуже важливим для інвесторів, які в майбутньому точно будуть мати високу граничну схильність до капіталовкладень у відбудову України. Оцінювання прогностичної здатності LLM саме у контексті макроекономічного прогнозування є базисом даного дослідження.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: порівняння прогнозних можливостей різних LLM; описування перспективи їх застосування для макроекономічного прогнозування; вивчення їх поведінки при побудові прогнозів.

Виклад основного матеріалу. За умов мінливості ринкового середовища й часто агресивної манери ведення конкурентної боротьби, питання формування заданого (продуманого, сприятливого) корпоративного іміджу має стратегічне значення.

Підвищена увага до корпоративного іміджу не є випадковою, адже саме імідж – це те, як сприймають організацію різноманітні цільові аудиторії.

Для експерименту взято за основу три LLM та сформовано однаковий промпт (задачу для AI-системи) наступного змісту: «Уяви, що ти – економічний аналітик. На основі даних індексу споживчих цін (CPI) в Україні за період 2010–2025 рр. зроби прогноз CPI на 2026 рік. Поясни свій підхід і дай прогнозне значення у відсотках з точністю до одного знака після коми».

Описування вихідних даних для прогнозу, які надає кожна з досліджуваних LLM.

LLM GROK за основу взяв аналіз історичних даних індексу споживчих цін (CPI) для України за період 2010–2025 рр. Зазначена LLM скористалася даними з офіційних джерел, таких, як [7], [8] та подібних. CPI України GROK подав саме у форматі year-over-year (YoY) як річну зміну у грудні до грудня попереднього року у відсотках, що є стандартним показником для аналізу інфляції. Далі модель GROK сформувала наступний часовий ряд (табл. 1).

LLM Gemini не надала вичерпних та достатніх, як саме було сформовано часовий ряд для прогнозу. Замість нього було проведено мовний ретроспективний аналіз та видано наступний результат (табл. 2). При цьому LLM Gemini охарактеризувала динаміку індексу споживчих цін України за останні 15 років як таку, що «нагадувала американські гірки».

Таблиця 1. Часовий ряд, сформований LLM GROK для прогнозу CPI України на 2026 рік

Рік	*CPI YoY (%)*	*Контекст періоду*
2010	9.1	Стабілізація після кризи 2008 року
2011	7.9	Поступове сповільнення інфляції
2012	0.6	Період низької інфляції / дефляційних процесів
2013	0.5	Стабільність цін перед потрясіннями
2014	12.1	Початок девальвації гривні та АТО
2015	*48.7*	Пік інфляції (криза, девальвація)
2016	12.4	Початок стабілізації
2017	13.7	Помірне зростання
2018	9.8	Повернення до однозначного показника
2019	4.1	Досягнення таргета НБУ
2020	5.0	Пандемія COVID-19
2021	10.0	Постковідне відновлення
2022	*26.6*	Повномасштабне вторгнення
2023	5.1	Ефективна монетарна політика та адаптація бізнесу
2024	4.9	Продовження стабілізації
2025	5.1	Прогнозний/поточний рівень

Сформовано AI Grok на основі джерел [7], [8] і подібних та впорядковано автором.

Таблиця 2. Якісний аналіз, сформований LLM Gemini для прогнозу CPI України на 2026 р.

Період	*Опис подій*
2010–2013 рр.	Період «затишшя» з низькою інфляцією (навіть дефляцією у 2012-му), що підтримувався фіксованим курсом гривні
2014–2015 рр.	Шоковий стрибок (до 43.3% у 2015-му) через початок війни, девальвацію та приведення тарифів до ринкових рівнів
2016–2021 рр.	Перехід до інфляційного таргетування НБУ. Інфляція поступово знижувалася до цільових 5% (з відхиленнями)
2022–2023 рр.	Повномасштабне вторгнення. Стрибок до 26.6% у 2022-му з неочікувано швидким сповільненням до ~5.1% у 2023-му завдяки жорсткій монетарній політиці та фіксації тарифів
2024–2025 рр.	Помірне зростання. Вичерпання ефекту високої бази 2022 року, тиск на витрати бізнесу через енергетику та дефіцит кадрів призвели до поступового прискорення інфляції в межах 8–10%

Сформовано LLM Google Gemini.

Після цього LLM Gemini наводить короткий аналіз та виводить середнє значення за весь період: 11.2%, але воно спотворене роками-аутсайдерами (2015, 2022). Дані LLM Gemini бере з Урядового порталу Мінфіну, але не пояснює, звідки саме та не наводить часовий ряд. Середнє за стабільний період 2019–2025 рр.: 8.8%, без аутсайдерів – 5.0%.

Мовна модель ChatGPT наводить дані та джерело, яке є досить дивним, тобто офіційні джерела використовують модель, але основним джерелом наводить бухгалтерський портал [6]. Мовна модель ChatGPT наводить статистику CPI/інфляції для України за 2011–2025 рр., на основі якої побудувала наступний часовий ряд для прогнозу (таблиця 3).

Таблиця 3. Часовий ряд, сформований LLM ChatGPT для прогнозу CPI України на 2026 рік

Рік	*CPI YoY (%)*	*Контекст періоду*
2010	4,6	Стабілізація після кризи 2008 року
2011	–0,2	Поступове сповільнення інфляції
2012	0,5	Період низької інфляції / дефляційних процесів
2013	24,9	Стабільність цін перед потрясіннями
2014	43,3	Початок девальвації гривні та АТО
2015	12,4	Пік інфляції (криза, девальвація)
2016	13,7	Початок стабілізації
2017	9,8	Помірне зростання
2018	4,1	Повернення до однозначного показника
2019	5,0	Досягнення таргета НБУ
2020	10,0	Пандемія COVID-19
2021	26,6	Постковідне відновлення та зростання цін на енергоносії
2022	5,1	Повномасштабне вторгнення
2023	12,0	Ефективна монетарна політика та адаптація бізнесу
2024	8,0	Продовження стабілізації
2025	4,6	Прогнозний/поточний рівень

Сформовано LLM ChatGPT.

У кінці таблиці ChatGPT наводить примітку, де показує, що значення 2011–2013 узяті з доступних архівів/історичних джерел, 2014–2025 – з архівних таблиць CPI за даними Держстату/аналітичних джерел, таких, як [6].

Опис методології прогнозу досліджуваних LLM. Методологія, яку використовує GROK для прогнозування CPI, базується на адаптивному підході. Вона відсікає аномальні дані минулого (до 2016 року) та фокусується на поточному тренді за допомогою методу Хольта (лінійного експоненційного згладжування). Чому саме модель Хольта, а не Брауна чи Хольта-Вінтерса LLM GROK, не пояснює. Модель Хольта – це адаптивний метод прогнозування, який описується наступною системою рівнянь [4, с. 246]:

$$\begin{cases} l_t = \alpha y_t + (1-\alpha)(l_{t-1} + b_{t-1}) \\ b_t = \beta(l_t - l_{t-1}) + (1-\beta) * b_{t-1}, \\ F_{t+m} = l_t + mb_t \end{cases} \quad (1)$$

де: y_t – фактичне значення в момент;
l_t – оцінка рівня ряду;
b_t – оцінка тренду (нахилу);
α – параметр згладжування рівня ($0 \leq \alpha \leq 1$);
β – параметр згладжування тренду ($0 \leq \beta \leq 0$);
m – горизонт прогнозування;
F_{t+m} – прогноз на m періодів уперед.

LLM Gemini використовує макроекономічний підхід, а саме рівняння на основі теорії адаптивних очікувань, яке математично можна представити як функцію наступного вигляду:

$$\pi_{2026} = \alpha * \pi_{2025} + \beta * \Delta E + \gamma * M + \varepsilon, \quad (2)$$

де: π – рівень інфляції;
ΔE – зміна цін на енергоносії;
M – монетарні умови;
ε – випадкові шоки (ризики безпеки);
α, β, γ – коефіцієнти чутливості (вагові коефіцієнти).

ChatGPT більше орієнтований на комбінований прогноз, який усереднює: ковзне середнє останніх 3–5 років (без комбінації з авторегресією); трендову апроксимацію з урахуванням зміни курсів; експертні прогнози НБУ.

Факторний аналіз. Всі три LLM-моделі (Grok, Gemini, ChatGPT), так як вони мовні, то проводять факторний аналіз словесно й визначають свій набір ключових позитивних (+) та негативних (-) факторів, які впливають на прогнозний результат (рис. 1). Це неймовірна перевага мовних моделей, адже вони комбінують статистичні прогнози на основі часового ряду та факторний аналіз, тобто аналізують з точки зору макроекономічної теорії та враховують логіку економічних зв'язків.

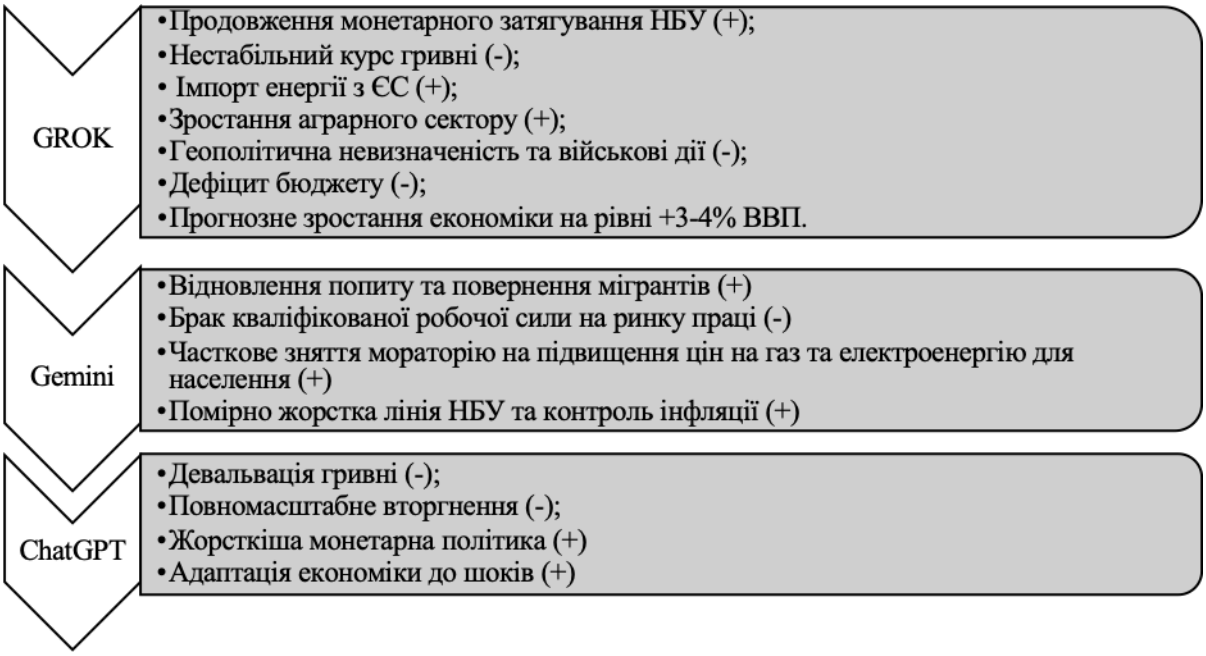


Рисунок 1. Факторний аналіз порівнюваних LLM

Сформовано автором.

Прогнози, порівняння та застереження. Grok порівнює прогноз з аналітиками з МВФ та оцінює похибку моделі на останніх двох роках (2024–2025 рр.) на рівні δ < 0.5%. Його прогнозне значення CPI на 2026 р. дорівнює 5.2% (грудень 2026 YoY). Але разом із прогнозом, LLM Grok дає застереження, що даний прогноз відображає стабілізацію на рівні цілі НБУ з невеликим ризиковим преміумом. А ризики пов'язує тільки з війною. Тобто, якщо відбувається подальша ескалація війни, то індекс CPI зростає до 7.5%, а при деескалації – знижується до 4.0%. Також модель Grok рекомендує моніторити ключову ставку та ціни на електроенергію, бо вони є значимими бустерами для CPI.

LLM Gemini побачив поступову стабілізацію економіки, але при цьому його прогноз менш оптимістичний, ніж у Grok, проте необхідність корекції адміністративних цін та тиск з боку витрат (енергія + зарплати) змусили LLM Gemini надати нам цифру на 2026 рік, яка дорівнює 7.6%. Крім того, Gemini попереджає нас про певні застереження, а саме про те, що прогнозне значення є приблизним та відображає сценарій «контрольованого відновлення», де інфляція дещо перевищує довоєнну ціль НБУ (5%), але залишається в межах безпечного однозначного числа. Ризики прогнозу LLM Gemini пов'язує з бойовими діями, руйнуванням енергосистеми та скороченням зовнішньої фінансової допомоги. З урахуванням ризиків LLM Gemini надає оптимістичний прогноз для CPI на 2026 рік в інтервалі 5.5–6.0% за умов швидкого завершення активних бойових дій та масового припливу інвестицій. Песимістичний прогноз LLM Gemini надає на рівні не менше ніж 12%. І він станеться за умов продовження руйнування енергосистеми та значного скорочення зовнішньої фінансової допомоги.

LLM ChatGPT зробила свій прогноз на основі довготермінових даних CPI за 2011–2025 рр. і макроекономічних прогнозів та спрогнозувала досліджуваний нами індекс на 2026 р. на рівні близько 7.3 %. Дана мовна модель зазначила, що цей прогноз враховує як історичні тренди, так і поточні структурні зміни в економіці України.

Пропозиції ШІ після надання прогнозу. Grok вимагає для точнішого прогнозу додаткові дані та уточнити промпт. Gemini запитує, чи потрібно наочно зобразити результати прогнозування, а ChatGPT пропонує показати графік CPI-динаміки за 2010–2025 рр. з трендовою лінією для кращого візуального розуміння і в результаті показує простий лінійний тренд, який не враховує багато моментів та нелінійності, але для мовної моделі – це вже прогрес.

Порівняння прогнозів. Так як на момент написання статті даних про індекс споживчих цін чи зростання економіки України на грудень 2026 року ще немає, оскільки він ще не настав, то можна орієнтуватися поки на прогнози Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, який оцінює реальне зростання ВВП на рівні 2,7%, а індекс споживчих цін на рівні 112.2% [8]. Порівняємо LLM-прогнози із офіційним прогнозом Мінекономіки (рис. 2).

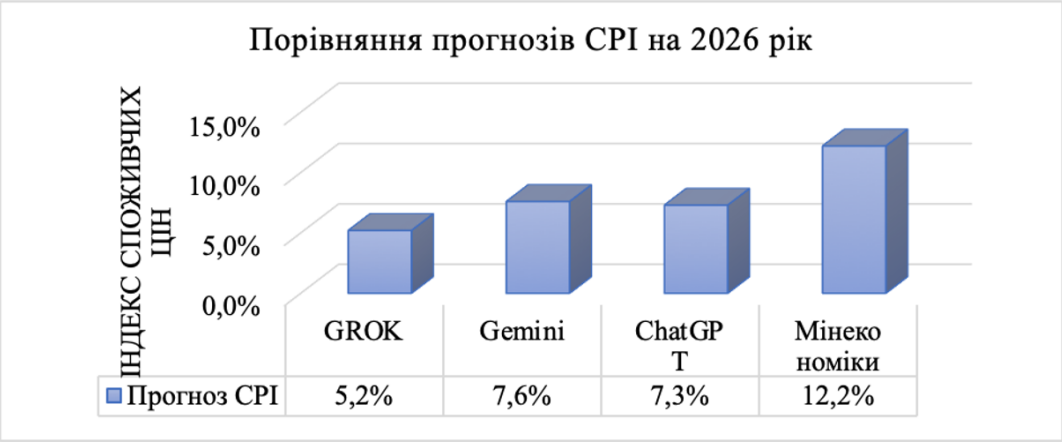


Рисунок 2. Порівняння LLM-прогнозів із офіційним прогнозом Мінекономіки

Сформовано автором.

Таким чином, згідно з прогнозним графіком найменше відхиляється від прогнозного значення Мінекономіки значення LLM Gemini. Це максимальний та найбільш реалістичний результат у нинішній ситуації, яка близька до повного блекауту.

На мою думку, прогноз Мінекономіки найбільше співпадає з реальністю. Проте можна оцінити точність уже в грудні цього року або у січні наступного, а також протестувати інші LLM, а тому це дослідження продовжиться.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що LLM Grok, Gemini, ChatGPT роблять прогнози, опираючись на різний інструментарій, якщо у промпті не конкретизувати, яка саме модель прогнозування має застосовуватися: статистична чи макроекономічна, чи заснована на прогнозних оцінках експертів. Gemini більш схильний до макроекономічного прогнозу, у той час як Grok та ChatGPT використовують адаптивні та регресивні моделі. Gemini навіть пропонує готовий код мовою програмування Python для реалізації прогнозу в даному програмному середовищі. Крім того, не всі досліджені великі мовні моделі здійснюють факторний аналіз CPI, але всі дають прогнозний коридор – оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії можливого розвитку макроекономічного процесу чи явища (у нашому випадку – індексу споживчих цін). Але не можна опиратися на прогнози мовних моделей, бо вони лише можуть підтримати певні рішення, виступивши у ролі DSS-системи, оскільки повинні коригуватися із урахуванням експертних думок та так званих «чорних лебедів» – непередбачуваних факторів типу ковідної пандемії, які у 2020 році змінили дуже неочікувано всі макроекономічні прогнози.

Conclusions. Based on the results of the conducted study, it was found that the LLMs Grok, Gemini, and ChatGPT generate forecasts using different methodologies when the prompt does not specify a particular forecasting model-whether statistical, macroeconomic, or expert-based predictive assessment. Gemini tends to produce more macroeconomic-oriented forecasts, whereas Grok and ChatGPT rely predominantly on adaptive and regression-based models. Notably, Gemini distinguishes itself by providing ready-to-use Python code for implementing the forecast, thereby facilitating technical integration. Furthermore, while not all examined large language models perform a detailed factor analysis of the Consumer Price Index (CPI), all models provide a forecast range that includes optimistic, realistic, and pessimistic scenarios for the development of the macroeconomic phenomenon. Nevertheless, forecasts generated by language models should not be viewed as definitive; they should instead function as supportive components within a decision support system (DSS). Their outputs must be adjusted to incorporate expert opinions and account for «black swan» events-unpredictable factors such as the 2020 COVID-19 pandemic – which can unexpectedly alter the trajectory of virtually all macroeconomic indicators.

Список використаних джерел

1. Gruetzemacher R., Dorner F. E., Bernaola-Alvarez N., Giattino C., Manheim D. Forecasting AI progress: A research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 170. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120909
2. Perez-Bernabeu E., Polat O. AI and Machine Learning in Macroeconomic Forecasting: A Systematic Review of Models, Trends, and Challenges. *2025 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC)*. Valencia, Spain, 2025. P. 1–9. DOI: https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC65658.2025.11106520
3. Manshur Al Ahmad A. S., Judijanto L., Tooy D., Putra P., Hermansyah M., Kumalasanti M., Agit A. Integration of Artificial Intelligence and Macro-Economic Analysis: A Novel Approach with Distributed Information Systems. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*. 2024. 11 (2). DOI: https://doi.org/10.4108/eetsis.4452
4. Присенко Г. В., Равікович Є. І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 378 с.
5. Кузьменко О. К. Прогнозування розвитку торговельного підприємства: практичне застосування сценарного підходу та моделей штучного інтелекту. *Сучасні виклики і стратегії забезпечення комплексної безпеки: кол. моногр.* Warsaw : East European Association of Scientists, 2025. P. 434–461. Doi: http://doi.org/10.5281/zenodo.17640307.
6. Таблиця індексів інфляції за 2013–2026 р. URL: https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/ (дата звернення: 10.02.2026).

7. Ukraine's central bank keeps rates steady, sees economy slowing in 2025. *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-central-bank-keeps-rates-steady-sees-economy-slowing-2025-2025-07-24/ (дата звернення: 10.02.2026).
8. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки. *Міністерство економіки України. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування*. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220 (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Gruetzemacher R., Dorner F. E., Bernaola-Alvarez N., Giattino C., Manheim D. (2021) Forecasting AI progress: A research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 170. Doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120909
2. Perez-Bernabeu E., Polat O. (2025). AI and Machine Learning in Macroeconomic Forecasting: A Systematic Review of Models, Trends, and Challenges. *2025 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC)*. Valencia, Spain, 2025, pp. 1–9. DOI: https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC65658.2025.11106520
3. Manshur Al Ahmad A. S., Judijanto L., Tooy D., Putra P., Hermansyah M., Kumalasanti M., Agit A. (2024) Integration of Artificial Intelligence and Macro-Economic Analysis: A Novel Approach with Distributed Information Systems. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 11 (2). DOI: https://doi.org/10.4108/eetsis.4452
4. Prysenko H. V., Ravikovych Ye. I. (2005). Prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv [Forecasting of socio-economic processes]. Kyiv: KNEU, 378 p.
5. Kuzmenko O. K. (2025). Prohnozuvannia rozvytku torhovelnoho pidpryiemstva: praktychne zastosuvannia stsenarnoho pidkhodu ta modelei shtuchnoho intelektu [Forecasting the development of a trading enterprise: practical application of the scenario approach and artificial intelligence models]. *Suchasni vyklyky i stratehii zabezpechennia kompleksnoi bezpeky: kol. monohr.* Warsaw: East European Association of Scientists, pp. 434–461. Doi: http://doi.org/10.5281/zenodo.17640307.
6. Tablytsia indeksiv infliatsii za 2013–2026 r. [Table of inflation indexes for 2013–2026]. Available at: https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/ (accessed: 10 February 2026).
7. Ukraine's central bank keeps rates steady, sees economy slowing in 2025. *Reuters*. Available at: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-central-bank-keeps-rates-steady-sees-economy-slowing-2025-2025-07-24/ (accessed: 10 February 2026).
8. Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2026–2028 roky [Forecast of economic and social development of Ukraine for 2026–2028]. *Ministry of Economy of Ukraine*. Available at: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220 (accessed: 10 February 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 004.631

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR ENHANCING PRODUCTIVITY AND HUMAN CAPITAL ENGAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Yurii Semenenko
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0009-0000-8334-9766

Kateryna Pryshliak
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0351-3528

Summary. *The article analyzes the current state of the use of information and communication technologies in the management of human capital in the agricultural sector. The main problems of the functioning of personnel management systems of agricultural enterprises have been identified, including an insufficient level of digitalization of management processes, limited possibilities for monitoring labor performance, a low level of employee involvement in production processes, a shortage of qualified personnel, and an insufficient level of staff motivation. It has been established that the absence of digital tools for supporting managerial decision-making reduces the efficiency of labor resource utilization and restrains the development of agricultural sector enterprises. Particular attention is paid to the role of information and communication technologies as a tool for increasing productivity and engagement of human capital. The possibilities of using digital personnel management platforms, mobile technologies, work performance monitoring systems, and analytical tools to support managerial decision-making are analyzed. The impact of digitalization on improving management transparency, enhancing communication between employees and management, optimizing production processes, and forming a motivational environment is substantiated. Approaches to the formation of a digital model of human capital management of agricultural enterprises based on the use of information data, analytics, and modern technological solutions are considered. Conceptual directions for the application of information and communication technologies to improve the effectiveness of managerial decisions and the development of the labor potential of agricultural enterprises are proposed. Conclusions are drawn regarding the strategic importance of digital technologies as a factor in increasing labor productivity, the efficiency of human resource utilization, and the competitiveness of agricultural enterprises. Recommendations are proposed for the development of digital infrastructure, the implementation of decision support systems, the improvement of staff digital competence, and the enhancement of human capital management mechanisms. The implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the efficiency of agricultural enterprises and ensuring the sustainable development of the agricultural sector of the economy.*

Key words: *digital transformation, human capital, agricultural enterprises, personnel management, efficiency improvement, digitalization of management.*

Received 16.02.2026
Accepted 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.050 *Published 30.04.2026*

 Corresponding author: Yurii Semenenko; e-mail: yurasemenenkowork@gmail.com

УДК 004.631

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В АГРОСФЕРІ[1]

Юрій Семененко
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Катерина Пришляк
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Резюме. *Проаналізовано сучасний стан використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні людським капіталом агросфери. Виявлено основні проблеми функціонування систем управління персоналом аграрних підприємств, серед яких недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмежені можливості моніторингу результативності праці, низький рівень залученості працівників до виробничих процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень мотивації персоналу. Встановлено, що відсутність цифрових інструментів підтримання управлінських рішень знижує ефективність використання трудових ресурсів і стримує розвиток підприємств аграрного сектора. Окрему увагу приділено ролі інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту підвищення продуктивності та залученості людського капіталу. Проаналізовано можливості використання цифрових платформ управління персоналом, мобільних технологій, систем моніторингу виконання робіт та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано вплив цифровізації на підвищення прозорості управління, покращення комунікації між працівниками та керівництвом, оптимізацію виробничих процесів і формування мотиваційного середовища. Розглянуто підходи до формування цифрової моделі управління людським капіталом аграрних підприємств, що базується на використанні інформаційних даних, аналітики та сучасних технологічних рішень. Запропоновано концептуальні напрями застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності управлінських рішень і розвитку трудового потенціалу підприємств агросфери. Зроблено висновки щодо стратегічного значення цифрових технологій як чинника підвищення продуктивності праці, ефективності використання людських ресурсів та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Запропоновано рекомендації щодо розвитку цифрової інфраструктури, впровадження систем підтримання управлінських рішень, підвищення цифрової компетентності персоналу та удосконалення механізмів управління людським капіталом. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектора економіки.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, людський капітал, аграрні підприємства, управління персоналом, підвищення ефективності, цифровізація управління.*

Дата надходження 16.02.2026
Дата прийняття 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.050 *Дата публікації 30.04.2026*

Statement of the problem. The agricultural sector of the economy faces challenges related to the need to increase labor productivity and the efficiency of human capital use in the context of the digital transformation of the economy. Traditional approaches to labor organization and personnel management in agricultural enterprises often do not meet the requirements of the modern production environment, which is characterized by increased competition, a shortage of qualified personnel, seasonality of work and increased requirements for performance. Insufficient use of information and communication technologies in personnel management processes, limited opportunities for monitoring work results and a low level of

[1] *Дослідження проведено в межах виконання проєкту фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок молодих вчених ПТ-07-2025 «Б» на тему «Інформаційно-комунікаційні технології для підвищення продуктивності та залученості людського капіталу в агросфері» (відповідно до Наказу МОН України від 27 грудня 2024 року № 1801) (державний реєстраційний номер 0125U000008)*

employee involvement in production processes reduce the effectiveness of management decisions and hinder the development of agricultural enterprises. This leads to irrational use of labor resources, increased costs and a decrease in the competitiveness of the agricultural sector.

A promising direction for increasing the efficiency of agricultural enterprises is the introduction of modern information and communication technologies into human capital management processes, which provides the possibility of digital monitoring of employee activities, analysis of labor performance and support for management decisions. The use of digital platforms, mobile technologies and analytical tools contributes to increasing the transparency of management, improving communication between employees and management, optimizing production processes and creating a motivational environment. At the same time, the process of digitalization of the agricultural sector is accompanied by a number of problems, including an insufficient level of digital infrastructure, limited investment opportunities of enterprises, low digital competence of personnel and the lack of a systematic approach to the implementation of information and communication technologies in the practice of human resource management. This necessitates the need for scientific substantiation of approaches to the use of digital technologies to increase the productivity and involvement of human capital of agricultural enterprises.

Analysis of recent research and publications. A large number of Ukrainian and European scientists are studying the use of information and communication technologies in the agricultural sector. Viktoriya Hrosul, Olena Kruhlova and Alina Kolesnyk study the digitalization of agriculture and the impact of information and communication technologies on the development of enterprises in Ukraine [1]. Natalia Metelenko, Nadiya Svintsova and Vitalina Nikitenko study the digitalization of the agricultural sector as a tool for implementing green technologies [2]. Marianna Stehney, Inna Irtyshcheva, Iryna Kramarenko, Olena Ishchenko and Oleksandr Irtyshchev study the transformation of HR strategies focused on innovation and business model reengineering [3]. M. V. Nehrey studies the digital transformation of the agricultural sector [4]. Bohdan Melnyk studies the economic benefits of the digital transformation of the agricultural sector [5]. However, the issue of using information and communication technologies to increase productivity and employee engagement in the agricultural sector requires further study and research.

The objective of the study is to analyze the capabilities of information and communication technologies to increase labor productivity and human capital involvement in the agricultural sector. The study is aimed at identifying the main problems of traditional approaches to personnel management in agricultural enterprises, assessing the potential of digital technologies to increase the efficiency of labor resources, improve communication and employee motivation, as well as identifying key areas and prospects for implementing information and communication solutions in the human capital management system of agricultural enterprises.

Statement of the task. To achieve the set goal, the study involves analyzing the current state of the use of information and communication technologies in the processes of human capital management of agricultural enterprises in order to identify key problems that hinder the increase in labor productivity and personnel involvement. Special attention is paid to assessing the effectiveness of traditional approaches to labor organization and personnel management and determining their compliance with modern conditions of digital transformation of the agricultural sector. The study is aimed at determining the potential of information and communication technologies to increase the efficiency of labor resources, improve communication between employees and management, support management decisions, as well as identify possible problems and risks that arise in the process of implementing digital solutions in the human capital management system of agricultural enterprises**.**

Presentation of the main research material. The modern development of agricultural enterprises is characterized by the growth of the role of human capital as a key resource for

ensuring economic efficiency and competitiveness of production. Unlike material and technical resources, human capital has the ability to accumulate knowledge, develop competencies and adapt to changes in the production environment, which determines its strategic importance for the functioning of agricultural enterprises. In this context, it is advisable to consider the human capital of agricultural enterprises as a set of professional knowledge, practical skills, experience, motivational characteristics and behavioral models of employees, which form their ability to ensure the effective implementation of production tasks and achieve economic results of the enterprise. A feature of the human capital of agricultural enterprises is its direct connection with technological processes of production and natural factors of the functioning of the industry. Agricultural production is characterized by seasonality of work, dependence on climatic conditions, use of specialized equipment and the need for prompt management decisions. This leads to increased requirements for the professional training of employees, their ability to quickly respond to changes in production conditions and effectively interact within production processes. At the same time, the shortage of qualified personnel, migration processes and uneven level of professional training of employees create additional risks for the stable development of agricultural enterprises, which enhances the importance of effective human capital management. An important characteristic of the human capital of agricultural enterprises is its economic efficiency, which is manifested through labor productivity, quality of work, level of resource use and ability of employees to ensure innovative development of production. The effectiveness of human capital is determined not only by the level of professional competencies, but also by motivational factors, organizational working conditions, level of personnel management and possibilities of using modern technologies. That is why human capital should be considered not only as a labor resource, but also as a strategic asset of an enterprise that requires systematic development, investment and management.

The conditions of digital transformation of the economy are significantly changing the approaches to the formation and use of human capital of agricultural enterprises. The importance of digital competencies of employees, the ability to work with information systems, analyze production data and use modern technological solutions in production activities is growing. This expands the functional role of employees and increases the requirements for their professional training, which necessitates the integration of information and communication technologies into human capital management processes.

Human capital of agricultural enterprises is a complex socio-economic category that combines professional, intellectual and motivational characteristics of employees and determines the ability of the enterprise to ensure effective functioning and development in a competitive environment. The growing role of information and communication technologies creates prerequisites for increasing the effectiveness of the use of human capital, which requires further research into the mechanisms of its digital support and management. The effectiveness of the activities of agricultural enterprises is largely determined by the level of labor productivity and the degree of involvement of personnel in production processes. Labor productivity reflects the effectiveness of the use of labor resources and characterizes the ability of employees to ensure the required volume of production with optimal expenditure of time and resources. In the agricultural sector, this indicator is of particular importance, since production processes are associated with limited time periods for work, dependence on natural and climatic conditions and the high cost of technical resources. Under such conditions, even a slight increase in labor productivity can provide a significant increase in the economic results of the enterprise [1].

Along with labor productivity, an important factor of efficiency is staff involvement, which characterizes the level of interest of employees in the results of the enterprise's activities, their readiness to perform tasks with high quality and to show initiative in production processes. Involvement is formed under the influence of motivational mechanisms, working conditions, organizational culture and the quality of personnel management. In agricultural enterprises, the

problem of insufficient involvement is often associated with the seasonal nature of employment, uneven workload and limited opportunities for professional development of employees, which reduces the level of their interest in long-term cooperation with the enterprise.

Labor productivity and staff involvement is closely related and mutually influence each other. Increasing the level of involvement contributes to a more responsible attitude of employees to the performance of tasks, an increase in the quality of work and a more rational use of resources, which is directly reflected in labor productivity. At the same time, a high level of production organization and effective management create conditions for the realization of the professional potential of employees, which increases their motivation and involvement. Ensuring the effectiveness of the activities of agricultural enterprises requires a comprehensive approach to labor resource management, which takes into account both economic and behavioral aspects of personnel functioning.

In the context of the digital transformation of the economy, approaches to increasing labor productivity and staff engagement are changing under the influence of information and communication technologies. The use of digital tools allows monitoring labor results, analyzing the efficiency of production operations, optimizing the distribution of labor resources, and forming a transparent system for assessing employee performance. This creates the prerequisites for increasing the validity of management decisions, improving communication between management and employees, and forming a motivational environment focused on achieving results. Labor productivity and staff engagement are interrelated factors of the economic efficiency of agricultural enterprises, which determine the effectiveness of human capital use and the competitiveness of production. Increasing their level requires the use of modern management approaches and digital technologies that provide the possibility of comprehensive analysis of personnel activities and support for management decisions in the field of human resources management. Digitalization of the economy forms new approaches to personnel management of agricultural enterprises, changing the mechanisms of labor organization, interaction between employees and management, as well as the processes of making management decisions. Traditional methods of labor resource management, based on administrative approaches and limited information capabilities, do not provide the necessary level of efficiency and validity of decisions in modern conditions of agricultural production. The introduction of information and communication technologies creates opportunities for the transition from intuitive management to databased management, which increases the efficiency of human capital use and the performance of enterprises.

Digitalization of personnel management involves the use of information systems to collect, to process and to analyze data on employee activity, performance of production tasks and use of labor resources. This allows ensuring transparency of management processes, increasing control over labor productivity and creating conditions for objective assessment of personnel performance. The use of digital personnel management platforms and mobile technologies contributes to improving communication between employees and management, rapid exchange of information and coordination of production processes, which is especially important for agricultural enterprises with geographically distributed production units.

An important direction of transformation of personnel management is the use of analytical tools and systems of support of management decisions, which provide the possibility of forecasting needs in labor resources, optimizing their distribution and assessing the effectiveness of management measures. This allows reducing the influence of subjective factors in the decision-making process, increasing the accuracy of planning and forming justified management strategies for the development of human capital. As a result, digitalization creates the prerequisites for increasing labor productivity, improving personnel motivation and reducing enterprise costs.

Digital technologies are also changing approaches to the professional development of employees, providing opportunities for distance learning, advanced training and the formation of digital competencies. This contributes to the adaptation of personnel to the use of modern technological solutions in production and increases their ability to perform professional functions. The conditions of digitalization form new requirements for employee competencies, which necessitates a systematic approach to the development of human capital in agricultural enterprises.

Considerable attention is paid to the integration of flexible forms of learning, combining traditional educational methods with digital technologies. The implementation of learning management systems provides the possibility of continuous professional development of personnel regardless of their location. An additional role is played by virtual and augmented reality technologies, which allow simulating real work situations and thereby reducing the adaptation time of new employees [6].

Digitalization is a key factor in the transformation of human resource management in agricultural enterprises, ensuring an increase in the validity of management decisions, the efficiency of the use of labor resources and the effectiveness of enterprises. The use of information and communication technologies creates conditions for the formation of a modern human capital management system focused on increasing labor productivity and staff involvement, which determines the need for further development of digital tools in the field of labor resource management in the agricultural sector. The conditions of the digital transformation of the economy increase the requirements for the efficiency of human capital management in agricultural enterprises, however, the existing practice of labor organization and personnel management often does not meet the modern needs of the industry development (Fig. 1).

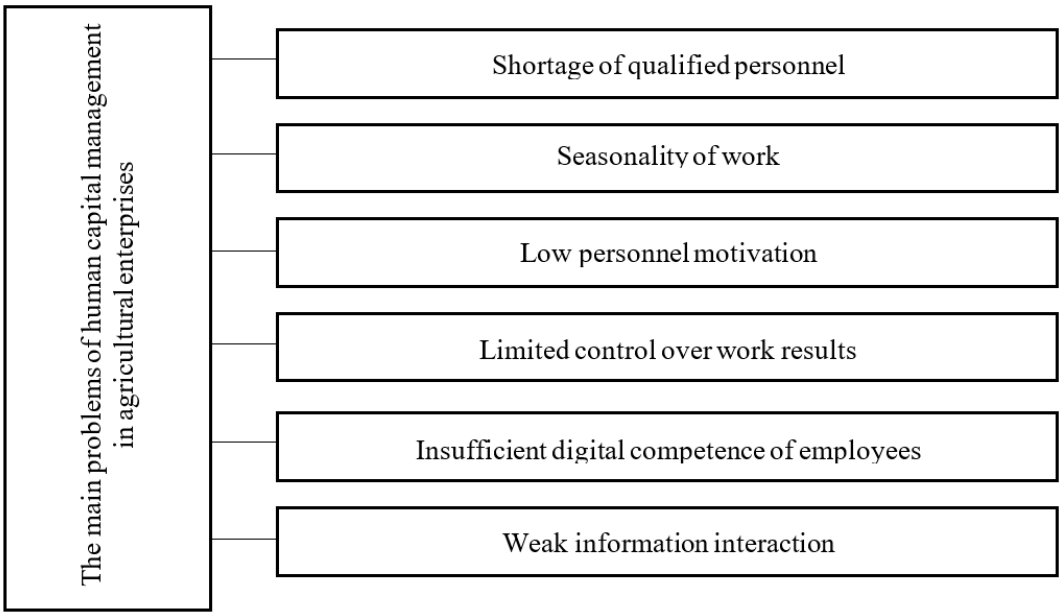


Figure 1. Main problems of human capital management of agricultural enterprises

* Formed by the authors based on [3; 7].

One of the key problems is the shortage of qualified personnel, which is due to migration processes, aging labor resources and insufficient level of training of specialists to work with modern equipment and technologies. Insufficient provision of enterprises with professional personnel reduces labor productivity, limits the possibilities of implementing innovations and creates risks of disruption of production processes.

The seasonal nature of agricultural production has a significant impact on the effectiveness of personnel management, which creates an uneven load on employees and instability of employment. During peak work periods, enterprises require significant involvement of labor resources, while in the off-season the problem of retaining personnel and maintaining their motivation arises. Such specificity complicates long-term planning of human capital development and the formation of stable labor teams, which negatively affects the quality of work and the effectiveness of enterprises.

An important problem remains the low level of staff motivation, which is often associated with limited opportunities for professional development, insufficient transparency of the performance evaluation system and uneven distribution of incentive payments. The lack of clear mechanisms for linking work results and remuneration reduces employees' interest in increasing labor productivity and the quality of production tasks. This leads to inefficient use of labor resources and increased costs for the enterprise.

Limited control over labor results is also a significant factor in reducing the effectiveness of human capital management. In many agricultural enterprises, employee performance is assessed based on fragmentary information or subjective observations of managers, which reduces the objectivity of management decisions. The lack of systematic collection and analysis of data on the performance of production operations complicates planning the use of labor resources and determining the real performance of employees.

The conditions of digital transformation also actualize the problem of insufficient digital competence of employees, which limits the possibilities of using modern information and communication technologies in production processes. The low level of digital skills complicates the implementation of information management systems, mobile technologies and analytical tools, which reduces the efficiency of digitalization of enterprises and slows down their innovative development. This generates additional costs for personnel training and adaptation to new technological conditions. The insufficient level of information interaction between employees and management also negatively affects the efficiency of agricultural enterprises. Limited communication channels, untimely exchange of information and the lack of integrated digital management platforms complicate the coordination of production processes and the adoption of operational management decisions. This leads to loss of time, irrational use of resources and a decrease in the effectiveness of performing production tasks.

The combined impact of these factors leads to a decrease in labor productivity, an increase in production costs and a decrease in the competitiveness of agricultural enterprises. Existing problems of human capital management limit the possibilities of effective use of labor resources and hinder the development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy. This necessitates the use of modern information and communication technologies to increase the validity of management decisions and to optimize the use of personnel and form an effective system of human capital management of agricultural enterprises.

In the context of the digital transformation of the economy, information and communication technologies are an important tool for increasing labor productivity and employee engagement in agricultural enterprises, providing the opportunity to transition from traditional approaches to labor resource management to databased management. The use of digital technologies allows you to systematize information about employee activities, increase the transparency of production processes and create the prerequisites for informed management decisions (Fig. 2). This is especially important for the agricultural sector, where the effectiveness of activities largely depends on the timeliness of work, personnel coordination and rational use of resources.

One of the key areas of digitalization of personnel management is the use of digital personnel management platforms that provide integration of information about employees, their

professional characteristics, performance results and participation in production processes. Such solutions allow automating the processes of work planning, task distribution and control of production operations, which increases the efficiency of labor resources and reduces the influence of subjective factors in the management process. The presence of a centralized information system creates conditions for the formation of a transparent system for assessing employee performance and increasing their motivation.

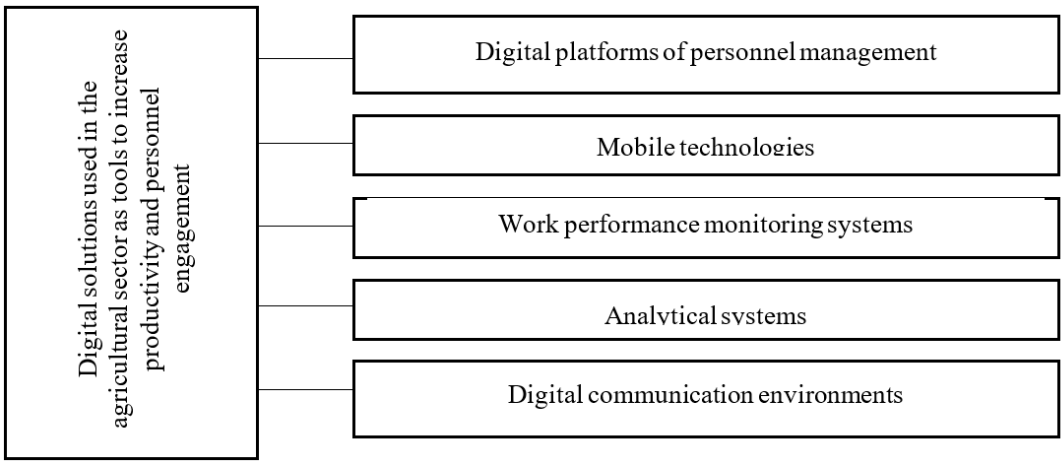


Figure 2. Digital solutions used in the agricultural sector as a tool to increase personnel productivity

* Formed by the authors based on [5; 8].

Mobile technologies play an important role in increasing staff engagement, providing employees with immediate access to production information, tasks, and communication channels regardless of the location of work. In agricultural production, characterized by the territorial distribution of production processes, mobile solutions allow for increased coordination of employee activities, reduced information transfer time, and rapid response to changes in production conditions. This contributes to increased employee responsibility for work results and creates a sense of their involvement in the enterprise's production processes.

Work performance monitoring systems are essential for increasing labor productivity, as they provide the ability to collect data on the use of equipment, the time of operations, and the results of employee activity. The use of such systems allows for increased accuracy in work planning, optimization of labor resources, and timely detection of deviations from planned indicators. This creates the prerequisites for increasing the efficiency of production process management and reducing enterprise costs.

Analytical systems are an important component of the digitalization of personnel management, as they provide the ability to process large amounts of information and form analytical conclusions regarding the efficiency of human resource use. The use of analytical tools allows you to forecast personnel needs, assess employee performance, determine factors affecting labor productivity, and justify management decisions. This helps to increase the accuracy of planning and form strategic approaches to the development of the enterprise's human capital. Digital communication environments also play an important role in increasing staff involvement, ensuring effective interaction between employees and management. The use of modern means of communication allows you to quickly transfer information, coordinate the implementation of tasks, and form a common understanding of the enterprise's production goals. Improving communication helps to increase the level of trust between participants in the production process and creates conditions for the formation of a motivational environment.

The cumulative impact of information and communication technologies on management decisions is manifested in increasing their validity, efficiency and effectiveness. The use of digital tools allows management to receive up-to-date information about personnel activities, predict the results of production processes and timely adjust management actions. This ensures increased labor productivity, optimization of resource use and increased economic efficiency of agricultural enterprises. Information and communication technologies are an important factor in the transformation of personnel management and the formation of a modern human capital management system aimed at increasing the effectiveness of agricultural enterprises.

Increasing the efficiency of using human capital in agricultural enterprises in the context of digital transformation requires a systematic approach to integrating information and communication technologies into personnel management processes. Existing approaches to digitalization of human resources management are often fragmentary and do not provide a comprehensive impact on labor productivity and employee engagement. In order to eliminate these limitations, the study developed a conceptual model of using information and communication technologies to increase the productivity and engagement of human capital in agricultural enterprises, which is based on the interconnection of information flows, analytical data processing and mechanisms of managerial influence on personnel. The proposed model is based on the logic of consistent transformation of information into the effectiveness of personnel activities through a system of management decisions (Fig. 3).

The starting element of the model is information and communication technologies that provide digital recording of production processes, employee activities and the use of enterprise resources. The use of digital platforms, mobile solutions and monitoring systems allows you to form arrays of structured data on the performance of production operations, labor productivity and the level of staff involvement. The presence of a reliable information base creates the prerequisites for moving to the next stage of the model, related to analytical data processing.

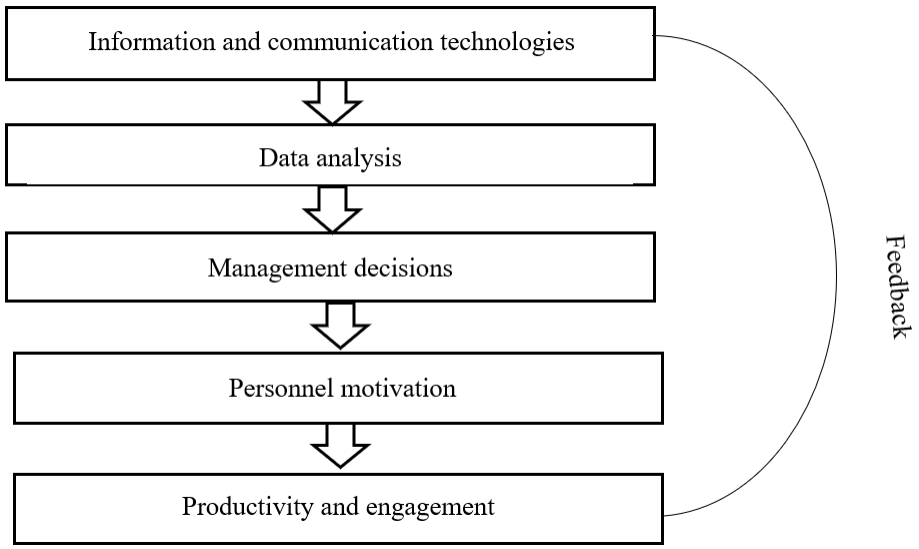


Figure 3. A model for using information and communication technologies to increase productivity and human capital involvement in agricultural enterprises

* Formed by the authors.

The analytical component of the model involves the use of information processing tools to assess the efficiency of labor resources, determine factors influencing labor productivity and predict the results of personnel activities. Data processing provides the

ability to form substantiated management conclusions regarding the optimization of labor resources, improvement of labor organization and increase employee motivation. In this context, an important role is played by the integration of a management decision support system, which provides automation of analytical processes, the formation of recommendations and increasing the validity of management actions of the enterprise management.

The results of analytical processing of information are transformed into management decisions aimed at increasing the efficiency of human capital use. Such decisions include optimizing the distribution of labor resources, adjusting production processes, improving the system of employee incentives and developing professional competencies of personnel. The implementation of management decisions creates conditions for the formation of a motivational environment that increases the involvement of employees in the performance of production tasks, stimulates their interest in the results of the enterprise's activities and contributes to increasing responsibility for the results of work.

The final result of the model is an increase in labor productivity and efficiency of the agricultural enterprise. Productivity growth is achieved through more rational use of labor resources, improved quality of work and reduced unproductive time. At the same time, the level of staff involvement increases, which has a positive effect on the stability of labor collectives and long-term performance of the enterprise. The relationship between the elements of the model is cyclical, since the results of personnel activities are again recorded by information systems, which ensures the continuity of the management process and the improvement of management decisions.

The conceptual model of the use of information and communication technologies provides a comprehensive approach to human capital management of agricultural enterprises and allows integrating digital tools, analytical mechanisms and management solutions into a single system for increasing labor productivity and staff engagement. The practical application of the model creates the prerequisites for increasing the economic efficiency of agricultural enterprises and the formation of a modern digital human capital management system.

The introduction of information and communication technologies into the human capital management system of agricultural enterprises creates the prerequisites for achieving both economic and organizational effects that directly affect the performance of enterprises. Digitalization of personnel management provides the opportunity to increase the validity of management decisions, optimize the use of labor resources and improve the coordination of production processes, which forms a comprehensive positive impact on the efficiency of the enterprise. The economic effect is manifested through increased labor productivity, reduced unproductive time costs, improved quality of work and more rational use of material resources. The organizational effect is associated with improved information interaction, increased transparency of management and the formation of a motivational environment focused on achieving results.

The use of information and communication technologies provides the possibility of digital monitoring of employee activities and the performance of production operations, which increases control over labor productivity and allows for timely detection of deviations from planned indicators. This contributes to improving the quality of work, reducing production losses and forming a responsible attitude of employees to the performance of professional duties. At the same time, analytical tools create opportunities for assessing the effectiveness of human resources, identifying factors affecting labor productivity and predicting the results of personnel activities, which increases the accuracy of management planning and the effectiveness of management decision-making.

An important result of digitalization is an increase in the level of staff motivation, which is achieved through the transparency of performance evaluation, the objectivity of incentive systems and improved communication between employees and management. The presence of digital management tools allows you to establish a clear connection between work results and remuneration, which increases employees' interest in achieving production indicators and contributes to the growth of their involvement. This has a positive effect on the stability of labor collectives, reduces the level of staff turnover and creates conditions for the long-term development of the enterprise's human capital.

Conclusions. Information and communication technologies act as an important factor in increasing labor productivity and improving the efficiency of human capital utilization in agricultural enterprises under conditions of economic digital transformation. Their use ensures a transition from traditional personnel management approaches to data-driven management, which increases the validity of managerial decisions, transparency of performance evaluation, and efficiency of labor resource utilization.

The study found that labor productivity and employee engagement are interrelated factors of the efficiency of agricultural enterprises, while existing problems of human capital management, in particular the shortage of qualified personnel, seasonality of work, insufficient level of digital competencies, and limited information interaction, restrain enterprise development and require modern management approaches.

A conceptual model for the use of information and communication technologies to increase productivity and engagement of human capital in agricultural enterprises has been developed, which provides for the integration of digital tools, analytical mechanisms, and a decision support system into a single management cycle. The practical application of the proposed model contributes to increased labor productivity, optimization of labor resource utilization, improvement of personnel motivation, and growth of the economic efficiency of enterprise activities.

References

1. Hrosul V., Kruhlova O., Kolesnyk A. (2023) Tsyfrovizatsiia silskoho hospodarstva: vplyv IKT na rozvytok pidpryiemstv v Ukraini [Digitalization of Agriculture: The Impact of ICT on Enterprise Development in Ukraine]. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 9, no. 4, pp. 119–140. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.06
2. Metelenko N., Svintsova N., Nikitenko V. (2025) Tsyfrovizatsiia ahrarnoho sektoru yak instrument vprovadzhennia zelenykh tekhnolohii u konteksti staloho rozvytku [Digitalization of the Agricultural Sector as a Tool for Implementing Green Technologies in the Context of Sustainable Development]. Humanities Studies, vol. 23 (100). DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29
3. Stehnei M., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Ishchenko O., Irtyshchev O. (2025) Innovation-Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights from Ukrainian Agribusiness. Marketing and Management of Innovations, vol. 16, no. 2, pp. 32–46. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2-03
4. Nehrei M. (2023) Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia [Digital Transformation of the Agricultural Sector: Prospects, Challenges and Solutions]. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky [Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences], vol. 8, no. 1, pp. 94–100. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100
5. Melnyk B. (2025) Ekonomichni perevahy tsyfrovoi transformatsii ahrarnoho sektoru: analiz instrumentiv i praktyk [Economic Advantages of the Digital Transformation of the Agricultural Sector: Analysis of Tools and Practices]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], vol. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99
6. Pryshliak K., Semenenko Yu. (2025) Analiz prohramnykh zasobiv dlia adaptatsii ta pidvyshchennia produktyvnosti liudskoho kapitalu v ahrosferi [Analysis of Software Tools for Adaptation and Increasing the Productivity of Human Capital in the Agricultural Sector]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 340, no. 2, pp. 306–314. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-49
7. Rizzo D., Marraccini E., Debolini M., Bonari E., Galli M. (2019) A rapid, spatially explicit approach to describe cropping systems dynamics at the regional scale. Agricultural Systems, vol. 173, pp. 491–503. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.04.003
8. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. (2017) Big Data in Smart Farming – A review. Agricultural Systems, vol. 153, pp. 69–80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023

Список використаних джерел

1. Hrosul V., Kruhlova O., Kolesnyk A. Цифровізація сільського господарства: вплив ІКТ на розвиток підприємств в Україні. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9 (4). P. 119–140. Doi: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.06
2. Метеленко Н., Свінцова Н., Нікітенко В. Цифровізація аграрного сектора як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Вип. 23 (100). DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29
3. Stehnei M., Irtyshcheva I., Kramarenko I., Ishchenko O., & Irtyshchev O. Innovation-Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights from Ukrainian Agribusiness. *Marketing and Management of Innovations*. (2025). Vol. 16 (2). P. 32–46. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2025.2-03
4. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8 (1). С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100
5. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектора: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99
6. Пришляк К., Семененко Ю. Аналіз програмних засобів для адаптації та підвищення продуктивності людського капіталу в агросфері. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 306–314. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-49
7. D. Rizzo et al. A rapid, spatially explicit approach to describe cropping systems dynamics at the regional scale. Agricultural Systems. 2019. Vol. 173. P. 491–503. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.04.003
8. S. Wolfert et al. Big Data in Smart Farming – A review. Agricultural Systems. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 005.334:338.012

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Ірина Чирак
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0003-1593-7042

Резюме. *Здійснено комплексне узагальнення сучасних підходів до управління ризиками компаній в умовах зростаючої економічної невизначеності та турбулентності, зумовлених поєднанням фінансових, геополітичних, технологічних і соціально-економічних шоків. Обґрунтовано, що трансформація економічного середовища призводить до посилення системного, взаємопов'язаного та нелінійного характеру ризиків, що суттєво обмежує ефективність традиційних ретроспективних і реактивних моделей ризик-менеджменту. Показано, що за таких умов управління ризиками поступово втрачає статус допоміжної контрольної функції та набуває ролі ключового елемента корпоративного управління, безпосередньо пов'язаного зі стратегічним плануванням, фінансовою стійкістю та довготривалою конкурентоспроможністю компаній. Систематизовано еволюцію підходів до ризик-менеджменту – від фрагментарних реактивних практик до інтегрованого корпоративного управління ризиками та проактивних, аналітично орієнтованих моделей, зорієнтованих на випереджальне виявлення загроз і підтримання управлінських рішень. Особливу увагу приділено аналізу сучасних інструментів ризик-менеджменту, зокрема інтегрованих ERM-систем, формалізації прийнятного рівня ризику, сценарного аналізу, стрес-тестування, систем раннього попередження та використання аналітики й прогнозних методів. Доведено, що їх управлінська цінність реалізується лише за умови інтеграції в єдиний управлінський контур і узгодження з корпоративним управлінням та стратегічними цілями компанії. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного бачення трансформації ризик-менеджменту в турбулентному економічному середовищі та обґрунтуванні переходу до інтегрованих, адаптивних і прогнозно орієнтованих моделей, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а як джерело управлінських інсайтів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення фінансової стійкості компаній, забезпечення безперервності бізнес-процесів і зниження вразливості до внутрішніх та зовнішніх шоків в умовах тривалої економічної турбулентності.*

Ключові слова: *ризик-менеджмент, економічна невизначеність, турбулентність, фінансова стійкість, ERM, сценарний аналіз, стрес-тестування, системи раннього попередження.*

Дата надходження 16.01.2026
Дата прийняття 30.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.062 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 005.334:338.012

MODERN APPROACHES TO CORPORATE RISK MANAGEMENT UNDER ECONOMIC UNCERTAINTY AND TURBULENCE

Iryna Chyrak
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article provides a comprehensive synthesis of contemporary approaches to corporate risk management in the context of increasing economic uncertainty and turbulence driven by a combination of financial, geopolitical, technological, and socio-economic shocks. It is substantiated that the ongoing transformation of the economic environment intensifies the systemic, interconnected, and nonlinear nature of risks, which significantly limits the effectiveness of traditional retrospective and reactive risk management models. Under such conditions, risk management gradually loses its auxiliary control-oriented character and becomes a core element of corporate governance, directly linked to strategic planning, financial resilience, and long-term*

 Corresponding author: Iryna Chyrak; e-mail: chyrak.iryna@gmail.com

corporate competitiveness. The study systematizes the evolution of risk management approaches, ranging from fragmented reactive practices to integrated enterprise risk management frameworks and proactive, analytically oriented models focused on early risk identification and managerial decision support. Particular attention is devoted to the analysis of modern risk management instruments, including integrated ERM systems, formalization of risk appetite, scenario analysis, stress testing, early warning systems, and the application of data analytics and forecasting methods. It is demonstrated that the managerial value of these instruments is fully realized only when they are embedded in a unified governance framework and aligned with corporate strategy and decision-making processes. The scientific novelty of the research lies in developing a holistic view of risk management transformation in a turbulent economic environment and substantiating the transition toward integrated, adaptive, and forward-looking models in which risk is interpreted not solely as a threat but as a source of managerial insights. The practical significance of the findings consists in their applicability to strengthening corporate financial resilience, ensuring business continuity, and reducing vulnerability to internal and external shocks in conditions of prolonged economic turbulence.

Key words: *risk management, economic uncertainty, turbulence, financial resilience, enterprise risk management, scenario analysis, stress testing, early warning systems.*

Received 16.01.2026
Accepted 30.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.062 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище діяльності компаній характеризується зростанням невизначеності та турбулентності, зумовлених поєднанням фінансових, геополітичних, технологічних і соціально-економічних чинників. Нестабільність фінансових ринків, трансформація ланцюгів створення вартості, прискорена цифровізація та часті екзогенні шоки ускладнюють прогнозування результатів діяльності та підвищують вразливість фінансових і операційних систем компаній, унаслідок чого ризики набувають системного, взаємопов'язаного й нелінійного характеру.

За таких умов ризик-менеджмент поступово втрачає роль допоміжної контрольної функції та трансформується на ключовий елемент забезпечення фінансової стійкості й довготермінової життєздатності бізнесу. Водночас у практиці багатьох компаній зберігається домінування традиційних ретроспективних і реактивних підходів, що ґрунтуються на фрагментарній ідентифікації ризиків і постфактум-реагуванні. Така логіка управління обмежує своєчасне виявлення нових і комбінованих загроз, не враховує їх взаємозалежність і накопичення системних дисбалансів, підвищуючи ймовірність кризових явищ у турбулентному середовищі.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність переосмислення підходів до ризик-менеджменту та їх адаптації до умов економічної невизначеності шляхом інтеграції управління ризиками в систему корпоративного управління, фінансову стратегію та процес стратегічного прийняття рішень з метою зниження вразливості компаній і забезпечення їх довготривалої конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація поставлених завдань зумовлює звернення до сучасних наукових і нормативно-методичних джерел, у яких відображено еволюцію управління ризиками від допоміжної контрольної функції до інтегрованої управлінської системи, вбудованої в корпоративне управління, стратегічне планування та забезпечення фінансової стійкості компаній. У науковому дискурсі акцент зміщується з формального виявлення ризиків на здатність організацій трансформувати ризикову інформацію в проактивні управлінські рішення, спрямовані на зниження вразливостей і підтримання фінансової стабільності.

Ключовим концептуальним підходом у сучасних дослідженнях є корпоративне управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), у межах якого ризик розглядається як наскрізна характеристика процесу створення вартості та досягнення стратегічних цілей. Відповідно, наукові роботи фокусуються на управлінні сукупним ризиковим профілем компанії, аналізі взаємозалежностей між ризиками та оцінюванні їх

впливу на стратегічні альтернативи й ресурсні рішення. Посилюється роль ризик-орієнтованого корпоративного управління, за якого відповідальність за ключові ризики покладається на вищі органи управління, що узгоджується з міжнародними принципами корпоративного управління [1].

Значний масив досліджень присвячено інтеграції ризиків у стратегічне управління компаніями. В умовах економічної турбулентності стратегічні рішення дедалі частіше ухвалюються з урахуванням ризик-апетиту, сценарних наслідків і меж організаційної витривалості, тоді як ризик-менеджмент виконує функцію узгодження стратегічних цілей із допустимим рівнем невизначеності. У цьому контексті І. Чирак і В. Козюк обґрунтовують фінансову стійкість компаній як результат проактивної інтеграції прогнозних оцінювань у контур ризик-менеджменту – від раннього виявлення загроз до формування управлінських тригерів і превентивних дій [2].

Інструментальний вимір сучасних досліджень характеризується посиленням ролі сценарного аналізу та стрес-тестування як ключових методів оцінювання стійкості стратегій до альтернативних траєкторій розвитку та правдоподібних екстремальних шоків. Принципи їх застосування, зокрема управлінська відповідальність, методологічна обґрунтованість та інтегрованість у процес ухвалення рішень, систематизовані в рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду [3]. Водночас кількісні показники ризику, зокрема Value at Risk, зберігають прикладне значення, проте в літературі обґрунтовується доцільність їх доповнення Conditional Value at Risk і прогнозно орієнтованими індикаторами управлінського реагування [2].

Окремий напрям сучасних досліджень пов’язаний зі зростанням ролі нефінансових і нових ризиків, зокрема ESG- та кіберризиків, які характеризуються міжфункціональним і каскадним характером та здатністю швидко транслюватися у фінансові втрати. У наукових джерелах наголошується на необхідності інтеграції таких ризиків у системи корпоративного управління ризиками, узгодження їх із ризик-апетитом і забезпечення безперервного моніторингу в межах єдиного управлінського контуру [4; 5].

Водночас в літературі підкреслюється визначальна роль культури ризику та інституційних передумов ефективного управління, зокрема ролі ради директорів, «тону згори» та формалізації ризик-апетиту як механізму узгодження стратегії й управлінських рішень [1]. Узагальнення наукових джерел свідчить про ґрунтовну розробленість концептуальних засад ERM та їх зв’язку зі стратегією [1], методологію сценарного аналізу й стрес-тестування [3], а також інтеграції ESG- і кіберризиків у системи управління ризиками [4; 5]. Водночас зберігаються прогалини, пов’язані з трансформацією прогнозних оцінювань в управлінські тригери поза фінансовим сектором, узгодженням аналітично орієнтованих інструментів із ризик-апетитом і моделями корпоративного управління з урахуванням модельного ризику, а також з оцінюванням сукупного впливу нових ризиків на фінансову стійкість компаній у тривалому турбулентному середовищі, що зумовлює наукову новизну подальших досліджень.

Мета дослідження – узагальнення та систематизація сучасних підходів до управління ризиками компаній за умов економічної невизначеності й турбулентності, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності ризик-менеджменту через його інтеграцію в систему корпоративного управління й стратегічного прийняття рішень.

Необхідність досягнення мети зумовлена фрагментарністю наукових підходів до поєднання концептуальних, аналітичних і цифрових інструментів ризик-менеджменту, обмеженою адаптацією корпоративного управління ризиками до динамічного й нестабільного середовища, слабким зв’язком між аналітично-прогнозними інструментами та управлінськими рішеннями, а також недостатньою адаптивністю існуючих моделей до нелінійних змін і структурних трансформацій економіки.

Постановка завдання. Досягнення мети дослідження забезпечується сукупністю завдань, спрямованих на узагальнення сучасних підходів до управління ризиками в умовах економічної невизначеності, систематизацію інструментів ризик-менеджменту, аналіз їх ролі у корпоративному управлінні та стратегічному плануванні, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності ризик-менеджменту через інтеграцію проактивних і аналітичних підходів у єдину систему корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Поточний етап розвитку економіки характеризується посиленням невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління ризиками компаній. На відміну від відносно стабільних умов попередніх десятиліть, економічна динаміка сьогодення формується під впливом поєднання глобальних фінансових дисбалансів, геополітичних конфліктів, технологічних зрушень, кліматичних викликів і постпандемічних структурних змін. За таких умов ризики набувають системного, взаємопов'язаного та часто нелінійного характеру, що ускладнює їх ідентифікацію, оцінювання та контроль у межах традиційних моделей ризик-менеджменту.

Економічна невизначеність посилюється комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють макроекономічна нестабільність, зумовлена інфляційними коливаннями, волатильністю фінансових ринків, процентних ставок і валютних курсів; зростання геополітичної напруги, що призводить до порушення глобальних ланцюгів постачання, трансформації торговельних режимів і підвищення регуляторних ризиків, а також прискорена цифровізація, яка поряд із новими можливостями генерує додаткові кіберризики та операційні загрози.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ключовою рисою сучасної невизначеності є її фундаментальний характер, за якого майбутні події не лише складно кількісно оцінити, а й неможливо надійно передбачити на основі історичних даних [6]. Це знижує ефективність ретроспективно орієнтованих методів аналізу та зумовлює перехід до гнучких, прогнозно-орієнтованих підходів до управління ризиками.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на структуру ризикового профілю компаній, у якому поряд із фінансовими й операційними ризиками зростає роль стратегічних, системних і репутаційних загроз, що характеризуються високою взаємозалежністю, динамічністю та значним впливом на довготривалу стійкість бізнесу. Ризики змінюються не лише за інтенсивністю, а й за змістом, переходячи між різними категоріями: технологічні інновації водночас формують конкурентні переваги та генерують нові стратегічні й операційні ризики. За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму, саме міжкатегоріальні та системні ризики становлять найбільші загрози для компаній у середньо- та довготривалій перспективі [7].

Таким чином, економічна невизначеність і турбулентність не лише підвищують загальний рівень ризиків, а й змінюють логіку їх формування та взаємодії, що зумовлює необхідність переосмислення ризик-менеджменту як інтегрованого елемента корпоративного управління, орієнтованого на забезпечення адаптивності, стратегічної узгодженості та стійкості компаній в умовах нелінійних економічних змін.

Логічним продовженням аналізу економічної невизначеності та турбулентності як чинників трансформації ризиків є розгляд еволюції управлінських концепцій ризик-менеджменту. Сучасна практика дедалі переконливіше свідчить, що класичні підходи, орієнтовані на постфактум-реагування та мінімізацію втрат, поступово втрачають свою ефективність. Натомість формується запит на інтегровані й проактивні моделі, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а й як джерело управлінських інсайтів для стратегічного розвитку, інновацій та забезпечення стійкості бізнесу.

Зазначені зміни відображають глибинну трансформацію управлінської логіки – від контролю окремих ризиків до управління невизначеністю з позицій досягнення

стратегічних цілей. Саме таку орієнтацію закріплюють провідні міжнародні рамки та стандарти ризик-менеджменту, які акцентують інтеграцію ризиків у корпоративне управління, організаційну культуру та процес прийняття рішень, зокрема стандарт ISO 31000:2018 і концепція COSO ERM (2017) [8].

Еволюцію підходів до ризик-менеджменту доцільно інтерпретувати як послідовний перехід між трьома домінантними парадигмами. Традиційний ризик-менеджмент характеризується фрагментацією ризиків, орієнтацією на дотримання вимог і внутрішній контроль, обмеженою координацією та реактивним характером управлінських дій. За умов відносної стабільності такий підхід забезпечував прийнятний рівень захисту, однак у середовищі високої турбулентності виявляється недостатнім через взаємозалежність ризиків і швидкість їх ескалації.

Відповіддю на зростання системних загроз став інтегрований корпоративний ризик-менеджмент (Enterprise Risk Management, ERM), ключовою ідеєю якого є формування єдиної рамки управління ризиками на рівні всієї компанії, узгодженої з корпоративним управлінням, ризик-апетитом і стратегічними цілями. Саме на цих засадах ґрунтується оновлена концепція COSO ERM, що підкреслює нерозривний зв'язок управління ризиками зі стратегією та результативністю діяльності компаній [9].

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із формуванням проактивного, орієнтованого на дані та ціннісно спрямованого ризик-менеджменту, який зосереджується на ранньому виявленні сигналів ризику, сценарному мисленні, адаптивності та використанні аналітики для підтримання управлінських рішень у режимі, наближеному до реального часу. У межах цієї парадигми ризик-менеджмент трансформується з інструменту обмеження втрат у механізм підтримки стратегічного вибору та організаційних трансформацій [10].

Порівняльний аналіз традиційних, інтегрованих і проактивних підходів до ризик-менеджменту (табл. 1) демонструє зміщення фокусу з реактивного контролю окремих ризиків до стратегічно орієнтованого управління невизначеністю як ключового елемента корпоративного управління. Така трансформація підвищує здатність компаній своєчасно ідентифікувати системні загрози, узгоджувати ризикові рішення зі стратегічними цілями та формувати основу довготривалої стійкості в умовах економічної турбулентності.

Таблиця 1. Еволюція підходів до ризик-менеджменту: ключові відмінності

Критерій	*Традиційний підхід (реактивний)*	*Інтегрований корпоративний ризик-менеджмент (ERM)*	*Проактивний, аналітично орієнтований підхід (risk-intelligent)*
Об'єкт управління	Окремі ризики за функціональними напрямками	Сукупний ризиковий профіль компанії	Динамічна мережа взаємопов'язаних і взаємозалежних ризиків
Часовий горизонт	Короткотерміновий	Середньо- та довготривалий	Випереджальний, сценарний (раннє попередження)
Інтеграція зі стратегією	Обмежена або відсутня	Формалізована через ризик-апетит і стратегічну узгодженість	Вбудована: ризик як складова стратегічного вибору й трансформацій
Дані й аналітика	Переважно історичні дані	Поєднання історичних і поточних даних	Прогнозні та предиктивні дані, постійний моніторинг у режимі, наближеному до реального часу
Роль у корпоративному управлінні	Контроль і дотримання вимог (комплаєнс)	Складова системи корпоративного управління (governance)	Ризик-функція як стратегічний партнер управління та змін

Сформовано автором на основі [8; 9; 10].

Необхідність переходу до проактивних підходів до ризик-менеджменту має чітке емпіричне підґрунтя. По-перше, істотно змінюється структура глобальних ризиків і

зростає роль взаємопов'язаних загроз. За даними Allianz Risk Barometer 2025, кіберінциденти посіли перше місце серед глобальних бізнес-ризиків (38% відповідей), випередивши навіть зупинку діяльності компаній (31%) та природні катастрофи (29%), тоді як десять років тому їх частка становила лише 12%, що свідчить про глибинну трансформацію ризикового ландшафту [11]. По-друге, зберігається розрив між усвідомленням необхідності оновлення ризик-менеджменту та фактичною зрілістю практик його реалізації. Результати PwC Global Risk Survey 2023 засвідчують, що 57% респондентів визначили технологічні інвестиції ключовим чинником перегляду ризиків, однак лише близько 10% компаній системно застосовують прогнозну аналітику та цифрові інструменти управління ризиками [12]. Така асиметрія зумовлює реалізацію ризиків у вигляді каскадних ланцюгів подій і підсилює аргументацію на користь переходу від декларативного ERM до інтегрованих, сценарно орієнтованих систем раннього попередження.

Узагальнення теоретичних і емпіричних положень виявляє концептуальний розрив між зростаючою складністю ризикового середовища та зрілістю інструментів його управління, що зумовлює потребу переходу від фрагментарних і реактивних моделей ризик-менеджменту до інтегрованих і проактивних підходів, орієнтованих на випереджальне реагування на динамічні й нелінійні загрози. Таку трансформацію доцільно розглядати як поетапне підвищення зрілості ризик-менеджменту, що відображає зміну ролі ризику в системі корпоративного управління та стратегічного прийняття рішень. Узагальнену логіку цього переходу відображено на рис. 1.

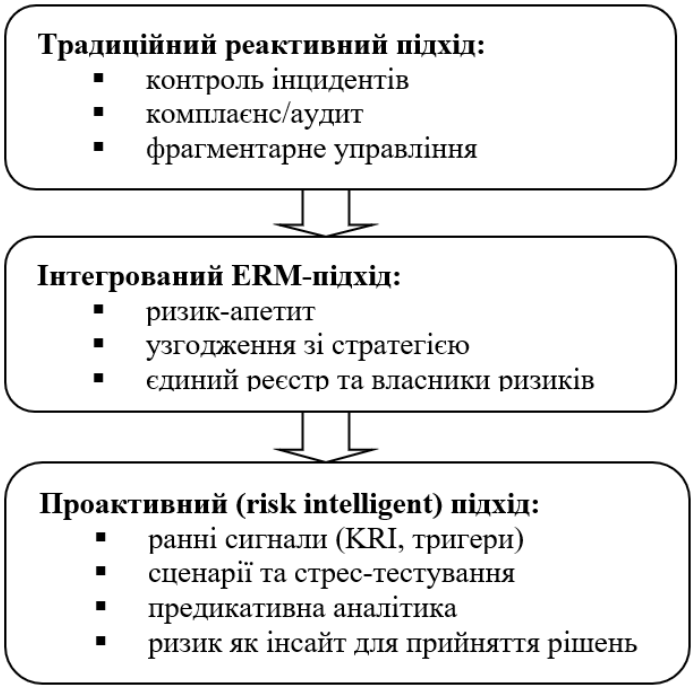


Рисунок 1. Концептуальна драбина зрілості ризик-менеджменту

Сформовано автором.

Таким чином, представлена на рис. 1 концептуальна драбина зрілості ризик-менеджменту відображає еволюцію управлінських підходів і зростання потреби в адекватному інструментальному забезпеченні цієї трансформації. Перехід до інтегрованих і проактивних моделей ґрунтується на формалізації ризик-апетиту, сценарному мисленні та випереджальному виявленні загроз, що актуалізує застосування ERM, сценарного аналізу, стрес-тестування й систем раннього попередження.

Ефективність інтегрованих і проактивних моделей ризик-менеджменту визначається рівнем їх інструментального наповнення, яке забезпечує перехід від загальних принципів корпоративного управління ризиками до формалізованих операційних процедур, показників, сценаріїв та управлінських рішень. В умовах економічної турбулентності це зумовлює зміщення акценту з постфактум-контролю на випереджальне виявлення загроз, оцінювання стійкості та узгодження ризиків зі стратегічними цілями компанії.

Для поглиблення аналізу інструментального виміру сучасного ризик-менеджменту доцільно систематизувати ключові інструменти управління ризиками з позицій їх управлінського призначення, ролі в процесі прийняття рішень та основних обмежень застосування в умовах економічної невизначеності (табл. 2).

Таблиця 2. Сучасні інструменти управління ризиками компаній

Інструмент управління ризиками	*Управлінське призначення*	*Результати для прийняття рішень*	*Приклад практичного застосування*	*Основні обмеження*
Інтегрована система управління ризиками підприємства (ERM)	Формування цілісного бачення ризиків на рівні компанії та їх узгодження з корпоративним управлінням і стратегією	Узагальнений ризиковий профіль; розподіл відповідальності; регулярний перегляд ключових ризиків	Узгодження стратегічних ініціатив з ризиковим профілем; інтеграція ризиків у систему управління результативністю	Ризик формального впровадження без реального впливу на управлінські рішення
Система визначення прийнятного рівня ризику (ризик-апетит)	Встановлення меж допустимого ризику відповідно до стратегічних цілей компанії	Кількісні та якісні ліміти ризику; сигнали перевищення допустимих меж	Визначення граничних рівнів валютного, процентного або кредитного ризику	Складність формалізації; ризик надто загальних або декларативних формулювань
Сценарний аналіз	Оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність компанії	Перелік критичних сценаріїв; варіанти управлінських дій; превентивні рішення	Аналіз наслідків поєднання кіберінциденту, збоїв постачання та падіння виручки	Суб'єктивність вибору сценаріїв; залежність від припущень
Стрес-тестування	Перевірка фінансової та операційної стійкості компанії до екстремальних шоків	Оцінювання втрат; потреба в додаткових ресурсах; плани реагування	Моделювання впливу різкого зростання витрат і скорочення доходів на ліквідність	Обмеженість у врахуванні комплексних та тривалих криз
Системи раннього попередження ризиків	Своєчасне виявлення негативних тенденцій та потенційних загроз	Сигнали відхилення ключових показників; ініціювання коригувальних дій	Моніторинг показників стабільності постачань, дебіторської заборгованості	Ризик хибних сигналів; потреба у якісних даних
Аналітичні методи та машинне навчання	Прогнозування ризиків і виявлення прихованих закономірностей на основі великих масивів даних	Прогнозні оцінювання; виявлення аномалій; підтримка управлінських рішень	Прогноз імовірності дефолту контрагентів; виявлення фінансових аномалій	Ризики моделей, упередженість даних, складність інтерпретації результатів

Сформовано автором.

Узагальнення, наведене в табл. 2, свідчить, що ефективність сучасних інструментів управління ризиками визначається не їх ізольованим використанням, а рівнем інтегрованості в систему корпоративного управління та стратегічного прийняття рішень.

Ключову роль у цій системі відіграє інтегрована система управління ризиками підприємства, яка в сучасному трактуванні постає не як перелік ризиків, а як управлінська архітектура, що поєднує ризик із формуванням цілей, вибором стратегії та оцінюванням результативності. Такий підхід закладено в оновленій концепції COSO ERM [9] і підтримується стандартом ISO 31000:2018, де управління ризиками визначається невід'ємною складовою процесу ухвалення управлінських рішень.

Практичну реалізацію цієї логіки забезпечує система визначення прийнятного рівня ризику, яка формалізує допустимі межі ризику та узгоджує їх між різними рівнями управління. В умовах високої волатильності фінансових ринків кількісно визначені ліміти й тригери перетворюють ризик-апетит із декларативного принципу на дієвий управлінський інструмент, що сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній в періоди ринкових шоків [13].

Зростання взаємозалежності ризиків посилює значення сценарного аналізу та стрес-тестування як інструментів оцінювання наслідків нелінійних і комбінованих подій. За даними Allianz Risk Barometer 2025, ключові ризики дедалі частіше реалізуються у вигляді каскадних ланцюгів – від кіберінцидентів до фінансових і репутаційних втрат, що істотно обмежує ефективність ізольованого управління окремими ризиками [11]. У цьому контексті сценарний аналіз і стрес-тестування набувають значення інструментів не лише кількісного оцінювання, а й стратегічної підготовки до кризових ситуацій.

Подальший розвиток ризик-менеджменту пов’язаний із переходом від періодичного контролю до безперервного моніторингу на основі систем раннього попередження та аналітичних методів. Використання ключових індикаторів ризику забезпечує ранню ідентифікацію загроз і скорочує часовий лаг між виникненням ризику та управлінською реакцією [14]. Водночас застосування аналітики та методів машинного навчання розширює можливості прогнозування, але потребує належного контролю моделей, якості даних і чіткої відповідальності за управлінські рішення.

Попри переваги інтегрованих і проактивних підходів, їх практичне впровадження супроводжується низкою обмежень, які в умовах економічної невизначеності знижують управлінську ефективність. У періоди криз і турбулентності особливо чітко проявляються вразливі місця моделей, аналітичних інструментів та організаційних механізмів.

Ключовим викликом залишається модельний ризик, пов’язаний із використанням формалізованих аналітичних і прогнозних моделей, що ґрунтуються на припущеннях про стабільність економічних зв’язків. У разі нелінійних змін ці припущення не виконуються, що зумовлює недооцінювання ризиків і запізніле прийняття важливих управлінських рішень, особливо за надмірної довіри до складних прогнозних і машинних методів [15].

Не менш значущим обмеженням є якість даних, які використовуються для ідентифікації та оцінювання ризиків. Неповнота, фрагментарність або упередженість інформації знижують надійність навіть методологічно коректних моделей і підривають довіру менеджменту до результатів аналізу. За оцінками CData Software, саме проблеми з даними стримують ефективне застосування аналітичних інструментів у понад 40% компаній, а в турбулентному середовищі обмежена релевантність історичних даних лише посилює цю проблему [16].

Застосування складних аналітичних інструментів актуалізує проблему інтерпретованості результатів, оскільки управлінські рішення потребують не лише точних оцінок, а й зрозумілих пояснень механізмів формування ризиків. Низька прозорість моделей ускладнює інтеграцію ризик-інсайтів у стратегічне планування, що, за даними OECD, є однією з причин обмеженого використання прогнозних інструментів у стратегічному управлінні [17].

Вагомим стримувальним чинником залишаються й організаційні бар’єри, пов’язані з корпоративною культурою, структурою управління та розподілом відповідальності. Фрагментарність функцій і сприйняття ризик-менеджменту як суто контрольної діяльності знижують ефективність навіть формалізованих систем. За даними PwC, ті компанії, у яких управління ризиками не інтегроване у стратегічне прийняття рішень, характеризуються нижчою адаптивністю та частіше із запізненням реагують на ризики у кризових умовах [12].

Проведений аналіз свідчить, що трансформація економічного середовища – зростання невизначеності, турбулентності та частоти системних шоків – змінює не лише структуру ризиків, а й логіку управління ними. В таких умовах ризик-менеджмент поступово втрачає роль допоміжної функції та набуває значення ключового елемента системи корпоративного управління, безпосередньо пов'язаного зі стратегічними й операційними рішеннями компаній.

Авторський підхід ґрунтується на положенні, що ефективний ризик-менеджмент у турбулентному середовищі має бути інтегрованим, адаптивним і прогнозно-орієнтованим, а не обмежуватися формальним застосуванням окремих інструментів. Сучасний ризик-менеджмент доцільно розглядати як динамічний управлінський контур, у межах якого ризики трансформуються в управлінські інсайти для підтримання стратегічного вибору та забезпечення фінансової стійкості.

Ключовою особливістю запропонованого підходу є поєднання трьох взаємопов'язаних вимірів: 1) концептуального (інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління й стратегію); 2) інструментального (застосування сучасних аналітичних і прогнозних інструментів); 3) організаційного (формування культури ризику й відповідальності на всіх рівнях управління).

Для узагальнення отриманих результатів доцільно запропонувати концептуальну модель інтегрованого ризик-менеджменту компаній в умовах економічної невизначеності (табл. 3).

Таблиця 3. Авторська модель інтегрованого та адаптивного ризик-менеджменту

Вимір моделі	*Змістовне наповнення*	*Управлінський ефект*
Стратегічний	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування; формалізація прийнятного рівня ризику; участь ради директорів	Узгодження ризикових рішень зі стратегічними цілями та довготривалою стійкістю
Аналітично-прогнозний	Сценарний аналіз, стрес-тестування, аналітика даних, системи раннього попередження	Випереджувальна ідентифікація загроз; зменшення часових лагів реагування
Операційний	Моніторинг ключових показників ризику; управлінські протоколи реагування; безперервність бізнес-процесів	Підвищення оперативної стійкості та гнучкості діяльності
Організаційно-культурний	Розподіл відповідальності; культура ризику; міжфункціональна взаємодія	Зменшення організаційних бар'єрів та підвищення якості рішень
Адаптивний	Регулярний перегляд моделей і припущень; урахування модельного ризику та якості даних	Здатність системи ризик-менеджменту адаптуватися до нелінійних змін

Сформовано автором.

Запропонована модель підкреслює, що ефективність ризик-менеджменту визначається не окремими інструментами, а ступенем їх узгодженості та вбудованості в управлінський цикл компанії. На основі авторського узагальнення доцільно сформулювати такі рекомендації:

- ризик-менеджмент має розглядатися як інструмент підтримання стратегічних рішень, а не лише як механізм контролю або комплаєнсу;
- інтеграція сценарного аналізу та стрес-тестування дозволяє підвищити готовність компаній до системних і каскадних шоків;
- формалізація прийнятного рівня ризику створює спільну управлінську мову між різними рівнями та функціями управління;
- використання аналітичних і прогнозних інструментів має супроводжуватися контролем модельного ризику та якості даних;
- розвиток культури ризику є критичною умовою практичної ефективності навіть методологічно досконалих систем.

Запропонований концептуальний підхід дозволяє розглядати ризик-менеджмент як адаптивну управлінську систему, спрямовану не лише на зниження втрат, але й на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності компаній в умовах економічної невизначеності й турбулентності.

Висновки. Узагальнено сучасні підходи до управління ризиками компаній в умовах економічної невизначеності та турбулентності, що супроводжуються фінансовими, геополітичними й технологічними шоками, обґрунтовано зниження ефективності традиційних ретроспективних і реактивних моделей ризик-менеджменту. Показано, що забезпечення фінансової стійкості компаній потребує інтеграції сучасних інструментів управління ризиками – зокрема ERM, сценарного аналізу, стрес-тестування, формування ризик-апетиту, систем раннього попередження та аналітично орієнтованих цифрових рішень – у єдиний управлінський контур, зорієнтований на підтримання стратегічних і операційних рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного бачення трансформації системи управління ризиками та обґрунтуванні переходу до проактивних і адаптивних моделей корпоративного ризик-менеджменту. Практична значущість результатів визначається можливістю їх використання для підвищення фінансової стійкості компаній, забезпечення безперервності бізнес-процесів і зниження вразливості до внутрішніх і зовнішніх шоків.

Водночас результати дослідження мають певні обмеження, пов’язані з концептуальним характером запропонованого підходу та залежністю ефективності сучасних інструментів від якості інформаційної бази, рівня організаційної зрілості й інституційних умов діяльності компаній. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів, аналіз галузевих особливостей формування ризикового профілю та розвиток адаптивних моделей управління ризиками з урахуванням вимог їх інтерпретованості й практичної придатності.

Conclusions. The article synthesizes contemporary approaches to corporate risk management under conditions of economic uncertainty and turbulence accompanied by financial, geopolitical, and technological shocks, and substantiates the declining effectiveness of traditional retrospective and reactive risk-management models. It demonstrated that ensuring corporate financial resilience requires the integration of modern risk-management tools – particularly enterprise risk management (ERM), scenario analysis, stress testing, risk-appetite formulation, early-warning systems, and analytically driven digital solutions – into a unified management framework supporting strategic and operational decision-making.

The scientific novelty of the study lies in developing a comprehensive view of the transformation of risk-management systems and substantiating the transition toward proactive and adaptive models of corporate risk management. The practical significance of the findings is determined by their applicability in enhancing companies’ financial resilience, ensuring business-process continuity, and reducing vulnerability to internal and external shocks.

At the same time, the study has certain limitations related to the conceptual nature of the proposed approach and the dependence of modern tools’ effectiveness on data quality, the level of organizational maturity, and the institutional conditions of corporate activity. Further research should focus on empirical validation of the proposed approaches, analysis of industry-specific features of risk-profile formation, and development of adaptive risk-management models that meet the requirements of interpretability and practical applicability.

Список використаних джерел

1. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
2. Чирак І. В., Козюк В. В. Фінансова стабільність компаній: інтеграція прогнозних інсайтів у процеси управління ризиками. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2025. № 4 (58). С. 34–46. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.639
3. Basel Committee on Banking Supervision. Stress testing principles. Basel: Bank for International Settlements, 2018. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.htm (дата звернення: 02.01.2026).
4. National Institute of Standards and Technology. NIST Cybersecurity Framework 2.0: Enterprise Risk Management Quick-Start Guide. NIST SP 1303. Gaithersburg, MD, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1303
5. International Sustainability Standards Board. General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (IFRS S1). IFRS Sustainability Disclosure Standard. London : IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on&utm_source=chatgpt.com%20%22issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-%20...%22 (дата звернення: 03.01.2026).
6. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Safeguarding Financial Stability amid High Inflation and Geopolitical Risks. Washington, DC: IMF, 2023. URL: https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023 (дата звернення: 05.01.2026).
7. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Geneva, 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/ (дата звернення: 05.01.2026).
8. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 05.01.2026).
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. New York, 2017. URL: https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf (дата звернення: 06.01.2026).
10. Ispas L. et al. Artificial intelligence applications in risk management within integrated management systems: A review. Systems. 2025. Vol. 13. No. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13110967
11. Allianz Commercial. Allianz Risk Barometer 2025: Cyber top business risk as climate change hits record high. 2025. URL: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2025.html (дата звернення: 06.01.2026).
12. PricewaterhouseCoopers. PwC's Global Risk Survey 2023. 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html (дата звернення: 07.01.2026).
13. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience: Executive Summary. Basel: Bank for International Settlements, 2022. URL: https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/op_resilience.htm (дата звернення: 07.01.2026).
14. OECD. Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/managing-risks-in-the-public-procurement-of-goods-services-and-infrastructure_b0d29f96/45667d2f-en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
15. Bank for International Settlements. Model risk management. BIS Quarterly Review. September 2023. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2309.htm (дата звернення: 08.01.2026).
16. CData Software. Gartner Summit recap: Why data quality is the foundation of analytics and AI success. 2025. URL: https://www.cdata.com/blog/gartner-summit-recap-part1-ai-strategy-data (дата звернення: 09.01.2026).
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. Managing emerging critical risks: Case studies and cross-country synthesis report. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/managing-emerging-critical-risks_6d57e49a/1f9858ea-en.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

References

1. OECD (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
2. Chyrak I., Koziuk V. (2025) Finansova stabilnist kompanii: intehratsiia prohnoznykh insaitiv u protsesy upravlinnia ryzykamy [Financial stability of companies: Integrating forecasting insights into risk management processes]. Socio-Economic Relations in the Digital Society, vol. 4, no. 58, pp. 34–46. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.639
3. Basel Committee on Banking Supervision (2018). Stress testing principles. Basel: Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.htm (accessed: 2 January 2026).

4. National Institute of Standards and Technology (2024). NIST Cybersecurity Framework 2.0: Enterprise Risk Management Quick-Start Guide. NIST SP 1303. Gaithersburg, MD. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1303
5. International Sustainability Standards Board (2023). General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (IFRS S1). IFRS Sustainability Disclosure Standard. London: IFRS Foundation. Available at: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/ 2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on&utm_source=chatgpt.com%20%22issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-%20...%22 (accessed: 3 January 2026).
6. International Monetary Fund (2023). Global Financial Stability Report: Safeguarding Financial Stability amid High Inflation and Geopolitical Risks. Washington, DC: International Monetary Fund. Available at: https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023 (accessed: 5 January 2026).
7. World Economic Forum (2024). The Global Risks Report 2024. Geneva. Available at: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/ (accessed: 5 January 2026).
8. International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva. Available at: https://www.iso.org/standard/65694.html (accessed: 5 January 2026).
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. New York. Available at: https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf (accessed: 6 January 2026).
10. Ispas L. et al. (2025) Artificial intelligence applications in risk management within integrated management systems: A review. Systems, vol. 13, no. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13110967
11. Allianz Commercial (2025). Allianz Risk Barometer 2025: Cyber top business risk as climate change hits record high. Available at: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2025.html (accessed: 6 January 2026).
12. PricewaterhouseCoopers (2023). PwC's Global Risk Survey 2023. Available at: https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html (accessed: 7 January 2026).
13. Basel Committee on Banking Supervision (2022). Principles for Operational Resilience: Executive Summary. Basel: Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/op_resilience.htm (accessed: 7 January 2026).
14. OECD (2023). Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/managing-risks-in-the-public-procurement-of-goods-services-and-infrastructure_b0d29f96/45667d2f-en. pdf (accessed: 8 January 2026).
15. Bank for International Settlements (2023). Model risk management. BIS Quarterly Review, September 2023. Available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2309.htm (accessed: 8 January 2026).
16. CData Software (2025). Gartner Summit recap: Why data quality is the foundation of analytics and AI success. Available at: https://www.cdata.com/blog/gartner-summit-recap-part1-ai-strategy-data (accessed: 9 January 2026).
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). Managing emerging critical risks: Case studies and cross-country synthesis report. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/managing-emerging-critical-risks_6d57e49a/1f9858ea-en.pdf (accessed: 9 January 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

ACCOUNTING AND TAXATION

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

UDC 657:004

IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF AUTOMATED ACCOUNTING IN UKRAINE: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Natalya Bondarenko
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4733-8159

Summary. *The article examines the current state of accounting automation in Ukraine and assesses the potential for integrating blockchain technologies into accounting information systems and ERP platforms. The functional capabilities of modern software solutions for automating accounting and management processes, including cloud-based and on-premise systems, are analyzed with regard to transparency, security, integration, cost efficiency, and regulatory compliance. It is identified that traditional centralized approaches do not always ensure a sufficient level of control, reliability, and protection of accounting data, especially when interacting with distributed, governmental, and banking services, which substantiates the need to seek new technological solutions to enhance the efficiency of accounting processes. The advantages of blockchain in accounting are explored, including the creation of a decentralized and immutable ledger of financial transactions, increased transparency and reliability of accounting data, and the automation of control and audit processes. The integration of blockchain with ERP systems enables the organization of a unified accounting information environment in which all transactions are recorded in a distributed ledger, while smart contracts automatically execute predefined accounting operations. This contributes to resource optimization, reduction of labor and financial costs, improvement of internal control efficiency, and minimization of the risk of human error. Technical and organizational constraints to blockchain implementation are identified, including the need for staff training, adaptation of existing ERP systems, modernization of IT infrastructure, and ensuring cybersecurity while maintaining network openness. Comprehensive blockchain integration creates prerequisites for digital auditing, real-time monitoring of financial flows, and enhanced effectiveness of managerial decision-making at all organizational levels. The research findings confirm that the implementation of blockchain technologies in accounting significantly increases the reliability, transparency, and control of accounting processes, promotes audit digitalization and automated data verification, and forms the foundation for the development of the «digital trust» concept. The technology is particularly relevant for medium and large enterprises, financial institutions, and public sector organizations, where ensuring effective management, resource optimization, and the reliability of financial information is critically important in the modern digital economy.*

Key words: *blockchain, accounting, ERP, AIS, integration, transparency, cybersecurity, automation, digital transformation.*

Received 28.01.2026
Accepted 11.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.074 *Published 30.04.2026*

 Corresponding author: Natalya Bondarenko; e-mail: bondarenkonatalya1@gmail.com

УДК 657:004

УПРОВАДЖЕННЯ BLOCKCHAIN-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ АВТОМАТИЗОВАНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Наталія Бондаренко
Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна

Резюме. *Досліджено сучасний стан автоматизації бухгалтерського обліку в Україні та оцінено потенціал інтеграції blockchain-технологій в облікові інформаційні системи та ERP-платформи. Проаналізовано функціональні можливості сучасних програмних рішень для автоматизації бухгалтерських та управлінських процесів, зокрема хмарних і локальних систем, із урахуванням прозорості, безпеки, інтеграції, економічності та нормативної відповідності. Виявлено, що традиційні централізовані підходи не завжди забезпечують достатній рівень контролю, достовірності та захисту облікових даних, особливо при взаємодії з розподіленими, державними та банківськими сервісами, що обґрунтовує необхідність пошуку нових технологічних рішень для підвищення ефективності облікових процесів. Досліджено переваги blockchain у бухгалтерському обліку: формування децентралізованого та незмінного реєстру фінансових операцій, підвищення прозорості та достовірності облікових даних, автоматизація контролю й аудиту. Інтеграція blockchain з ERP-системами дозволяє організувати єдине інформаційне середовище обліку, де всі операції фіксуються у розподіленому реєстрі, а смарт-контракти автоматично виконують визначені облікові операції. Це сприяє оптимізації ресурсів, скороченню трудових та фінансових витрат, підвищує ефективність внутрішнього контролю та знижує ризики людських помилок. Визначено технічні й організаційні обмеження впровадження blockchain: потребу в підготовці персоналу, адаптації існуючих ERP-систем, модернізації IT-інфраструктури та забезпеченні кібербезпеки при збереженні відкритості мережі. Комплексна інтеграція blockchain створює передумови для цифрового аудиту, контролю фінансових потоків у режимі реального часу та підвищення ефективності управлінських рішень на всіх рівнях організації. Результати дослідження підтверджують, що впровадження blockchain-технологій в бухгалтерський облік значно підвищує надійність, прозорість та контроль облікових процесів, сприяє цифровізації аудиту, автоматизації перевірки даних і формує основу для розвитку концепції «цифрової довіри». Технологія особливо актуальна для середніх і великих підприємств, фінансових установ та державних організацій, де критично важливо забезпечити ефективність управління, оптимізацію ресурсів та достовірність фінансової інформації в умовах сучасної цифрової економіки.*

Ключові слова: *blockchain, бухгалтерський облік, ERP, AIS, інтеграція, прозорість, кібербезпека, автоматизація, цифрова трансформація.*

Дата надходження 28.01.2026
Дата прийняття 11.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.074 *Дата публікації 30.04.2026*

Problem statement. The modern economy of Ukraine is undergoing a phase of active digital transformation that encompasses all spheres of economic activity, including accounting. Under conditions of martial law and limited resources, the implementation of innovative technologies that ensure the security, reliability, and efficiency of accounting processes becomes especially relevant. One of the key technologies in this regard is blockchain, which makes it possible to create an immutable, transparent, and cryptographically protected accounting ledger.

Despite the growing interest of businesses in distributed ledger technology, the level of its practical application in Ukrainian companies remains low. This is due both to an insufficient regulatory framework and to the high cost of implementation, as well as the absence of unified standards for integration with existing ERP systems. At the same time, blockchain has the potential to increase trust in financial reporting, reduce audit costs, and minimize the risk of data falsification, which is particularly important in conditions of wartime instability and the growing number of cyber threats.

Moreover, the digitalization of financial reporting requires a new approach to the identification, verification, and storage of accounting information, where traditional centralized models no longer provide adequate protection against external interference. Blockchain technology enables the creation of a decentralized accounting infrastructure in which each transaction is verified by a network of participants, ensuring its authenticity and immutability.

Nevertheless, Ukrainian practice in accounting automation is still mainly focused on traditional ERP systems (such as BAS ERP, SAP, and Oracle NetSuite), which do not have built-in mechanisms for working with blockchain technologies. This creates a gap between the technical readiness of enterprises for digitalization and the real possibilities of integrating decentralized ledgers into current accounting processes. Therefore, there is a need for a scientific understanding of the conceptual and practical foundations of blockchain application in accounting, assessing its effectiveness, and identifying barriers to its integration into automated systems.

Analysis of recent research and publications. The issue of implementing modern information technologies in accounting has become the subject of active scientific research both in Ukraine and abroad. A significant number of scientific studies focus on the automation of accounting processes, the development of enterprise management information systems, and the use of software products in accounting practice. In particular, Ponomaryova T. V. and Matyushko M. M. [1] investigate the features of applying accounting automation software in Ukrainian enterprises; Yurchuk N. P. [2] analyzes the functional capabilities of management information systems; and Starenka O. M. [3] identifies the key trends in the digitalization of accounting processes in small businesses.

A separate area of research is related to studying the impact of digital technologies on the organization of accounting as a whole. In particular, studies devoted to the digital transformation of accounting systems emphasize the changing role of the accountant and the transition from paper-based and centralized accounting models to automated and integrated information environments. In this context, M. G. Berezivska examines the development of the organization of accounting under the influence of technological changes, emphasizing the integrated use of automated systems, cloud platforms, artificial intelligence, the Internet of Things, and blockchain as interconnected elements of the digital accounting ecosystem [4]. The author emphasizes that a common feature of modern innovative technologies is their focus on increasing the transparency, security, and reliability of accounting information, while also noting the insufficient development of methodological and organizational approaches to their integration into accounting practice.

The issues of applying blockchain technologies in accounting and auditing are addressed in the works of several scholars. In particular, Popivniak Yu. M. [5] emphasizes the potential of distributed ledger technology for automating the verification of business transactions, increasing the transparency of financial information, and reducing information asymmetry among users of financial statements. The author notes that blockchain can significantly change approaches to the formation and verification of accounting data; however, its practical implementation in Ukraine is constrained by the lack of methodological recommendations and standards for integration with existing ERP systems.

In more recent studies (Skrypnyk S. V., Slyvka Ya. V., Muzychenko T. O. [6]; Yurchenko O. A., Savchenko R. V. [7]), blockchain is considered a tool for increasing trust in financial reporting and improving audit efficiency. The authors emphasize that the immutability of records in a distributed ledger makes it possible to reduce the risks of manipulation with accounting data and simplify control procedures. At the same time, it is noted that domestic accounting practice is characterized by the absence of a standardized approach to the use of blockchain in automated accounting systems, especially at the level of small and medium-sized enterprises.

International research also confirms the growing role of blockchain technologies in transforming accounting and financial information systems. In foreign academic literature, blockchain is viewed as a foundation for creating decentralized accounting ledgers that ensure transparency and immutability of accounting records, increase the reliability of financial information, and help reduce the time required to verify transactions. In particular, the results of review studies indicate that the use of distributed ledger technology can reduce audit costs and create the preconditions for a transition to continuous or real-time auditing models. At the same time, foreign scholars emphasize the need to integrate blockchain solutions with corporate information systems and to adapt traditional accounting methodologies to the new technological conditions of accounting practice [8–11].

In Ukraine, within the framework of the digital transformation strategy initiated by the Ministry of Digital Transformation, certain blockchain solutions are already being implemented in public financial and administrative registries in order to increase the transparency of electronic services and ensure compliance with European standards. Among such initiatives is the Ministry's support for the analysis and implementation of pilot blockchain projects in the public sector, including technologies for maintaining real estate rights registries, the land cadastre, digital logistics, and decentralized electronic services [12]. However, these developments still have limited application in corporate accounting practice and have not yet been systematically integrated into automated accounting platforms of enterprises.

Thus, the analysis of scientific research demonstrates a high level of attention to the problems of automation and digitalization of accounting, as well as a growing interest in blockchain technologies as a tool for increasing the transparency, reliability, and credibility of financial information. At the same time, the majority of scientific works focus mainly on general theoretical aspects of digital transformation or on individual technological solutions, leaving aside the issue of systematic integration of blockchain into existing automated accounting systems. Moreover, the practical aspects of integrating blockchain technologies with ERP systems, assessing the economic efficiency of their implementation, and evaluating the impact of decentralized ledgers on the organization of accounting remain insufficiently studied. This determines the purpose and objectives of this study and outlines the direction for further practical and scientific developments.

The purpose of the study is to assess the current state of accounting automation in Ukraine and to substantiate the potential, advantages, and limitations of integrating blockchain technologies into existing automated accounting systems, taking into account the digital transformation of the economy.

Problem statement (research objectives). To achieve the purpose of the study, the following objectives are set: to assess the current state of accounting automation in Ukraine and its compliance with the principles of digitalization; to summarize the functional capabilities and limitations of widely used ERP and accounting systems with regard to blockchain integration; to determine the advantages, risks, and economic feasibility of implementing blockchain technologies in Accounting Information Systems (AIS); and to develop practical recommendations for integrating blockchain into existing accounting systems.

The study applies a systemic approach to analyze the interconnections between the elements of the digital infrastructure of accounting; methods of analysis, synthesis, and generalization to identify trends, advantages, and risks associated with blockchain implementation; as well as comparative and graphical methods to visually present the characteristics of software products and the processes of accounting automation.

Presentation of the main research material. The automation of accounting covers the entire cycle of processing primary documents, preparing financial and tax reporting, management analytics, monitoring budget execution, and forecasting financial indicators. Modern information systems provide not only the recording of business transactions but also

automated control, electronic document management, integration with banking, tax, and other electronic reporting services (including SOTA and MEDoc), as well as the creation of analytical dashboards for managerial purposes.

Among the key requirements for accounting software in the context of digitalization are compliance with national accounting standards, the ability to promptly update the system in accordance with legislative changes, flexibility of integration with other information systems, ensuring an appropriate level of data protection, and support for cloud or hybrid deployment models.

The 1C and BAS software suites occupy a dominant position in the accounting automation market in Ukraine despite ongoing import substitution efforts [13; 14]. Their popularity is explained by their extensive functionality and integration with government services. At the same time, this situation highlights the need to strengthen cybersecurity and implement innovative technologies to ensure the reliability and integrity of accounting data.

At the beginning of 2026, the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine published an official list of software prohibited for use in the public sector. This list includes 1C and BAS products, such as BAS ERP, BAS Accounting, and BAS Document Management. Despite the registration of BAS ERP in Poland, Ukrainian regulators consider it part of an ecosystem associated with technologies of the aggressor state due to its architectural and functional similarity to the Russian 1C platform [15–17].

These regulatory restrictions highlight the need to search for alternative technological solutions in the field of accounting automation that can provide not only a functional replacement for the prohibited software but also a higher level of trust, security, and integrity of accounting data. In this context, blockchain technologies are gaining particular attention, as they can serve as an innovative technological layer over existing ERP and Accounting Information Systems (AIS), strengthening control, transparency, and the security of accounting processes.

Given the diversity of solutions available on the market, the problem of making a well-founded choice of software arises. Such a choice cannot rely solely on cost or popularity; instead, it requires a comprehensive evaluation of technical, functional, regulatory, and organizational parameters. In order to systematize approaches to the evaluation of accounting software and determine the priority of specific characteristics, a set of key criteria with corresponding weighting coefficients has been developed. These coefficients reflect their significance based on a generalization of scientific publications and the practical use of accounting information systems. The systematization of these criteria is presented in Table 1.

Table 1. Criteria of the accounting software evaluation

№	*Criterion*	*Description*	*Weight (%)*
1	Functionality	Accounting, payroll, VAT, reporting, analytics	25
2	Compliance with legislation	Automatic updates for changes in the Tax Code of Ukraine (TCU), and National Accounting Standards (NAS)	20
3	Integration	With banks, COTA, CRM, ERP	15
4	Cost	License, subscription fee, implementation	10
5	Interface usability	Intuitiveness, mobile access	8
6	Data security	Encryption, GDPR, reservation	8
7	Support service	24/7, in Ukrainian	5
8	Scalability	Expansion opportunity for business growth	4
9	Data migration	Import from «1C» without loss	3
10	User reviews	Rating on specialized forums	2

Source: compiled by the author based on a generalization of scientific publications and practical recommendations on the selection of accounting software.

The analysis of the criteria for evaluating accounting software presented in Table 1 indicates that functionality and compliance with legislation play a decisive role in the process of selecting an appropriate accounting system, together accounting for almost half of the total integral evaluation (45%). The dominance of these criteria is обусловлено the need for continuous and timely software updates in accordance with changes in tax and accounting legislation, as well as the wide range of tasks automated within the modern accounting process. These tasks include the recording of business transactions, preparation of financial and tax reporting, management analytics, and control functions.

A significant role in the structure of criteria is also played by the level of integration with external services (15%), which is driven by the growing need for enterprises to ensure interaction between accounting systems and banking platforms, electronic reporting services, electronic document management systems, and other information resources. A high level of integration makes it possible to significantly reduce the volume of manual data processing, decrease the likelihood of errors, and improve the overall efficiency of accounting processes.

A relatively smaller, yet still important role in the selection of accounting software is played by such criteria as cost, interface usability, and data security. These parameters are particularly important for small businesses that seek to minimize the costs of implementing and maintaining accounting systems without compromising the quality of information support and the level of protection of accounting data. At the same time, the criteria of scalability and data migration have a smaller weight in the overall assessment; however, they determine the enterprise's development potential in the medium and long term by ensuring the possibility of adapting the accounting system to growing business activity and structural changes.

Thus, the proposed multi-criteria model for evaluating accounting software demonstrates a balanced approach to the selection of accounting systems by combining technical, regulatory, and managerial aspects of their functioning. Taking these criteria into account enables enterprises not only to assess the level of functionality and compliance of software with current regulatory requirements but also to develop a well-grounded structure for implementing an accounting system while considering risk factors, scalability, and integration capabilities. In practical terms, this means that the selection of a software solution in the accounting automation market should be based on a comprehensive analysis of key parameters, which makes it possible to conduct a comparative evaluation of alternative software products.

The criteria for evaluating accounting software identified within the study and their corresponding weighting coefficients (Table 1) form the methodological basis for further comparative analysis of software solutions used in Ukraine for the automation of accounting and related accounting processes. Taking into account the results of the multi-criteria evaluation, a comparison of the most widely used software products has been carried out based on functional, technological, and organizational parameters. The information base for this comparison consists of generalized data from the official websites of software developers and suppliers, open-access materials, and practical reviews of the accounting information systems market. The main characteristics of the software solutions are summarized in Table 2. The analysis of the data presented in Table 2 indicates a significant diversity of accounting software solutions in the Ukrainian market in terms of deployment type, functional capabilities, and target audience. Cloud services (M.E.Doc, Dilovod, BookKeeper, SMARTFIN.UA, Oblik SaaS, Accounting Online) demonstrate a high rate of adoption due to relatively low IT infrastructure costs, rapid updates in response to legislative changes, and the mobility of access.

Local systems (MASTER, Debit Plus, BAS) remain in demand among medium and large enterprises, providing greater control over data, higher confidentiality, and improved performance. Comprehensive ERP platforms (BAS, Odoo, Microsoft Dynamics 365, SAP S/4HANA) enable the consolidation of accounting and management functions, creating opportunities for analytics, forecasting, and automated control of financial flows.

Table 2. Comparative characteristics of software solutions for automating accounting and related accounting processes in Ukraine

Software	*Type of solution*	*Main functional modules.*	*Level of cost**	*Key advantages*	*Main restrictions*	*Target audience*	*Country / developer*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
M.E.DOC	Cloud-based electronic reporting and EDI service	Tax and financial reporting, electronic document management, integration with accounting systems	Low–medium	High compliance with legislation, integration with electronic services	Limited accounting functions	Sole proprietors (individual entrepreneurs), small and medium-sized businesses	Ukraine
Dilovod	Cloud accounting	Financial and management accounting, inventory management, reporting	Medium	Accounting for multiple entities within a single system, ease of use	Limited capabilities for in-depth analytics	Sole proprietors (individual entrepreneurs), small business	Ukraine
MASTER: Accounting	Cloud / desktop	Accounting, expenses, inventory, reporting, client-bank	Medium–high	Intuitive interface, analytical tools	Relatively high cost	Medium-sized businesses	Ukraine
BookKeeper	Cloud service	Operational and accounting, integration with banks	Low–medium	Ease of use, oriented toward non-profit organizations	Limited functionality for large companies	Sole proprietors (individual entrepreneurs), non-profit organizations	Ukraine
Debet plus	desktop / SaaS	Payroll, asset accounting, operational accounting	Medium	Multifunctionality, adaptable to various types of activities	Implementation complexity	Enterprises and institutions of various ownership forms	Ukraine
SMARTFIN.UA	Cloud service	Accounting for individual entrepreneurs, reporting, mobile access	Low	Microbusiness-oriented, ease of use	Limited capabilities for complex accounting systems	Sole proprietors (individual entrepreneurs), microbusinesses	Ukraine
Облік SaaS (summarized cloud solution)	Cloud SaaS-solution	Accounting, CRM integration, reporting	Low-medium	Flexibility, no need for local software	Dependence on internet connection	Small and medium-sized enterprises	Ukraine
Online accounting (typical cloud solution)	Cloud service	Income and expense accounting, bank integrations	Low	Designed for simplified taxation system	Limited analytical capabilities	Sole proprietors (individual entrepreneurs), microbusinesses	Ukraine
BAS Accounting	local / cloud system	Full cycle of accounting and tax accounting	Medium–high	Flexibility, familiar interface for «1C» users	Implementation and support costs	Small and medium-sized enterprises	Poland (on the platform 1C)

End of table 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Microsoft Dynamics 365	Cloud ERP-system	Financial accounting, business analytics, CRM integration, AI	High	Global integration, scalability	Implementation complexity	Medium and large businesses	USA
SAP S/4HANA	Cloud ERP-system	Comprehensive enterprise management, finance, analytics, AI	Very high	High scalability, comprehensive functionality	High cost and complexity	Large corporations	Germany
Odoo	Local / cloud ERP	Modular ERP + CRM, financial accounting	Medium	Flexible modular architecture, open source	Requires professional configuration	Medium and large businesses	Belgium

* The cost level is presented in a generalized form (low / medium / high) taking into account typical pricing offers and implementation practices.
Source: compiled and systematized by the author based on publicly available data from the official web resources of software developers and vendors, as well as analytical reviews of the accounting information systems market; the characteristics are актуальні as of 2025.

At the same time, the high cost, complexity of configuration, and the need for qualified specialists significantly limit the spread of comprehensive ERP systems among small businesses. In the modern digital environment, the choice of software should be based on the scale of business operations, the level of digital readiness, the structure of accounting processes, and the requirements for integration with government services.

The fragmentation of software solutions, the use of different deployment models (local and cloud-based), and the integration of accounting systems with external services and government registries increase the requirements for the protection of accounting information and the management of cyber risks. Under such conditions, the security of accounting information systems becomes one of the key criteria in selecting software.

The relevance of this issue is confirmed by analytical data indicating an increase in the number of cyberattacks on enterprise information systems, which points to a higher risk of data loss and the need to implement comprehensive protection measures. Such measures include data encryption, multi-level authentication, regular backups, penetration testing, and disaster recovery procedures.

The conventional centralized approaches to storing and processing accounting information do not always ensure an adequate level of control, transparency, and data resilience in the digital environment. For this reason, interest in blockchain technologies is growing as a decentralized tool capable of complementing existing accounting systems by recording transactions in an immutable distributed ledger.

The integration of blockchain into accounting systems takes place within the broader context of the digital transformation of Ukraine's economy, where the automation of accounting processes goes beyond purely operational optimization. Within automated accounting systems, blockchain functions as an independent registrar of financial events. Practical implementations of this technology are already emerging: in 2024, the Ministry of Digital Transformation initiated pilot projects involving the use of blockchain in public financial registries, while leading ERP platforms (BAS ERP, IT-Enterprise, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365) are developing blockchain-based monitoring and audit modules.

For clarity, the principle of blockchain operation in accounting is presented in the form of a diagram (Figure 1).

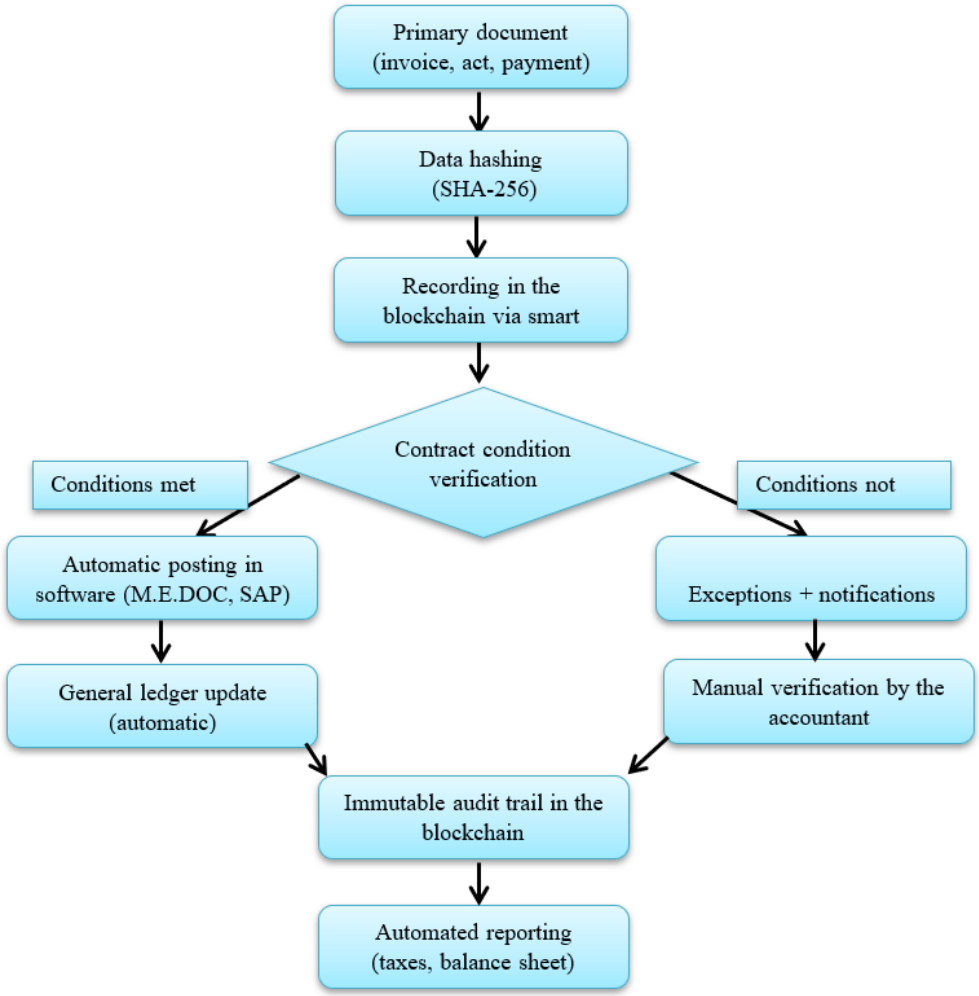


Figure 1. How blockchain operates in accounting

Source: compiled by the author on the basis of [18–20].

The accounting process using blockchain consists of several stages: the creation of a primary document, verification of data authenticity, encryption into a block, and entry into a shared distributed ledger. Each new block confirms the previous one, forming a sequential chain of immutable records. As a result, accounting acquires the properties of continuity, transparency, and decentralized control, while the role of the accountant is transformed into that of a digital environment administrator responsible for data integrity and the configuration of smart contracts. The expected practical effects of implementing blockchain in accounting are systematized in Table 3.

Table 3. Generalized advantages of implementing blockchain technologies in accounting

Aspect	*Advantages of blockchain*	*Expected effects in accounting*
Transparency	Immutability of accounting data	Enhancing the reliability and transparency of financial reporting
Safety	Decentralization, encryption	Reducing the risk of cyberattacks, increasing the resilience of the information system
Cost-effectiveness	Automation of control and auditing	Optimizing costs for audits and internal control
Integration	Smart contracts, integration with accounting software	Improving the efficiency of financial flow management
Regulatory compliance	Compliance with legislation and digital standards	Preparing for integration into the modern digital economy

Source: compiled by the author based on [18–20].

The analysis of Table 3 shows that the most significant effect of blockchain lies in ensuring the transparency and immutability of accounting data, which reduces the risks of errors and fraudulent activities. At the same time, the use of this technology requires resources for configuring ERP systems, training personnel, and ensuring cybersecurity, which at the present stage acts as a constraining factor for its widespread adoption. Thus, blockchain serves as an innovative tool for increasing the efficiency and reliability of accounting, creating the foundation for the development of the concept of «digital trust» and the transition to modern digital auditing.

The realization of blockchain's advantages in accounting is directly related to its integration into AIS and corporate ERP platforms. In modern AIS, blockchain functions as a tool for enhancing trust in accounting data due to the immutability of records, the transparency of transaction chains, and the time stamp of each transaction. This is particularly important for accounting, where the accuracy, completeness, and reproducibility of information ensure the reliability of internal control and the credibility of external financial reporting. The distributed nature of blockchain makes it impossible to alter transaction logs retrospectively, which significantly reduces the risks of manipulation and fraud [21; 22].

The integration of blockchain with AIS and ERP systems makes it possible to automate the control of business transactions, ensures rapid access to data for all participants in the accounting process, and supports the implementation of the principles of digital trust. One of the key tools is smart contracts, which automatically execute specified accounting operations when certain conditions are met, such as the receipt of funds or goods.

For clarity, the key directions of blockchain's impact on AIS and the related aspects of cybersecurity are summarized in Table 4.

The analysis of the data in Table 4 indicates that the integration of blockchain into AIS increases the reliability, transparency, and control of financial data. The distributed structure of the ledger ensures the immutability of records and full traceability of transactions, which reduces the likelihood of errors and fraudulent activities. The use of smart contracts enables the automation of standard accounting processes and improves the efficiency of internal control. At the same time, the technology requires additional resources, adaptation of ERP systems, and personnel training. Particular attention should be paid to cybersecurity: multi-level authentication, access rights management, and data backup are essential measures. Blockchain in AIS should be considered as a technological layer of existing systems that enhances the reliability and control of data, promotes the digitalization of accounting, and creates conditions for automated auditing.

Table 4. The role of blockchain in accounting information systems and its impact on cybersecurity

Direction of blockchain impact	*Impact on Accounting Information Systems (AIS) and accounting*	*Cybersecurity: capabilities and risks*
Distributed ledger structure and immutability of records	Creation of a sequential and immutable chain of accounting transactions, where each record is linked to the previous one, enhancing data integrity and simplifying audits	Improved protection against unauthorized modification of accounting information; reduced risk of falsification, but requires safeguarding access keys and network nodes
Transparency and traceability of transactions	Ensures full traceability of assets and liabilities from primary documents to final reporting, enhancing accounting control functions	Increased transparency for stakeholders and regulatory authorities; potential risks of sensitive information exposure without proper access segmentation
Integration with AIS, ERP, and management accounting	Automated reconciliation of data between departments and counterparties; integration of blockchain records with ERP modules	Reduction of manual operations and errors; requires standardization of protocols and secure exchange interfaces
Automated control and smart contracts	Configuration of smart contracts for automatic execution of standard business transactions	Enhances internal control and timely recording of operations; risks include errors in smart contract code or malicious exploitation
Technical and organizational implementation barriers	Adaptation of existing accounting processes, staff training, modernization of IT infrastructure	High cost, integration complexity, regulatory uncertainty, risks to confidentiality, shortage of qualified specialists

Source: based on [21; 22].

The implementation of blockchain in an automated accounting system increases the reliability, control, and efficiency of accounting processes by ensuring the automated recording of transactions in a distributed ledger and strengthening the cybersecurity of AIS and ERP systems. The integration of this technology enables the creation of a unified digital accounting environment that facilitates the automation of auditing.

For the practical application of blockchain, a comprehensive approach is required, involving technical integration, adaptation of organizational procedures, staff training, and the provision of cybersecurity. Such an approach forms the methodological and technological basis for the development of digital auditing and managerial transparency, creating the prerequisites for the further integration of innovative technologies into accounting.

Conclusions. The conducted study demonstrates that the digitalization of accounting in Ukraine is gradually transitioning to a new qualitative level focused on the integration of innovative technologies and automated accounting systems. In particular, it has been established that:

1. ERP systems and cloud services (BAS, M.E.Doc, Dilovod, etc.) remain the foundation of accounting and management process automation, ensuring integrated data management, reporting, and analytics.
2. The use of blockchain increases the transparency and reliability of accounting data, ensures the recording of transactions in a distributed ledger, facilitates automated verification of business transactions, and reduces the impact of the human factor in accounting processes.
3. The integration of blockchain with ERP systems forms a unified digital environment that provides continuous control, automated auditing, and cybersecurity of information systems within digital accounting platforms.
4. At the same time, the implementation of the technology is complicated by technical, financial, and organizational factors, including the need for staff training, adaptation of existing ERP systems, and regulatory compliance.

Thus, the practical application of integrated systems supported by blockchain contributes to improving the effectiveness of financial control, increasing the transparency of business operations, and building trust in financial information. Further research should focus on developing methodologies for implementing blockchain in accounting information systems, standardizing digital processes, ensuring cybersecurity, and evaluating economic efficiency for various types of enterprises in Ukraine.

References

1. Ponomarova T. V., Matiushko M. M. (2021) Analiz prohramnykh produktiv, yaki vykorystovuiutsia dlia avtomatyzatsii bukhhalterskoho obliku subiektamy pidpryiemnytskoi diialnosti [Analysis of software products used to automate accounting by business entities]. *Sotsialna ekonomika*, vol. 62, pp. 148–155. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-14
2. Yurchuk N. P. (2015) Informatsiini systemy v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva [Information systems in enterprise management]. *Ahrosvit*, no. 19, pp. 53–58.
3. Starenka O. M. (2022) Stan vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii dlia bukhhalterskoho obliku na pidpryiemstvakh [The state of use of modern information technologies for accounting at enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1–2, pp. 61–75. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.61-75
4. Berezivska M. H. (2025) Rozvytok orhanizatsii bukhhalterskoho obliku pid vplyvom tekhnolohichnykh zmin [Development of accounting organization under the influence of technological changes]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (112), pp. 54–63.
5. Popivniak Yu. M. (2019) Tekhnolohiia blokchein u bukhhalterskomu obliku y audyti: suchasnyi stan, mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannia [Blockchain technology in accounting and auditing: current status, opportunities and prospects for application]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3 (89), pp. 137–144.
6. Skrypnyk S. V., Slyvka Ya. V., Muzychenko T. O. (2024) Blokchein-tekhnolohii v bukhhalterii: novi pidkhody do zabezpechennia prozorosti ta nadiinosti finansovoi zvitnosti [Blockchain technologies in accounting: new approaches to ensuring transparency and reliability of financial reporting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66.

7. Yurchenko O. A., Savchenko R. V. (2025) Rol i mistse blokchein-tekhnolohii dlia vedennia obliku ta skladannia finansovoi zvitnosti [The role and place of blockchain technologies for accounting and financial reporting]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 198, pp. 269–274. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.269-274
8. Dai J., Vasarhelyi M. (2017) Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. *Journal of Information Systems,* vol. 31, no. 3, pp. 5–21. DOI: https://doi.org/10.2308/isys-51804
9. Schmitz J., Leoni G. (2019) Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 331–342. DOI: https://doi.org/10.1111/auar.12286
10. Han H. et al. (2023) Accounting and auditing with blockchain technology: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 48. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598
11. Putritama A., Warsono S., Ali S., Handayani W. (2024) The impact of blockchain technology on accounting: A literature review. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, no. 41, pp. 40–54. DOI: https://doi.org/10.7250/csimq.2024-41.03
12. Ukraine explores Web3 technologies in the public sector. *ForkLog.* 18 Jul. 2024. Available at: https: //forklog.com/en/ukraine-explores-web3-technologies-in-the-public-secto (accessed: 16 January 2026).
13. IT Ukraine Association. 75% of Ukrainian users use the Russian program «1C» – IT Ukraine Association. Dev.ua. Available at: https://dev.ua/en/news/vykorystannia-ros-softu-1755585921 (accessed: 16 January 2026).
14. Tadviser. Ukrainian IT market. Available at: https://tadviser.com/index.php/Article%3AIT_market_of_ Ukraine (accessed: 16 January 2026).
15. Perelik zaboronenoho do vykorystannia prohramnoho zabezpechennia ta komunikatsiinoho (merezhevoho) obladnannia: Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [List of software and communication (network) equipment prohibited for use: State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine]. Available at: https://cip.gov.ua/ua/statics/perelik-zaboronenogo-do-vikoristannya-programnogo-zabezpechennya-ta-komunikaciinogo-merezhevogo-obladnannya (accessed: 16 January 2026).
16. Intelserv. Ryzyky vykorystannia 1S, BAS ta UA-Biudzhet dlia biznesu v Ukraini [Intelserv. Risks of using 1C, BAS and UA-Budget for business in Ukraine]. Available at: https://intelserv.net.ua/news/material/ id/1638 (accessed: 16 January 2026).
17. OneService Consulting. Ринок ERP в Україні: тенденції та міграція від 1C/BAS (2026). Available at: https://www.oneservice-consulting.com/blog/other-solutions-1/rynok-erp-v-ukrayini-na-porozi-2026-roku-78 (accessed: 16 January 2026)
18. Nashkerska H. V. (2023) Tekhnolohiia blokchein u bukhhalterskomu obliku: perevahy ta obmezhennia [Blockchain technology in accounting: benefits and limitations]. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 88–102. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_3_8 (accessed: 16 January 2026). DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.088
19. Pravdiuk N. L., Obniavko M. V. (2022) Vprovadzhennia blokcheinu v oblikovu systemu: kroky nazustrich [Implementing blockchain into the accounting system: steps towards it]. *Efektyvna ekonomika*, no. 1, pp. 1–8. Available at L: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30625.pdf (accessed: 16 January 2026).
20. Lukanovska I. R. (2024) Osoblyvosti blokchein-tekhnolohii ta mozhlyvosti yii zastosuvannia v audytorskii diialnosti [Features of blockchain technology and possibilities of its application in auditing activities]. *Biznesinform*, no. 1, pp. 273–278. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-273-278
21. Yoshikuni A. C., Dwivedi R., Dultra-de-Lima R. G., Parisi C., Oyadomari J. C. T. (2023) Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision- Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 24 (2), pp. 199–218. Available at: https://link. springer.com/content/pdf/10.1007/s40171-022-00334-9.pdf (accessed: 16 January 2026). DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9
22. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. (2025) Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*, vol. 34. Available at: https://afgr.scholasticahq.com/article/137301-advancements-in-management-accounting-and-digital-technologies-a-systematic-literature-review (accessed: 16 January 2026). DOI: https://doi.org/10.52399/001c.137301

Список використаних джерел

1. Пономарьова Т. В., Матюшко М. М. Аналіз програмних продуктів, які використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку суб'єктами підприємницької діяльності. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62. С. 148–155. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-14
2. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53–58.

3. Старенька О. М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1–2. С. 61–75. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.61-75
4. Березівська М. Г. Розвиток організації бухгалтерського обліку під впливом технологічних змін. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2 (112). С. 54–63.
5. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. *Економіка, управління та адміністрування.* 2019. № 3 (89). С. 137–144.
6. Скрипник С. В., Сливка Я. В., Музиченко Т. О. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66.
7. Юрченко О. А., Савченко Р. В. Роль і місце блокчейн-технологій для ведення обліку та складання фінансової звітності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 269–274. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.269-274
8. Dai J., Vasarhelyi M. Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. *Journal of Information Systems.* 2017. Volume 31. Issue 3. P. 5–21. DOI: https://doi.org/10.2308/isys-51804
9. Schmitz J., Leoni G. Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Volume 29. Issue 2. P. 331–342. Doi: https://doi.org/10.1111/auar.12286
10. Han H. et al. Accounting and auditing with blockchain technology: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2023. Volume 48. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598
11. Putritama A., Warsono S., Ali S., Handayani W. The impact of blockchain technology on accounting: A literature review. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*. 2024. No. 41. P. 40–54. DOI: https://doi.org/10.7250/csimq.2024-41.03
12. Ukraine explores Web3 technologies in the public sector. *ForkLog*. 18 Jul. 2024. URL: https://forklog.com/en/ukraine-explores-web3-technologies-in-the-public-secto (дата звернення: 16.01.2026).
13. IT Ukraine Association. 75% українських користувачів використовують російську програму «1С». Dev.ua. URL: https://dev.ua/en/news/vykorystannia-ros-softu-1755585921 (дата звернення: 16.01.2026).
14. Tadviser. IT-ринок України. URL: https://tadviser.com/index.php/Article%3AIT_market_of_Ukraine (дата звернення: 16.01.2026).
15. Перелік забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://cip.gov.ua/ua/statics/perelik-zaboronenogo-do-vikoristannya-programnogo-zabezpechennya-ta-komunikaciinogo-merezhevogo-obladnannya (дата звернення: 16.01.2026).
16. Intelserv. Ризики використання 1С, BAS та UA-Бюджет для бізнесу в Україні. URL: https://intelserv.net.ua/news/material/id/1638 (дата звернення: 16.01.2026).
17. OneService Consulting. Ринок ERP в Україні: тенденції та міграція від 1С/BAS (2026). URL: https://www.oneservice-consulting.com/blog/other-solutions-1/rynok-erp-v-ukrayini-na-porozi-2026-roku-78 (дата звернення: 16.01.2026).
18. Нашкерська Г. В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 88–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_3_8 (дата звернення: 16.01.2026). DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.088
19. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В. Впровадження блокчейну в облікову систему: кроки назустріч. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 1–8. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30625.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
20. Лукановська І. Р. Особливості блокчейн-технології та можливості її застосування в аудиторській діяльності. *Бізнесінформ.* 2024. № 1. С. 273–278. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-273-278
21. Yoshikuni A. C., Dwivedi R., Dultra-de-Lima R. G., Parisi C., Oyadomari J.C.T. Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision- Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2023. Vol. 24 (2). P. 199–218. URL: https://link.springer.com/ content/pdf/10.1007/s40171-022-00334-9.pdf (дата звернення: 16.01.2026). DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9
22. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. URL: https://afgr.scholasticahq.com/article/137301-advancements-in-management-accounting-and-digital- technologies-a-systematic-literature-review (дата звернення: 16.01.2026). DOI: https://doi.org/10.52399/001c.137301

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 657

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ КОРИСТУВАЧІВ

Тетяна Королюк
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8142-8310

Резюме. *Проведено комплексне дослідження трансформаційних процесів у системі фінансової звітності підприємств, що зумовлені переходом до цифрової економіки та зміною парадигми інформаційних запитів користувачів. Обґрунтовано, що в сучасних ринкових умовах фінансова звітність остаточно втрачає роль статичного інструменту податкового та фіскального контролю, перетворюючись на динамічний стратегічний канал комунікації. Якість цієї комунікації безпосередньо детермінує інвестиційну привабливість бізнесу, його конкурентоспроможність та загальну стабільність національної економічної системи. Особливу увагу приділено аналізу критичного розриву між суб'єктивними очікуваннями зовнішніх користувачів щодо прогностичної цінності даних та об'єктивними обмеженнями класичної бухгалтерської моделі. Традиційний підхід, заснований на історичній вартості та ретроспективній фіксації операцій, більше не відповідає викликам сьогодення, оскільки створює неповноту даних щодо інтелектуального капіталу, ESG-ризиків та реального ринкового потенціалу суб'єкта господарювання. Деталізовано специфічні потреби ключових груп зовнішніх користувачів: інвесторів, кредиторів, державних органів та громадськості. Встановлено, що для задоволення цих різнопланових запитів методичний інструментарій повинен базуватися на інтеграції фінансових та нефінансових індикаторів у межах концепції ESG-відповідальності та інтегрованого мислення. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про вартість бізнесу та його майбутню життєздатність. Особливу роль відведено технологічному переоснащенню облікових систем. Обґрунтовано переваги впровадження міжнародного цифрового стандарту XBRL, що забезпечує машинозчитуваність, порівнюваність та верифікованість даних для алгоритмів штучного інтелекту. Розглянуто потенціал технологій Blockchain, Big Data та хмарних обчислень у контексті впровадження звітування в режимі реального часу та скорочення часового лагу. Розроблено алгоритм удосконалення процедур формування звітності. Алгоритм включає: критичний аудит інформаційної архітектури; уніфікацію аналітичних ознак; упровадження технологій швидкого закриття періоду; автоматизацію оцінювальних суджень через ERP-системи; розроблення системи ESG-індикаторів; багаторівневу внутрішню верифікацію; перехід на формат XBRL та створення ітераційної системи зворотного зв'язку. Реалізація запропонованого алгоритму дозволяє подолати «інформаційний шум» та асиметрію даних, трансформуючи роль бухгалтера з «реєстратора фактів» на «архітектора даних».*

Ключові слова: *фінансова звітність, зовнішні користувачі, цифровізація, XBRL, ESG-показники, інтегроване звітування, Blockchain, Big Data.*

Дата надходження 07.02.2026
Дата прийняття 21.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.087 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 657

METHODOLOGICAL ASPECTS OF FINANCIAL REPORTING PREPARATION WITHIN THE INFORMATION SUPPORT SYSTEM FOR EXTERNAL USERS

Tetyana Korolyuk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article provides a comprehensive study of the transformation processes in the financial reporting system of enterprises caused by the transition to a digital economy and a paradigm shift in user*

Corresponding author: Tetyana Korolyuk; e-mail: korolyuk@tntu.edu.ua

information requests. It is argued that in modern market conditions, financial reporting is finally losing its role as a static instrument of tax and fiscal control, transforming into a dynamic strategic communication channel. The quality of this communication directly determines the investment attractiveness of a business, its competitiveness, and the overall stability of the national economic system. Particular attention is paid to the analysis of the critical gap between the subjective expectations of external users regarding the predictive value of data and the objective limitations of the classical accounting model. The traditional approach, based on historical cost and retrospective recording of transactions, no longer meets today's challenges, as it creates incomplete data on intellectual capital, ESG risks, and the real market potential of a business entity. The specific needs of key groups of external users are detailed: investors, creditors, government agencies, and the public. It has been established that in order to meet these diverse requests, the methodological tools should be based on the integration of financial and non-financial indicators within the concept of ESG responsibility and integrated thinking. This allows for a comprehensive understanding of the value of the business and its future viability. A special role is assigned to the technological re-equipment of accounting systems. The advantages of implementing the international digital standard XBRL, which ensures machine readability, comparability, and verifiability of data for artificial intelligence algorithms, are substantiated. The potential of Blockchain, Big Data, and cloud computing technologies is considered in the context of implementing real-time reporting and reducing time lag. An algorithm for improving reporting procedures has been developed. The algorithm includes: critical audit of information architecture; unification of analytical characteristics; implementation of fast period closing technologies; automation of evaluative judgments through ERP systems; development of a system of ESG indicators; multi-level internal verification; transition to the XBRL format and creation of an iterative feedback system. Implementation of the proposed algorithm allows overcoming «information noise» and data asymmetry, transforming the role of the accountant from a «recorder of facts» to a «data architect».

Key words: *financial reporting, external users, digitalization, XBRL, ESG indicators, integrated reporting, Blockchain, Big Data.*

Received 07.02.2026
Accepted 21.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.087 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економіка характеризується трансформацією фінансової звітності з інструменту податкового контролю в інструмент стратегічного комунікаційного каналу, що забезпечує взаємодію між підприємством та зовнішніми користувачами. При цьому традиційний підхід до системи обліку, що базується на історичній вартості та ретроспективному підході, все більше відображає невідповідність запитам цифрової економіки. Основним проблемним аспектом виступає суттєвий розрив між очікуваннями користувачів щодо прогнозної цінності облікових даних та об'єктивними можливостями класичного бухгалтерського методу. Відсутність у звітності облікових даних про інтелектуальний капітал, ESG-ризики та реальний ринковий потенціал суб'єкта господарювання створює неповноту даних, що знижує інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання та уповільнює розвиток національного ринку капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань якості, прозорості та цифровізації фінансової звітності в системі інформаційного забезпечення присвячено значну кількість наукових праць. А. В. Нечипоренко та М. О. Сулима досліджують трансформацію обліково-аналітичного забезпечення під впливом цифровізації, акцентуючи увагу на переході від ретроспективного аналізу до перспективного моделювання [1]. Питання розвитку цифрових інструментів та впровадження формату XBRL як стандарту прозорості в Україні висвітлено у роботі С. Онешко, Н. Хомяк та інших, які доводять безпосередній вплив якості звітності на інвестиційний клімат та фінансову безпеку суб'єктів [2]. Роль фінансової звітності як фундаментального джерела інформації для стратегічного управління та задоволення запитів різних користувачів проаналізовано І. В. Баришевською та Х. Ю. Зайцевою [3]. Проблематику державного регулювання та необхідність зміщення фокусу з формальної відповідності на якісні характеристики інформації піднімає Я. В. Шеверя [4]. Питання гармонізації звітності через інтеграцію нефінансових ESG-показників як нового тренду

у світовій практиці досліджує І. О. Макаренко [5]. Досліджено еволюцію та сучасний стан упровадження формату XBRL (IXBRL) як нової парадигми цифрової фінансової звітності, проведено порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду цифровізації облікових процесів, систематизовано чинники впливу на розвиток екосистеми фінансового звітування в Україні у роботі О. В. Яріш, С. П. Прасолової та інших [6]. Попри значну кількість напрацювань залишається недостатньо розв'язаним питання розроблення алгоритму, який дозволив би підприємствам системно перейти від констатації минулих подій до моделювання майбутньої життєздатності в режимі реального часу. Потребують подальшого вивчення методичні аспекти подолання неповноти інформації через інтеграцію фінансових і нефінансових показників у єдиний цифровий формат, адаптований до потреб різних груп зовнішніх користувачів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичного методичного інструментарію формування фінансової звітності як динамічної системи інформаційного забезпечення зовнішніх користувачів в умовах цифровізації економіки.

Постановка завдання. Для досягнення мети поставлені такі завдання: дослідити трансформацію ролі фінансової звітності в системі комунікацій із зовнішніми користувачами; проаналізувати специфічні інформаційні запити зовнішніх користувачів; виявити ключові бар'єри, що перешкоджають підвищенню якості звітності; обґрунтувати роль цифрових технологій у подоланні неповноти інформації; розробити алгоритм удосконалення процедур формування звітності.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система фінансової звітності виступає фундаментом інформаційного забезпечення економічних відносин суб'єктів господарювання. В ринкових умовах звітність перетворюється з простого набору цифр у ключовий стратегічний канал взаємозв'язку між суб'єктом господарювання та зовнішнім середовищем. Відповідно якість взаємозв'язку безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання та стабільність національної економіки загалом. Розвиток системи таких взаємозв'язків в умовах цифрової економіки зумовлює зміни методичних підходів до збирання та опрацювання даних. Як зазначають А. В. Нечипоренко та М. О. Сулима, використання цифрових технологій, таких, як Big Data та хмарні обчислення, дозволяє змістити акцент із простої фіксації минулих операцій на побудову прогнозних моделей [1]. Це створює умови для трансформації звітності в динамічну систему, яка здатна формувати інформацію зовнішнім користувачам про майбутню життєздатність підприємства в режимі реального часу. Методичний підхід до формування цього процесу має базуватися на інтегрованій системі хмарних обчислень, який забезпечує високу швидкість і точність фінансових розрахунків. Це, у свою чергу, трансформує управлінський облік з допоміжного інструменту в основну базу для формування фінансової звітності. Такий процес створює не лише оперативні, але й підтверджені та достовірні дані, що є особливо важливим для задоволення запитів зовнішніх користувачів під час ринкових коливань.

Ступінь задоволення потреб користувачів у даних поточної системи звітності залишається дискусійним питанням, оскільки інтереси різних груп зовнішніх користувачів часто суперечать один одному. Першою та найактивнішою групою є інвестори. Інтерес інвесторів зосереджується на оцінюванні ризику та прибутковості інвестицій. Відповідно фінансова звітність для інвесторів виступає інструментом прийняття рішень щодо купівлі/продажу, тому вони потребують прогнозних даних про майбутні грошові потоки та дивідендну політику суб'єктів господарювання. Другу важливу групу зовнішніх користувачів формують різні кредитори, які здійснюють оцінювання платоспроможності та ліквідності. Для цього вони використовують дані з фінансової звітності щодо зобов'язань та активів, у той час як державні органи вивчають звітність з метою дотримання чинного законодавства та формування макроекономічних

показників. Важливим аспектом державного регулювання, як зазначає Я. В. Шеверя, є перехід від формального контролю відповідності стандартам до оцінювання якісних характеристик та реального фінансового стану підприємства [4]. Ще однією групою зовнішніх користувачів є громадськість та екологічні організації, які досліджують соціальну відповідальність суб'єктів господарювання та вплив на довкілля. Для задоволення цих різнопланових потреб різних зовнішніх користувачів доцільно сегментувати інформаційні запити (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз інформаційних запитів зовнішніх користувачів

Група користувачів	*Ключові інформаційні потреби*	*Основні форми звітності*	*Пріоритетний показник*
Інвестори	Чистий прибуток, EPS, динаміка капіталу	Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал	Рентабельність капіталу
Кредитори	Грошові потоки, ліквідність, боргове навантаження	Звіт про рух грошових коштів, Баланс	Коефіцієнт покриття боргів
Держава	Податкова база, дотримання нормативів	Баланс, спеціалізовані додатки	Чистий дохід, податкові зобов'язання
Громадськість	Соціальні витрати, екологічний вплив	Примітки до звітності, Звіт про управління	Кількість робочих місць, витрати на екологію

Оцінюючи сучасний стан формування звітності, ключовим аспектом виступає суттєвий розрив між суб'єктивними очікуваннями користувачів та об'єктивними можливостями класичної моделі бухгалтерського обліку. Існуючі підходи перетворюють звітність на констатацію минулих подій, що нівелює її стратегічну цінність. Головною суперечністю виступає методологія оцінювання, тобто фінансова звітність здебільшого базується на історичній вартості активів, у той час, як користувачі прагнуть бачити реальну ринкову вартість суб'єктів господарювання та її потенціал до генерування грошових потоків. Відповідно формується неповнота даних, де нематеріальні активи, інтелектуальний капітал та репутаційні ризики залишаються поза традиційними балансами. Крім цього, інформаційне перевантаження у примітках до звітності ускладнює даний процес, оскільки це заважає аналізу трендів так само, як і дефіцит даних. Окремо варто також відзначити часовий розрив між завершенням звітного періоду та оприлюдненням звітних даних, що позбавляє інформацію актуальності для оперативного прийняття рішень. Брак повної інформації обмежує об'єктивне оцінювання інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання.

Для подолання наведених бар'єрів щодо методики формування фінансової звітності доцільно інтегрувати нефінансові показники в межах концепції ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Дослідження І. О. Макаренко підтверджують, що сучасний стан звітування вимагає глибокої гармонізації стандартів, оскільки наявна варіативність підходів створює ризики інформаційної асиметрії. Автор наголошує, що ключовим інструментом прозорості стає звіт про сталий розвиток, який інтегрує екологічні та соціальні параметри у загальну систему оцінювання результативності підприємства [5]. Концептуальним моментом такої звітності виступає інтегроване мислення, яке дозволяє пов'язати стратегію компанії з процесом створення цінності. При цьому важливо впроваджувати внутрішні процедури дотримання встановлених норм та перевірки якості облікової інформації на всіх етапах її підготовки. Крім цього, доцільно визначити незалежну верифікацію нефінансових даних як окремий методичний компонент. Це дозволить уникнути маніпуляцій та забезпечить високий рівень фінансової безпеки.

Якісні характеристики звітності в цифровому середовищі доповнюються вимогою технологічної доступності. Тому ефективним технологічним інструментом підвищення прозорості звітності є впровадження формату XBRL. Згідно з дослідженнями С. Онешко та Н. Хомяк, перехід на цей цифровий стандарт за принципом «єдиного вікна» дозволяє уніфікувати звітність за МСФЗ, роблячи її сумісною з аналітичними системами для алгоритмів штучного інтелекту та порівнюваною для міжнародних стейкголдерів [2]. О. В. Яріш, С. П. Прасолова та інші наголошують, що ключова відмінність цифрової звітності (XBRL) від традиційних електронних форматів полягає у наданні даним контекстного значення, доступного для машинного опрацювання. У цьому контексті перспективним є використання формату Inline XBRL (iXBRL), який вдало поєднує переваги автоматизованого аналізу з візуальною зручністю для користувача [6]. Технології Blockchain, які доцільно використовувати при формуванні звітності, додатково гарантують достовірність при створенні незмінних реєстрів операцій. Методичні підходи потрібно удосконалювати через персоналізацію – технології Big Data зможуть забезпечити створення динамічних звітів у майбутньому. Користувач зможе самостійно здійснювати необхідні йому вибірки даних безпосередньо з облікової системи суб'єктів господарювання. Деталізація рівнів задоволення потреб та пріоритетні вектори реформування наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Ступінь задоволення потреб та напрями вдосконалення

Група користувачів	*Ступінь задоволення*	*Основна претензія*	*Шлях до вдосконалення*
Інвестори	Високий	Брак прогнозних даних	Упровадження прогнозних балансів та сценаріїв розвитку
Кредитори	Високий	Запізнення інформації	Перехід на оперативну звітність у режимі реального часу
Держава	Майже повний	Складність контролю та верифікації	Повна автоматизація через формат XBRL та інтеграцію баз даних
Громадськість	Низький	Відсутність даних про соціальний вплив	Упровадження нефінансової звітності (ESG-звітності)

Для реалізації наведених пропозицій доцільно розробити алгоритм удосконалення процедур формування звітності. Першим етапом є критичний аудит існуючої інформаційної системи для ідентифікації «вузьких місць» у потоках даних, що спричиняють часові лаги або викривлення показників. Другий крок передбачає уніфікацію первинних аналітичних ознак для автоматичного групування даних за сегментами діяльності, що доцільно інтегрувати в облікову політику суб'єктів господарювання. Третій етап зосереджений на впровадженні технологій швидкого закриття періоду, що підвищує прогнозну цінність інформації. Це передбачає перегляд графіка документообігу та зміщення акценту на щоденний контроль закриття рахунків замість швидкого режиму в кінці звітного періоду. Четвертим компонентом є цифрова трансформація та автоматизація складних оцінювальних суджень через ERP-системи, що знижує ризик маніпуляцій. На зміну ручній перевірці має прийти вбудований алгоритмічний контроль, який виявляє помилки на етапі введення даних. П'ятий етап алгоритму включає розроблення системи нефінансових індикаторів ESG. Зовнішні користувачі сьогодні потребують інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Інтеграція фінансових і нефінансових даних у єдиний звітний пакет дозволяє сформувати цілісне уявлення про вартість бізнесу. Шостий крок полягає в впровадженні багаторівневої системи внутрішньої верифікації на кожному етапі трансформації даних. Це включає перевірку відповідності обраних методів оцінювання ринковим умовам та вимогам концептуальної основи звітності. Сьомим етапом є перехід до використання

формату XBRL та англомовного розкриття інформації для залучення іноземного капіталу. Це забезпечує сумісність звітності з аналітичними системами та легкість її аналізу фінансовими аналітиками по всьому світу. Завершальним, восьмим етапом є створення системи зворотного зв'язку із зовнішніми користувачами для безперервного самовдосконалення інформаційної системи. Регулярний моніторинг запитів від користувачів та аналіз зауважень аудиторів дозволяють оперативно коригувати внутрішні регламенти формування звітності.

Висновки. В умовах цифровізації фінансова звітність трансформується у динамічну систему стратегічної комунікації, яка потребує відходу від ретроспективної моделі на користь перспективного моделювання. Виявлено, що ключовими бар'єрами для зовнішніх користувачів є часові лаги, використання історичної вартості та дефіцит даних про інтелектуальний капітал і ESG-ризики. Для подолання цих суперечностей запропоновано впровадження формату XBRL, що забезпечує машинозчитуваність даних та їхню сумісність із алгоритмами штучного інтелекту. Доведено доцільність застосування технологій Blockchain та Big Data для гарантування достовірності й створення персоналізованих динамічних звітів у режимі реального часу. Розроблений алгоритм удосконалення процедур звітування, що включає аудит інформаційних систем, уніфікацію аналітичних ознак та інтеграцію нефінансових індикаторів, дозволяє системно підвищувати якість інформаційного забезпечення. Впровадження запропонованого інструментарію сприятиме нівелюванню інформаційної асиметрії та підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняних суб'єктів господарювання на міжнародному ринку капіталу.

Conclusions. In the context of digitalization, financial reporting is transforming into a dynamic system of strategic communication, which requires a shift from a retrospective model to forward-looking modeling. It has been found that the key barriers for external users are time lags, the use of historical cost, and a lack of data on intellectual capital and ESG risks. To overcome these contradictions, the introduction of the XBRL format is proposed, which ensures machine readability of data and their compatibility with artificial intelligence algorithms. The feasibility of using Blockchain and Big Data technologies to ensure reliability and create personalized dynamic reports in real time has been proven. The developed algorithm for improving reporting procedures, which includes auditing information systems, unifying analytical characteristics, and integrating non-financial indicators, allows for a systematic improvement in the quality of information provision. The implementation of the proposed tools will help to level information asymmetry and increase the investment attractiveness of domestic economic entities in the international capital market.

Список використаних джерел

1. Нечипоренко А. В., Сулима М. О. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Вип. 3. № 3. DOI: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2
2. Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н., Кобець Д. Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. *Академічні візії*. 2022. № 10–11. С. 29–37. Doi: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303.
3. Баришевська І. В., Зайцева Х. Ю. Місце фінансової звітності в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали VI Міжн. наук.-практ. інтерн.-конф. (м. Миколаїв, 17–18 листопада 2021 р). Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 74–77.
4. Шеверя Я. В. Регулювання та якість фінансової звітності в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 1. С. 302–316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2014_1_26 (дата звернення: 26.02.2026).

5. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86–93. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93
6. Яріш О. В., Прасолова С. П., Глущенко Ю. В., Омельяненко В. Ю., Волков М. І. Фінансова звітність у контексті цифрових трансформацій: світовий досвід та вітчизняна практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 106–112.

References

1. Nechyporenko A. V., Sulyma M. O. (2024) Oblikovo-analitychne zabezpechennya finansovoho prohnozuvannya v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Accounting and analytical support of financial forecasting in the conditions of digitalization of the economy]. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoyi asotsiatsiyi naukovtsiv. Seriya: ekonomika, upravlinnya, bezpeka, tekhnolohiy, vol. 3, no. 3. DOI: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2
2. Oneshko S., Khomyak N., Tomilova-Yaremchuk N., Kobets D. (2022) Rozvytok tsyfrovykh instrumentiv bukhhalterskoyi (finansovoyi) zvitnosti ta yiyi rol u zabezpechenni finansovoyi bezpeky ekonomichnoho subyekta [The development of digital tools of accounting (financial) reporting and its role in ensuring the financial security of an economic entity]. Akademichni viziyi, no. 10–11, pp. 29–37. Doi: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303.
3. Baryshevska I. V., Zaytseva Kh. Yu. (2021). Mistse finansovoyi zvitnosti v systemi informatsiynoho zabezpechennya pryynyattya upravlinskykh rishen [The place of financial reporting in the information support system for management decision-making]. Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennya diyalnosti subyektiv hospodaryuvannya: natsionalni, hlobalizatsiyni, yevrointehratsiyni aspekty: materialy VI Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi, Mykolayiv, MNAU, 2021, pp. 74–77.
4. Sheverya Ya. V. (2014) Rehulyuvannya ta yakist finansovoyi zvitnosti v Ukrayini [Regulation and quality of financial reporting in Ukraine]. Problemy teoriyi ta metodolohiyi bukhhalterskoho obliku, kontrolyu i analizu, vol. 1, pp. 302-316. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2014_1_26 (accessed: 26.02.2026).
5. Makarenko I. O. (2023) Inkorporatsiya ESG-kryteriyiv u diyalnist kompaniy u konteksti yikh investytsiynoho skryninhu [Incorporation of ESG criteria in the activities of companies in the context of their investment screening]. Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya, no. 2 (104), pp. 86–93. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93
6. Yarish O. V., Prasolova S. P., Hlushchenko Yu. V., Omelyanenko V. Yu., Volkov M. I. (2025) Finansova zvitnist u konteksti tsyfrovykh transformatsiy: svitovyy dosvid ta vitchyznyana praktyka [Financial reporting in the context of digital transformation: international experience and national practice]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, no. 1, pp. 106–112.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 338.46

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

Олександр Кундеус
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-2944-2588

Богдан Мариняк
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0005-9998-164X

Резюме. *Розглянуто історичні передумови й тенденції розвитку податкового консалтингу в Україні. Проаналізовано нормативно-правову базу в сфері регулювання консультативної діяльності з питань оподаткування. Визначено мету й основні завдання податкового консалтингу, розглянуто принципи професійної діяльності податкового консультанта. Визначено основні прогалини та суперечності чинного законодавства в питаннях регулювання податкового консультування. За результатами дослідження визначено, що динамічний розвиток податкового консультування в Україні гальмується складністю податкової системи, мінливістю податкового законодавства, значною кількістю спірних і недоопрацьованих питань, недостатнім рівнем обізнаності потенційних замовників (фізичних і юридичних осіб) щодо ефективності використання податкового консалтингу та асортиментом послуг. Визначено основні проблеми, що гальмують розвиток податкового консалтингу в Україні та запропоновано основні шляхи їх вирішення. Проаналізовано динаміку рівня тінізації економіки в Україні, здійснено порівняння з показниками в інших країнах світу. Звернено увагу на розбіжності показників тіньової економіки за різних методик оцінювання, розглянуто причини таких розбіжностей. Наголошено на економічних та соціально-психологічних наслідках ухилення від сплати податків та прихованої зайнятості. Звернено увагу на той факт, що дотримання податкової дисципліни для суб'єктів господарювання, за умови створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, є економічно вигідним як для бізнесу, так і для держави. Дотримання податкової дисципліни бізнесом сприяє формуванню його іміджу. Розглянуто європейський досвід врегулювання податкового консультування, зазначено, що основна частина питань з надання податкових консультацій є законодавчо врегульованими. Податкове консультування в європейських країнах виступає значною частиною ділової інфраструктури, а також є однією з конкурентних переваг для розвитку бізнесу. За результатами проведеного дослідження досвіду зарубіжних країн запропоновано основні інструменти вдосконалення податкового консалтингу в Україні.*

Ключові слова: *податкове консультування, податковий консалтинг, податкове планування, податкова оптимізація, податкова дисципліна, податкова культура, тіньова економіка.*

Дата надходження 02.02.2026
Дата прийняття 18.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.094 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 338.46

CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TAX CONSULTING IN UKRAINE

Oleksandr Kundeus
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Bohdan Maryniak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article examines the historical prerequisites and trends in the development of tax consulting in Ukraine. An analysis of the regulatory and legal framework in the field of regulation of advisory activities on taxation was carried out. The purpose and main tasks of tax consulting are defined, the principles of professional activity of a tax consultant are considered. The main gaps and contradictions of the current legislation in the regulation of tax consulting are identified. According to the results of the study, it was determined*

 Corresponding author: Oleksandr Kundeus; e-mail: Kundeus40@ukr.net

that the dynamic development of tax consulting in Ukraine is hampered by the complexity of the tax system, the variability of tax legislation, a significant number of controversial and unfinished issues, an insufficient level of awareness of potential customers (individuals and legal entities) regarding the effectiveness of using tax consulting and the range of services. The main problems inhibiting the development of tax consulting in Ukraine are identified and the main ways of solving them are proposed. The authors analyzed the dynamics of the level of shadowing of the economy in Ukraine, compared it with indicators in other countries of the world. The article draws attention to the differences in indicators of the shadow economy according to different evaluation methods, the reasons for such differences are considered. Attention is drawn to the economic and socio-psychological consequences of tax evasion and hidden employment. Attention is drawn to the fact that compliance with tax discipline for economic entities, provided that favorable conditions are created for business development, is economically beneficial for both business and the state. Compliance with tax discipline by business contributes to the formation of its image. The authors considered the European experience of tax consulting regulation, stated that the main part of tax consulting issues are legally regulated. Tax consulting in European countries acts as a significant part of the business infrastructure, and is also one of the competitive advantages for business development. Based on the results of the study of the experience of foreign countries, the main tools for improving tax consulting in Ukraine are proposed.

Key words: *tax consulting, tax consulting, tax planning, tax optimization, tax discipline, tax culture, shadow economy.*

Received 02.02.2026
Accepted 18.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.094 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються значною невизначеністю, напруженою конкурентною боротьбою, а також значними загрозами, спричиненими нестабільністю економічної і політичної ситуації як в Україні, так і в глобальному вимірі. За таких умов бізнес, що прагне розвитку, повинен забезпечити ефективність менеджменту, якісний кадровий склад, фінансову стійкість, належну репутацію та систематичне напрацювання стійких конкурентних переваг, що здатні вигідно вирізняти його поміж конкурентів. Фінансова результативність бізнесу визначає можливості залучати кваліфікований персонал та реалізовувати програми його розвитку, здатність упроваджувати інновації, реалізовувати соціальні ініціативи та формувати інвестиційну привабливість. Значний вплив на фінансові ресурси підприємства має ефективна реалізація податкової політики. Саме тому розвиток податкового консультування в Україні складно переоцінити, але на сьогодні в організаційно-правовому регулюванні податкового консалтингу існує надзвичайно багато прогалин і недопрацювань, що потребує ґрунтовного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням становлення та розвитку в Україні податкового консалтингу приділено увагу багатьох науковців і практиків. Даний напрям консалтингу на сьогодні є затребуваним і активно розвивається.

Обґрунтування актуальності розвитку інституту податкового консалтингу в Україні, доцільності поєднання механізмів державного регулювання та ринкового саморегулювання, визначення чинників, що ускладнюють функціонування ринку податкових послуг знайшли відображення в науковій публікації І. Р. Безпалька [4]. Автор конкретизував роль, права та обов’язки податкових консультантів у системі податкових правовідносин, здійснив аналіз моделей податкового консультування та принципів професійної етики податкових консультантів. Податкове консультування, як один зі шляхів підвищення рівня податкової культури, розглянуто в дослідженні А. П. Біліченко [5]. Науковець здійснив аналіз принципів податкового права та моделей податкового консультування, визначив основні проблеми, що ускладнюють розвиток інституту податкового консультування в Україні. Висвітлення теоретико-прикладних питань податкового планування та податкового консультування, аналіз відповідної вітчизняної та європейської практики знайшли відображення в науковій роботі колективу авторів у складі О. А. Музики-Стефанчука, Н. Я. Якимчук, Р. Ф. Ханової,

І. В. Дашутіна, В. Г. Савенкової, А. А. Барікової, Н. О. Сабодаш [15]. Автори дослідили питання меж оптимізації оподаткування та мінімізації податків для фізичних і юридичних осіб. Особливу увагу приділено аналізу прикладів ухилення від сплати податків та податкового шахрайства. Дослідженню ролі податкового консалтингу як стратегічного інструменту досягнення сталого розвитку підприємствами аграрного сектора економіки в сучасних умовах України присвячено наукові інтереси Я. Кріль, Х. Демків та З. Тенюк [8]. Науковці систематизували інструменти й функції податкового консалтингу, що спрямовані на зниження фінансових ризиків, оптимізацію податкового навантаження та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу. Проаналізовано основні проблеми розвитку системи податкового консалтингу в Україні, розроблено рекомендації щодо розвитку законодавчої бази податкового консалтингу в Україні. Податковий консалтинг як інструмент підтримання підприємницької діяльності досліджено О. В. Фоминою та О. М. Ромашко [21]. Теоретичні й практичні засади функціонування національного інституту податкового консультування, досвід європейських країн та можливості його імплементації для організаційно-правового регулювання ринку податкового консалтингу в Україні досліджено Я. Ізмайловим та І. Єгоровою [7].

Попри значні напрацювання науковців та практиків у сфері розвитку податкового консалтингу в Україні, на сьогодні значна кількість питань залишається дискусійними, що потребує дослідження законодавчої бази, практики провадження та зарубіжного досвіду функціонування податкового консалтингу.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану й трендів розвитку ринку податкового консалтингу в Україні, а також дослідженні зарубіжного досвіду з метою визначення основних напрямів його імплементації для підвищення ефективності функціонування національного інституту податкового консультування.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: визначення сутності податкового консалтингу, аналіз теоретичних і практичних аспектів розвитку національного інституту податкового консультування; обґрунтування ефективності використання послуг податкового консалтингу фізичними та юридичними особами; визначення організаційно-правових перешкод до активного розвитку податкового консалтингу в Україні; аналіз динаміки тінізації економіки в Україні, економічних та соціальних наслідків зростання обсягів тіньової економіки; дослідження досвіду розвинених європейських країн у сфері податкового консалтингу та визначення можливостей його імплементації в умовах України.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом все більше зростає потреба у фахівцях, які б володіли високим рівнем кваліфікації й надавали ґрунтовні роз’яснення з питань оподаткування. Така тенденція є актуальною як для України, так і зарубіжних країн. Важливість питань оподаткування зумовлена тим, що, з одного боку, податки є основним джерелом наповнення бюджету як на державному, так і місцевому рівнях, з іншого, – податкове навантаження визначає можливість суб’єктів господарювання розвиватися. Податкові надходження відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні стійкості та розвитку країни, адже саме податкові надходження надають можливість державі виконувати покладені на неї функції. Відповідно, в будь-якій державі, виникає обґрунтована необхідність забезпечення вчасного та повного надходження податків до бюджетів усіх рівнів. Забезпеченню податкової дисципліни сприяють такі чинники: формування обізнаності платників податків, тобто розуміння того, які податки повинні бути сплачені, в якому обсязі, в які терміни, як їх правильно розрахувати і подати звітність до контролюючих органів; розуміння наслідків за порушення податкового законодавства; формування у платників податків високого рівня податкової культури. Дотримання податкової дисципліни дозволить сформувати

«здорові» умови ведення бізнесу, які сприятимуть виведенню капіталу з тіньового сектору, інноваційному розвитку, зростанню інвестиційної привабливості економіки та підвищенню соціальних стандартів.

Динамічний розвиток світового ринку консалтингових послуг сприяв виокремленню нового виду консалтингу – податкового. Доцільність виокремлення податкового консалтингу в Україні зумовлена тим, що малий і середній бізнес, який фактично є фундаментом економічного розвитку країни, не завжди спроможний сформувати власну податкову стратегію. Однією з основних причин є складність, місцями суперечливість і часті зміни податкового законодавства України [4]. Саме тому бізнес потребує кваліфікованих консультацій у сфері оподаткування.

Слід також звернути увагу на той факт, що на сучасному етапі розвитку вітчизняне законодавство не містить чіткого тлумачення терміна «консалтинг» та класифікації консалтингових послуг. Саме слово «консалтинг» походить від англійського «consulting» (консультування) і на сьогодні є загально відомим у діловій практиці. Однак попри популярність консалтингу, законодавче тлумачення даного терміна обмежується «Положенням про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг» затвердженим Наказом № 131 від 15.07.1999 р. Національного агентства України з управління державними корпоративними правами [16]. Також часткове врегулювання консалтингової діяльності міститься в Переліку послуг, які можуть надавати аудитори (№ 182/5 від 27.09.2007 р.) [14].

Аналіз законодавчої бази та наукової літератури з досліджуваної проблеми дає можливість визначити сутність податкового консалтингу, яка полягає у наданні комплексу кваліфікованих консультаційних послуг з роз'яснення особливостей застосування норм чинного податкового законодавства, визначенні податкових наслідків господарських операцій та податкових ризиків, а також забезпеченні компанії іміджу дисциплінованого платника податків з оптимізацією податкового навантаження без порушень норм чинного законодавства.

В Україні податкове консультування здійснюється Державною податковою службою України, а також громадськими та професійними організаціями. У 1998 р. розпочала свою діяльність Всеукраїнська громадська організація «Асоціація платників податків України» (АППУ), яка є добровільною, неполітичною і неприбутковою громадською організацією, яка, по суті, є бізнес-об'єднанням із захисту законних прав та інтересів платників податків, має регіональні відділення по всій Україні та об'єднує представників малого, середнього та великого бізнесу. З 2001 р. АППУ є активним членом Всесвітньої асоціації платників податків та Асоціації платників податків Європи. Місією АППУ визначено всебічне сприяння реалізації реформ з метою формування сприятливих умов для розвитку в Україні бізнесу через податкові механізми, стимулювання до ведення прозорого бізнесу та детінізації, підвищення рівня податкової культури задля забезпечення прискореного економічного зростання та залучення інвестицій. Основними завданнями Асоціації визначено: захист та відстоювання законних інтересів платників податків-членів АППУ (сприяння формуванню сприятливого бізнес-середовища, рівних умов оподаткування, скасування необґрунтованих податкових пільг); сприяння у підвищенні соціального престижу прозорості бізнесу та добросовісної сплати податків; створення майданчиків для дискусій між державою, бізнесом та потенційними міжнародними інвесторами задля відкритого обговорення податкових та інвестиційних питань; представлення та захист законних інтересів платників податків-членів АППУ на всіх рівнях; запровадження в діяльність АППУ кращих світових стандартів; консолідація зусиль «прозорого» бізнесу [3].

У 2004 р. в Україні засновано громадську організацію «Асоціацію податкових консультантів», місією організації визначено створення ефективної платформи для обміну знаннями, досвідом та інноваційними підходами в сфері оподаткування, сприяння формуванню прозорого податкового середовища, підвищення якості консультативних послуг. Основними завданнями визначено: дослідження актуальних податкових питань та напрацювання рекомендацій; підтримання професійних стандартів та етичних правил діяльності податкових консультантів; допомога з комплаєнсом, аналізом операцій та зниженням податкових ризиків; забезпечення експертної взаємодії з державними органами від імені організації; залучення юридичної підтримки [2].

У 2004 р. Міністерством праці та соціальної політики України спільно зі Спілкою податкових консультантів затверджено кваліфікаційну характеристику професії «консультант з податків і зборів». Пропри значні напрацювання у сфері податкового консультування, в Україні на сьогодні відсутній спеціалізований орган з незалежного оцінювання компетентності таких фахівців, як податковий консультант. Зазначений факт є значною перешкодою у формуванні довіри до діяльності податкових консультантів і, відповідно, гальмує розвиток податкового консалтингу [8].

Аналіз законодавчої бази та наукової літератури дає можливість сформувати визначення податкового консалтингу як консультативної діяльності з питань оптимізації податкового навантаження фізичних або юридичних осіб, яка здійснюється на платній основі незалежними від податкових органів фахівцями у сфері оподаткування на користь платників податків. На нашу думку, значним недоліком податкового консалтингу є той факт, що консультант не несе відповідальності за результати запропонованих ним рішень. Отже, раціональний вибір податкового консультанта (консалтингової компанії) замовником може здійснюватися лише на основі його досвіду роботи в даній сфері та ділової репутації.

Зазвичай платники податків надають перевагу приватним консультантам у сфері оподаткування, адже такі послуги є оперативнішими, повнішими та здатні забезпечити індивідуальний підхід до замовника. За вибором замовника індивідуальне консультування може бути здійснено в усній, паперовій або електронній формах. На відміну від приватних консультантів, офіційне консультування податкових органів носить здебільшого формальний характер та, зазвичай, обмежується тлумаченням норм податкового законодавства [18].

З розвитком інформаційних технологій, штучного інтелекту, ДПС, у межах своїх повноважень, запровадила AI-консультанта 7eminar. Платники податків у такий спосіб мають можливість оперативно отримати індивідуальну консультацію. Усі податкові консультації платник податків може отримати в єдиному реєстрі, який функціонує у відкритому доступі. Для отримання такої консультації необхідно зайти до електронного кабінету платника податків, обрати розділ «Реєстри» та серед них вибрати «Дані Єдиного реєстру індивідуальних податкових консультацій», ввести номер індивідуальної податкової консультації та отримати потрібну консультацію [1].

Як свідчить офіційна статистика, обсяг недоотриманих податків до українських бюджетів різних рівнів оцінюється у понад 1 трлн грн, причиною цьому є тіньові схеми. За таких умов формуються нерівні умови для конкуренції, «прозорому» бізнесу стає вже важче конкурувати, найвразливішими до наслідків тіньової економіки є агробізнес, ритейл та переробні галузі. На сьогодні ключовими проблемами української економіки є контрабанди, маніпуляції з ПДВ через подрібнення великого бізнесу на ФОПи, виплати заробітної плати в конвертах. У 2024–2025 р. уряд країни значну увагу приділяв детінізації ринку підакцизних товарів (тютюнові вироби, алкогольна продукція, паливо), такі заходи залишаються пріоритетними й на 2026 р.

Для боротьби з тіньовою економікою у 2026 р. продовжується реалізація заходів із детінізації економіки, імплементації норм Європейського митного кодексу та посилення контролю за трансфертним ціноутворенням [6].

Компанія Visual Capitalist оприлюднила показники тіньової економіки всіх країн світу. Розмір тіньової економіки в Україні оцінюється у 19,3% ВВП. Для порівняння зазначимо, що в сусідній Польщі цей показник дорівнює 9,7%, в США – 5,0%, Канаді – 4,5%, Німеччині – 6,8%, Франції – 6,7%, Румунії – 13,1%, рф – 13,3%, Туреччині – 16,1%, Ірані – 23%, Індії – 26%. З наведених даних «лідерами» за показниками тіньової економіки є Непал – 51% та африканська Сьєрра-Леоне – 64,5% [22].

Як свідчить світова практика, у державах з низьким рівнем доходу тіньова економіка становить левову частку ВВП. Слід звернути увагу на той факт, що до початку повномасштабної війни рівень тіньової економіки в Україні був значно вищим і оцінювався в 30% [12]. За словами голови податкового комітету, у 2024 р. в Україні «в тіні» могло перебувати 40% економіки, а для окремих галузей цей показник був значно вищим, наприклад, у торгівлі він міг становити 60–70% [20]. О. Кривда та А. Коломієць дають роз'яснення такій неоднозначності показників. Науковці відзначають, що відмінності в показниках тіньової економіки обумовлені різними підходами до їх обрахунку. Наприклад, за даними НБУ, у 2018 р. тіньова економіка в Україні оцінювалась на рівні 23,8%. А за іншими оцінками, здійсненими аналітиками Світового банку та незалежними дослідниками, в зазначений період показник коливався в діапазоні 30–40%. Аналогічні розбіжності спостерігаються і щодо оцінювання рівня тіньової економіки України з початку повномасштабного вторгнення. Деякі дослідники за 2022 р. оцінювали її на рівні 20–30% ВВП, інші – 48% [9].

Рівень тіньової економіки може бути розраховано з використанням численних методів, які умовно можна поділити на дві основні групи:

- методи, що використовуються на мікрорівні – ґрунтуються на безпосередньому збиранні інформації щодо прихованої економічної активності. Найчастіше використовується метод анкетного опитування. Перевага методу – можливість отримання деталізованої інформації про структуру тіньового сектора економіки;. Основний недолік – ймовірність заниження оцінок респондентами;
- методи, що використовуються на макрорівні – аналіз макроекономічної статистики [8].

Уряд кожної країни самостійно визначає методи, за якими проводяться розрахунки обсягів тіньового сектора економіки. В Україні на сьогодні використовують дві офіційні методики розрахунку рівня тінізації економіки: методика Держкомстату України та методика Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України.

Наслідки високого рівня тінізації економіки є вкрай негативними та багатогранними. Насамперед, держава щороку втрачає значні обсяги податкових надходжень, що зменшує можливості фінансування оборони, соціальної сфери, освіти і медицини. По-друге, формуються нерівні (несправедливі) умови конкуренції, бізнес, який працює в тіні має цінові переваги. По-третє, тіньова зайнятість не забезпечує найманим працівникам соціального захисту, пенсійних накопичень і офіційного страхування. І по-четверте, значна частка тіньового бізнесу сприяє зниженню інвестиційної привабливості країни загалом, адже іноземних інвесторів не приваблюють ринки, де діють непрозорі економічні правила й існує великий ризик втрати капіталу [9].

Також не слід ігнорувати і соціально-психологічні аспекти тіньового бізнесу. Значна частина населення сприймає ухилення від сплати податків та неофіційну зайнятість як вимушений, а не протиправний крок, що зумовлено певною недовірою до державної політики та низьким рівнем податкової культури.

Як свідчить вітчизняна і зарубіжна практика, оптимізація процесу оподаткування з дотриманням норм чинного законодавства є для бізнесу вигіднішою, аніж часткове або повне уникнення сплати податків. Основна діяльність податкового консультанта спрямована на податкове консультування й супровід замовника, виявлення та усунення помилок у податковій звітності, контроль правильності складання та подання до відповідних органів податкової документації, оптимізація методів сплати податків, виявлення недоліків та оптимізацію ведення податкового обліку, роз'яснення питань податкового законодавства. Також послуги з податкового консалтингу передбачають на запит замовника розроблення та контроль процесу впровадження рішень, орієнтованих на підвищення рівня безпеки активів бізнесу; оцінювання податкових наслідків укладання договорів, а також бухгалтерський та податковий супровід їх виконання; розроблення практичних рекомендацій мінімізації виявлених або потенційних податкових ризиків; обґрунтування вибору загальної чи спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності; врегулювання спірних моментів за результатами податкової перевірки; розроблення персоналізованої податкової стратегії замовника; визначення шляхів підвищення ефективності господарської діяльності; консультаційне підтримання замовника при податкових перевірках та оскарженні результатів таких перевірок. Податкове планування є саме тим інструментом, який дозволяє знизити податковий тиск на платника податків і таким чином покращити прибутковість бізнесу, розробити структуру взаємовигідних відносин із контрагентами (клієнтами, постачальниками, посередниками тощо), сформувати ефективне управління грошовими потоками та не допускати порушення податкового законодавства [15, с. 64–65].

Окрім окреслених напрямів діяльності податкового консультанта слід згадати також такий важливий напрям роботи, як реалізація комплексу превентивних заходів задля захисту бізнесу замовника (клієнта) від надлишкових податкових витрат.

Помилковою є думка про те, що податкового консультування потребують лише юридичні особи. Податкове консультування може бути необхідним і для фізичних осіб, наприклад у таких випадках: підтвердження законності походження коштів, майна, активів, що дозволить ними вільно розпоряджатися; пошук можливостей законного використання податкових пільг; ощадливе розпоряджання власними коштами; вибір системи оподаткування (загальної чи спрощеної системи оподаткування) – є важливим для фізичних осіб-підприємців; здійснення фінансових операцій з іншими фізичними особами тощо.

Показовим є європейський досвід ефективної взаємодії контролюючих органів у сфері оподаткування та платників податків, для якого характерний високий рівень комунікування, взаєморозуміння, податкова культура та професіоналізм. На відміну від вітчизняного законодавства, у країнах ЄС майже всі питання організації податкового консалтингу є законодавчо врегульованими. Міжнародний інститут податкового консалтингу в Європі представлено двома професійними організаціями. Це Європейська Конфедерація податкових консультантів та Європейська федерація податкових радників [7, с. 265].

В Європейських країнах регулювання податкового консалтингу здійснюється державними нормативно-правовими актами та системою саморегулювання діяльності податкових консультантів. Законодавчо закріплено вимоги до претендентів на отримання статусу податкового консультанта. Також слід окремо відзначити високий рівень податкової культури, а шахрайства з питань сплати податків вважається важким злочином. Зрозуміло, що формування податкової культури є справою не одного дня. Такі заходи повинні розпочинатися зі шкільних занять, підкріплюватися громадською думкою, а порушення податкового законодавства суворо каратися, до того ж повинен діяти принцип «рівності перед законом».

Висновки. На сучасному етапі розвитку ринок податкового консалтингу в Україні перебуває на стадії зростання, проте функціонує в умовах обмеженого, подекуди суперечливого державного регулювання, функціонує здебільшого на засадах саморегуляції, що призводить до фрагментарності інституційного середовища та відсутності єдиних професійних стандартів. Також слід окремо відзначити низький рівень податкової культури.

За результатами проведеного дослідження визначено основні проблеми та фактори, що гальмують динамічний розвиток податкового консалтингу в Україні: недосконаліть нормативно-правового регулювання; недостатня поінформованість бізнесу та фізичних осіб про переваги податкового консалтингу та виду консалтингових продуктів; незначний досвід підприємницької культури взаємовідносин бізнес-структур з незалежними експертами у сфері оподаткування; відсутність законодавчо закріпленої відповідальності податкових консультантів за результативність консалтингових послуг.

Conclusions. At the current stage of development, the tax consulting market in Ukraine is at the stage of growth, but it functions in conditions of limited, sometimes contradictory state regulation, functions mostly on the basis of self-regulation, which leads to the fragmentation of the institutional environment and the lack of uniform professional standards. The low level of tax culture should also be noted separately.

Based on the results of the conducted research, the main problems and factors inhibiting the dynamic development of tax consulting in Ukraine were identified: imperfection of regulatory and legal regulation; insufficient awareness of business and individuals about the advantages of tax consulting and the type of consulting products; insignificant experience of the entrepreneurial culture of relations between business structures and independent experts in the field of taxation; lack of legally established responsibility of tax consultants for the effectiveness of consulting services.

Список використаних джерел

1. AI-консультант 7eminar ваш помічник № 1. URL: https://7eminar.ua/news/4202-individualna-podatkova-konsultaciya-yak-znaiti (дата звернення: 15.01.2026).
2. Асоціація податкових консультантів : офіційний сайт. URL: https://www.tax-ac.com.ua (дата звернення: 17.01.2026).
3. Асоціація платників податків України. Місія, мета та завдання : офіційний сайт. URL: https://appu.org.ua/about/ (дата звернення: 21.01.2026).
4. Безпалько І. Р. Теоретико-методичні засади податкового консультування в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4543 (дата звернення: 15.01.2026).
5. Біліченко А. П. Податкове консультування як напрям підвищення рівня податкової культури в Україні. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-7
6. Гетманцев Д. Обсяг тіньової економіки в Україні перевищує 1 трлн грн. Interfax-Україна. Інформаційне агентство. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1143140.html (дата звернення: 23.01.2026).
7. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. Doi: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-262-269
8. Кріль Я. Я., Демків Х. С., Тенюх З. І. Роль податкового консалтингу у забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-43
9. Кривда О., Коломієць А. Тіньова економіка в Україні: масштаби, причини, шляхи легалізації : *матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки».* 2025. № 24. URL: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348112 (дата звернення: 23.01.2026).
10. Кундеус О., Зарудна Н. Етапи розвитку та методологічні підходи проведення консалтингу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Вип. 90. № 5. С. 93–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.093
11. Кундеус О. М., Зарудна Н. Я., Кундеус В. О. Роль консалтингових послуг в процесі повоєнної відбудови економіки України : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі», м. Тернопіль 22–23 трав. 2024 р. Тернопіль, 2024. С. 87–89.

12. Муравський А. Яка частка економіки України знаходиться у тіні – дослідження. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960/ (дата звернення: 24.01.2026)
13. Зарудна Н. Я., Кундеус О. М., Яковець Т. А. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 283 с.
14. Перелік послуг, які можуть надавати аудитори: Рішення Аудиторської палати України від 27.09.2007 р. № 82/5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11 (дата звернення: 17.01.2026).
15. Податкове планування та оптимізація оподаткування (податковий консалтинг) : підручник / О. А. Музика-Стефанчук, Н. Я. Якимчук, Р. Ф. Ханова, І. В. Дашутін, В. Г. Савенкова, А. А. Барікова, Н. О. Сабадаш / за ред. проф. О. А. Музика-Стефанчук. К. : АртЕк, 2024. 304 с. URL: https://stefanchuk.com/wp-content/uploads/2024/07/Музика-Стефанчук-О.А.-Податкове-планування-та-оптимізація-оподаткування.-Податковий-консалтинг.-Підручник.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
16. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оцінювальних) послуг : Наказ Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.1999 р. № 131. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/z0633-99#Text (дата звернення: 19.01.2026).
17. Поплюйко Я. В., Мельник М. О. Оцінка рівня тіньової економіки України в період воєнного стану та визначення ключових факторів впливу. *Статистика України.* 2025. № 2. С. 17–29. DOI: https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.02
18. Прокопенко І. А., Сальниченко В. В. Роль та значення податкового консультування в Україні в сучасних умовах. *International Electronic Scientific Journal «Science Online»*. URL: https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/11/Prokopenko-Salnichenko.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
19. Тіньова економіка: аналітична записка. Загальні тенденції. 2021. Міністерство Економіки. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. Відділ з питань економічної стійкості та статистики. Жовтень 2022. URL: https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
20. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. Слово і діло: аналітичний портал. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczinyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax (дата звернення: 25.01.2026).
21. Фомина О. В., Ромашко О. М. Податковий консалтинг як інструмент підтримки підприємницької діяльності організацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 10 (78). С. 97–102. Doi: 10.25313/2520-2294-2023-10-9293.
22. Mapped: The Size of Each Country's Shadow Economy. URL: https://www.visualcapitalist.com/size-of-the-shadow-economy-by-country/ (дата звернення: 20.01.2026).

References

1. AI-konsultant 7eminar vash pomichnyk №1! [AI consultant 7eminar your assistant №1!] Available at: https://7eminar.ua/news/4202-individualna-podatkova-konsultaciya-yak-znaiti (accessed: 15 January 2026).
2. Asotsiatsiia podatkovykh konsultantiv [Association of Tax Consultants]. Ofitsiinyi sait. Available at: https://www.tax-ac.com.ua (accessed: 17 January 2026).
3. Asotsiatsiia platnykiv podatkiv Ukrainy. Misiia, meta ta zavdannia [Association of Taxpayers of Ukraine. Mission, purpose and tasks]. Ofitsiinyi sait. Available at: https://appu.org.ua/about/ (accessed: 21 January 2026).
4. Bezpalko I. R. (2015) Teoretyko-metodychni zasady podatkovoho konsultuvannia v Ukraini [Theoretical and methodological principles of tax consulting in Ukraine]. Efektyvna ekonomika, no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4543 (accessed: 15 January 2026).
5. Bilichenko A. P. Podatkove konsultuvannia yak napriam pidvyshchennia rivnia podatkovoi kultury v Ukraini [Tax consulting as a direction of increasing the level of tax culture in Ukraine]. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-7
6. Hetmantsev D. Obsiah tinovoi ekonomiky v Ukraini perevyshchuie 1 trln. Hrn [The volume of the shadow economy in Ukraine exceeds 1 trillion. UAH]. Interfax-Ukraina. Informatsiine ahentstvo. Available at: https://interfax.com.ua/news/economic/1143140.html (accessed: 23 January 2026).
7. Izmailov Ya. O., Yehorova I. H. (2020) Shliakhy vyrishennia problem podatkovoho konsultuvannia v Ukraini z vykorystanniam dosvidu zarubizhnykh krain [Ways to solve tax consulting problems in Ukraine using the experience of foreign countries]. BiznesInform, no. 7. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-262-269
8. Kril Ya. Ya., Demkiv Kh. S., Teniukh Z. I. (2025) Rol podatkovoho konsaltynhu u zabezpechenni staloho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [The role of tax consulting in ensuring the sustainable development of agricultural enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-43

9. Kryvda O., Kolomiiets A. (2025) Tinova ekonomika v Ukraini: masshtaby, prychyny, shliakhy lehalizatsii [Shadow economy in Ukraine: scale, reasons, ways of legalization]. Materialy XXIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Rozvytok pidpryiemnytstva yak faktor zrostannia natsionalnoi ekonomiky" [Materials of the XXIV International Scientific and Practical Conference «Development of entrepreneurship as a factor in the growth of the national economy»], no. 24. Available at: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348112 (accessed: 23 January 2026).
10. Kundeus O., Zarudna N. (2024) Etapy rozvytku ta metodolohichni pidkhody provedennia konsaltynhu [Stages of development and methodological approaches of consulting]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 90, no. 5, pp. 93–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.093
11. Kundeus O. M., Zarudna N. Ya., Kundeus V. O. (2024). Rol konsaltynhovykh posluh v protsesi povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [The role of consulting services in the process of post-war reconstruction of the economy of Ukraine]. Zbirnyk tez dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori» [Collection of abstracts of reports IV of the International Scientific and Practical Conference "Development of socio-economic systems in the geo-economic space"], Ternopil, 2024, pp. 87–89.
12. Muravskyi A. Yaka chastka ekonomiky Ukrainy znakhodytsia u tini – doslidzhennia [What share of the economy of Ukraine is in the shadow of – research]. Ekonomichna pravda. Available at: https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960/ (accessed: 24 January 2026).
13. Zarudna N. Ya., Kundeus O. M., Yakovets T. A. (2016) Oblik ta normatyvno-pravove zabezpechennia pidpryiemnytskoi diialnosti: Navchalnyi posibnyk [Accounting and regulatory support of entrepreneurial activity: Study guide]. Ternopil: TAiP. 283 p.
14. Perelik posluh, yaki mozhut nadavaty auditory [List of services that auditors can provide]: Rishennia Audytorskoi palaty Ukrainy vid 27.09.2007 r. No. 182/5. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11 (accessed: 17 January 2026).
15. Muzyka-Stefanchuk O. A. (2024) Podatkove planuvannia ta optymizatsiia opodatkuvannia (podatkovyi konsaltynh): pidruchnyk [Tax planning and optimization of taxation (tax consulting): a textbook]. K.: ArtEk. 304 p. Available at: https://stefanchuk.com/wp-content/uploads/2024/07/Muzyka-Stefanchuk-O.A.-Podatkove-planuvannia-ta-optymizatsiia-opodatkuvannia.-Podatkovyi-konsaltynh.-Pidruchnyk.pdf (accessed: 18 January 2026).
16. Polozhennia pro poriadok orhanizatsii ta provedennia konkursiv na pravo vykonannia konsaltynhovykh (konsultatsiinykh, audytorskykh, yurydychnykh ta otsinochnykh) posluh [Regulations on the procedure for organizing and conducting tenders for the right to perform consulting (consulting, auditing, legal and evaluation) services]: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z upravlinnia derzhavnymy korporatyvnymy pravamy vid 15.07.1999 r. No. 131. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/z0633-99#Text (accessed: 19 January 2026).
17. Popliuiko Ya. V., Melnyk M. O. (2025) Otsinka rivnia tinovoi ekonomiky Ukrainy v period voiennoho stanu ta vyznachennia kliuchovykh faktoriv vplyvu [Assessment of the level of the shadow economy of Ukraine during martial law and determination of key influencing factors]. Statystyka Ukrainy, no. 2, pp. 17–29. DOI: https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.02
18. Prokopenko I. A., Salnychenko V. V. (2019) Rol ta znachennia podatkovoho konsultuvannia v Ukraini v suchasnykh umovakh [The role and importance of tax consulting in Ukraine in modern conditions]. International Electronic Scientific Journal "Science Online". Available at: https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/11/Prokopenko-Salnichenko.pdf (accessed: 16 January 2026).
19. Tinova ekonomika: analitychna zapyska. Zahalni tendentsii. 2021 [Shadow economy: policy brief. General trends. 2021]. Ministerstvo Ekonomiky. Departament stratehichnoho planuvannia ta makroekonomichnoho prohnozuvannia. Viddil z pytan ekonomichnoi stiikosti ta statystyky. Zhovten 2022. Available at: https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf (accessed: 23 January 2026).
20. Tinova ekonomika: yak otsiniuietsia yii riven v Ukraini ta inshykh krainakh [Shadow economy: how its level is assessed in Ukraine and other countries]. Slovo i dilo: analitychnyi portal. Available at: https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczinyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax (accessed: 25 January 2026).
21. Fomyna O. V., Romashko O. M. (2023) Podatkovyi konsaltynh yak instrument pidtrymky pidpryiemnytskoi diialnosti orhanizatsii [Tax consulting as a tool for supporting the entrepreneurial activity of organizations]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky", no. 10 (78), pp. 97–102. Doi: 10.25313/2520-2294-2023-10-9293.
22. Mapped: The Size of Each Country's Shadow Economy. Available at: https://www.visualcapitalist.com/size-of-the-shadow-economy-by-country/ (accessed: 20 January 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 330.43:657.471(477)

TIME TREND MODELS IN THE STUDY OF DYNAMICS AND FORECASTING THE FIXED ASSETS COST IN UKRAINE

Oksana Nuzhna
Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4629-4011

Summary. *Dynamics of the fixed assets cost in Ukraine as one of the important factors influencing the volume of production and sales of products (goods, works, services) is investigated in this paper. The objective of the investigation is to model and forecast the fixed assets cost in Ukraine using time trend models. The interpretation of fixed assets in accordance with the National Accounting Regulations (Standards) is presented. The scientific achievements of scientists in the areas of studying the economic content, classification, recognition and assessment of fixed assets as well as the efficiency of their use, etc. are identified. According to the State Statistics Service of Ukraine, analysis of the dynamics of fixed assets in Ukraine for the period 2013–2024 was carried out. It was determined that during the investigated period, the fixed assets cost generally showed positive growth dynamics, with the exception of the decrease in 2015, 2017 and 2019. In general, during the investigated period, the fixed assets cost in Ukraine increased by 2,089,108 million UAH or by 20.1%. In order to construct the time trend model, the indicators of 2013–2014 were excluded from consideration on the basis that only since 2015 a certain trend has been built and relatively minor fluctuations in the studied indicator are observed. The time trend model of the dynamics of fixed assets in Ukraine for 2015–2024 was constructed in the form of a pairwise linear regression, its parameters were determined, and the constructed model was tested for adequacy with statistical data using the Fisher criterion. Analysis of the model was carried out: the coefficient of determination was used to determine the proportion of variation in the indicator explained by variation in the time factor; the correlation coefficient was used to establish the direction and strength of the relationship; the correlation index was used to assess the adequacy of the model; and the elasticity coefficient was used to determine the degree of elasticity of the fixed assets cost over time. The proper quality of the constructed model is confirmed by minor deviations of the calculated indicator values from the statistical ones (on average 3.52%). The forecast of the fixed assets cost in Ukraine for 2025 was carried out on the basis of the constructed time trend model, the forecast value of the indicator and its confidence interval were calculated with reliability of 0.95.*

Key words: *dynamics, modeling, fixed assets, forecasting, time trend.*

Received 12.01.2026
Accepted 26.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.104 *Published 30.04.2026*

УДК 330.43:657.471(477)

ЧАСОВІ ТРЕНДОВІ МОДЕЛІ В ДОСЛІДЖЕННІ ДИНАМІКИ ТА ПРОГНОЗУВАННІ ВАРТОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УКРАЇНІ

Оксана Нужна
Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

Резюме. *Досліджено динаміку вартості основних засобів в Україні як одного з важливих факторів впливу на обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Метою дослідження є моделювання та прогнозування вартості основних засобів в Україні з використанням часових трендових моделей. Наведено трактування основних засобів відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Визначено науковий доробок вчених у питаннях дослідження економічного змісту, класифікації, визнання та оцінювання основних засобів, ефективності їх використання тощо. За даними Державної служби статистики України проаналізовано динаміку основних засобів в Україні за 2013–2024 роки. Встановлено, що за період дослідження вартість основних засобів загалом мала позитивну динаміку до зростання, за винятком зменшення у 2015, 2017 і 2019 роках. Загалом протягом періоду дослідження вартість основних засобів в Україні зросла на 2089108 млн грн*

 Corresponding author: Oksana Nuzhna; e-mail: o_nuzhna@ukr.net

або на 20,1%. Для побудови часової трендової моделі було виключено із розгляду показники 2013–2014 років на підставі того, що лише з 2015 року вибудовується певна тенденція і спостерігаються незначні коливання досліджуваного показника. Побудовано часову трендову модель динаміки основних засобів в Україні за 2015–2024 роки у формі парної лінійної регресії, визначено її параметри та проведено перевірку побудованої моделі на адекватність статистичним даним за критерієм Фішера. Проведено аналіз моделі: за коефіцієнтом детермінації визначено міру варіації показника, яка пояснюється варіацією фактора часу; за коефіцієнтом кореляції встановлено напрям і тісноту зв'язку; за індексом кореляції встановлено належну якість моделі; за коефіцієнтом еластичності встановлено міру еластичності вартості основних засобів за часом. Про належну якість побудованої моделі свідчать незначні відхилення розрахункових значень показника від статистичних (в середньому 3,52%). Виконано прогнозування вартості основних засобів в Україні на 2025 рік на основі побудованої часової трендової моделі, розраховано прогнозне значення показника та його довірчий інтервал з надійністю 0,95.

Ключові слова: *динаміка, моделювання, основні засоби, прогнозування, часовий тренд.*

Дата надходження 12.01.2026
Дата прийняття 26.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.104 *Дата публікації 30.04.2026*

Statement of the problem. As stated in the National Accounting Regulation (Standard) 7 «Fixed Assets», «Fixed assets are tangible assets that the enterprise holds for the purpose of using them in the process of production or supply of goods, performance of work and provision of services, leasing to other persons or for the performance of administrative and socio-cultural functions, the expected useful life (operating period) of more than one year (or operating cycle, if it exceeds one year)» [1].

Thus, fixed assets that are included in the balance sheet of business entities and are used in the production of goods, performance of works, or provision of services ensure the possibility of carrying out economic activity. This determines their necessity and role in economic processes. The fixed assets cost is an important factor that affects the volume of production and sales of products (goods, works, services). Therefore, the investigations aimed at identifying trends and forecasting the fixed assets cost is relevant for all economic entities.

Analysis of available researches and publications. Issues of the economic content, recognition and valuation, depreciation, accounting, and analysis of fixed assets are revealed in papers by Honcharenko A. I. and Melnyk T. H. [2], Kopchykova I. V. and Kudyrko O. M. [3], Minkovska A. V., Shapovalova Ye. V., and Ionova K. O. [4], Myskin Yu. I., Myskina O. O., and Ilienko B. A. [5], Safonik N. P. and Vatashchuk V. V. [6], Shyshkovskyi S. V. and Yavorskyi R. T. [7], and others. In particular, Honcharenko A.I. and Melnyk T.H. state the purpose of their research in the following way: «identification, systematization and generalization of theoretical, methodological and practical aspects of recognition and valuation of fixed assets of the enterprise according to national and international standards» [2].

Minkovska A. V., Shapovalova Ye. V., and Ionova K. O. investigate the specific features of accounting for fixed assets while considering both financial and tax aspects. The authors propose to harmonize financial and tax accounting, namely, «to determine the value of fixed assets in NP(S)BO 7 at the tax level – exceeding 20,000 UAH and to establish minimum useful lives at the tax level» [4]. In the research by Kopchykova I. V. and Kudyrko O. M., «key aspects affecting the accounting of fixed assets under martial law are investigated: write-off of destroyed assets, depreciation calculation, inventory procedures, and formation of reserves for loss coverage» [3]. Scientists Myskin Y. I., Myskina O. O. and Ilienko B. A. consider depreciation and wear of fixed assets «as objects of accounting and analytical support for the enterprise management» [5], taking into account the importance of «correct and timely reflection of such assets in the financial statements of the enterprise» [5]. Scientists also investigate fixed assets of various sectors of the economy. For example, Shyshkovskyi S. V. and Yavorskyi R. T. [7] analyze the pre-war state of Ukrainian industry and use the fixed assets cost (capital) as one of the main indicators on the basis of which it is possible to forecast

economic recovery. The authors interpret the increase in the fixed assets cost under rather unfavorable conditions of the pandemic and full-scale war as the increase of industrial potential. At the same time, they prove the need to update fixed assets, which, in the context of scientific and technological progress and the application of advanced technologies, will result in the efficient replacement of another resource (labor) and, consequently, the possibility of reducing the number of employees under the conditions of labor resource shortage.

In turn, Safonik N. P. and Vatashchuk V. V. analyze the features of «increasing the efficiency of reproduction and use of fixed assets in the transport industry» [6]. At the same time, the scholars identify the key characteristics of fixed assets, research and expand their classification, determine the factors influencing the efficiency of reproduction and use of fixed assets, and develop a strategy for their management. In order to study economic indicators over time, the scientists use time trend models. In particular, scientists Dobuliak L. P. and Kostenko S. B., based on statistical data on the number of small enterprises, construct time trends of various analytical forms, on the basis of which they carry out an «quantitative assessment of small business development trends» [8] and make forecasts. Semenova V. H. and Semenova K. D. investigate «the main statistical forecasting methods based on data from a single time series» [9], and also consider «the peculiarities of using trend models for forecasting» [9].

Thus, scientists have significant experience in the investigation of economic content, classification, recognition and evaluation of fixed assets, the efficiency of their use, etc. However, we consider it reasonable to use time trend modeling in the investigation of the dynamics of the fixed assets cost in Ukraine for forecasting purposes.

Objective of the investigation is to carry out modeling and forecasting of the fixed assets cost in Ukraine using time trend models.

Statement of the task. In order to achieve the stated objective, the following scientific tasks have been defined: to reveal the essence of fixed assets and their role in economic activity; to investigate and assess the dynamics of the fixed assets cost in Ukraine; to construct the model of the time trend of the fixed assets cost and analyze the model; to forecast the indicator based on the constructed trend model. To solve the stated problem, the following methods were used: analysis, synthesis, generalization, analogy, systemic approach, modeling, tabular ones.

Presentation of the main research material. Based on data from the State Statistics Service of Ukraine, we will analyze the dynamics of the fixed assets cost in Ukraine for 2013–2024 (Table 1).

Table 1. Analysis of the dynamics of the fixed assets cost in Ukraine in 2013–2024

Year	*Fixed assets cost, million UAH.*	*In % to previous year*
2013	10,401,324	x
2014	13,752,117	132.2
2015	7,641,357	55.6
2016	8,177,408	107.0
2017	7,733,905	94.6
2018	9,610,000	124.3
2019	9,574,186	99.6
2020	10,577,278	110.5
2021	11,041,318	104.4
2022	10,654,555	96.5
2023	11,602,929	108.9
2024	12,490,432	107.6
2024 to 2013, abs.	2,089,108	x
2024 to 2013, %	20.1	x

*Calculated based on data from [10].

According to Table 1, during the investigated period, the fixed assets cost generally showed a positive growth trend, except the decrease in 2015 (by UAH 6,110,760 million or 44.4%), 2017 (by UAH 443,503 million or 5.4%), and 2019 (by UAH 35,814 million or 0.4%). This trend can also be observed in Figure 1.

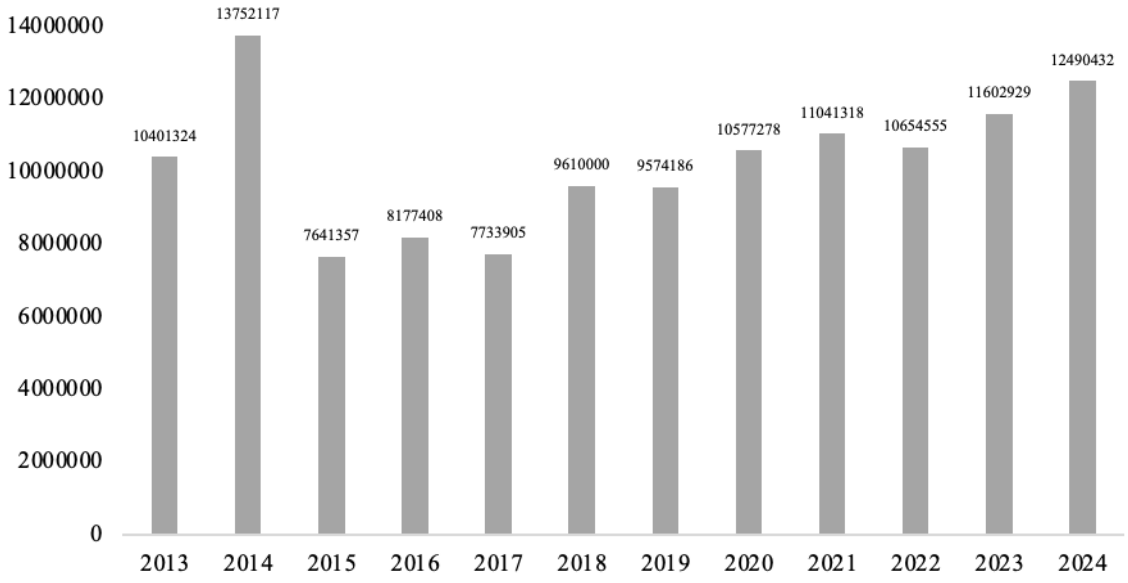


Figure 1. Dynamics of the fixed assets cost in Ukraine in 2013–2024, million UAH

*Constructed based on data from [10].

In general, if we compare the indicators of 2024 and 2013, the fixed assets cost in Ukraine increased by UAH 2,089,108 million UAH, which amounts to 20.1%.

To construct a time trend model, we will exclude the indicators of 2013–2014 from consideration, since a clear trend begins to form only from 2015 and minor fluctuations in the studied indicator are observed. The constructed time trend is shown in Fig. 2.

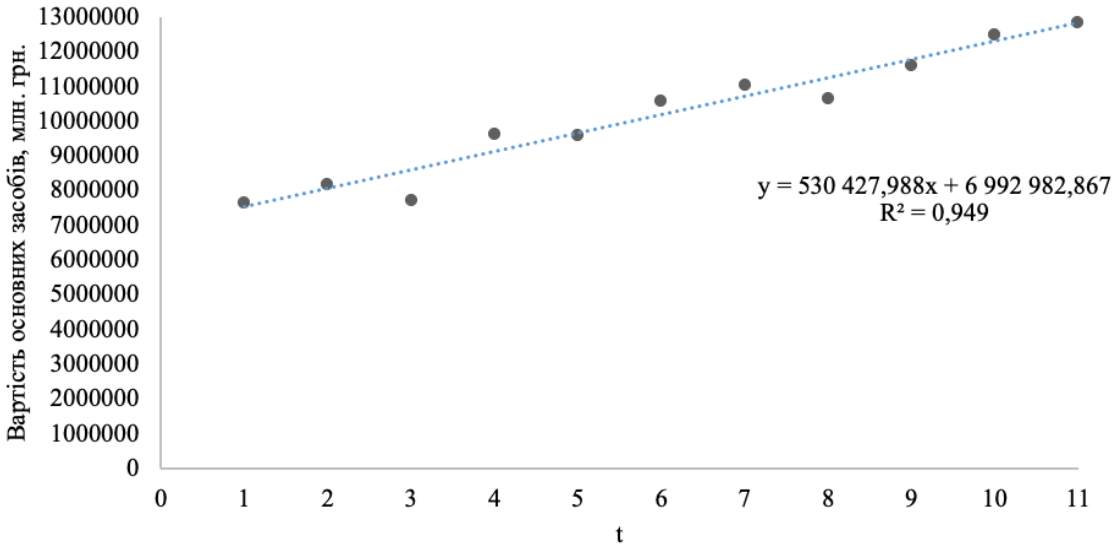


Figure 2. Correlation field and time trend line of the fixed assets cost in Ukraine for 2013–2024 and forecast for 2025 (t=11)

*Constructed by the author based on his own calculations using data [10].

The results of the investigation of the time trend model of the fixed assets cost in Ukraine, constructed in the form of paired linear regression, are presented in Table 2.

Table 2. Results of the investigation of the time trend model of the fixed assets cost in Ukraine in 2015–2024

Year	*Year number (t)*	*Indicator value (fixed assets cost), million UAH*		*Deviation of calculated data from statistical data*	
		Statistical data	*Calculated data*	*Abs., million UAH*	*Rel., %*
2015	1	7,641,357	7,523,411	-117,946	-1.54
2016	2	8,177,408	8,053,839	-123,569	-1.51
2017	3	7,733,905	8,584,267	850,362	11.00
2018	4	9,610,000	9,114,695	-495,305	-5.15
2019	5	9,574,186	9,645,123	70,937	0.74
2020	6	10,577,278	10,175,551	-401,727	-3.80
2021	7	11,041,318	10,705,979	-335,339	-3.04
2022	8	10,654,555	11,236,407	581,852	5.46
2023	9	11,602,929	11,766,835	163,906	1.41
2024	10	12,490,432	12,297,263	-193,169	-1.55
Sum	55	99,103,368	99,103,368	x	x

*Calculated by the author based on data from [10].

According to the Fisher criterion, the time trend model which we have obtained is adequate to the statistical data, since the calculated value of the criterion (110.58) exceeds its tabular value (5.32). Conclusions about the proper quality of the model can also be drawn on the basis of minor deviations of the calculated indicator values from the statistical ones (Table 2).

In general, we can state that for the constructed time trend model, the variation of the time factor explains 94.9% of the variation in the fixed assets cost in Ukraine.

The value of the correlation coefficient (0.966) indicates that the relationship between the time factor and the fixed assets cost is direct and strong.

The proper quality of the constructed model is evidenced by the fact that the correlation index is very close to 1 (0.966), and the points of the correlation field are located quite close to the trend line (Fig. 2).

According to the value of the elasticity coefficient calculated for the average values of the time factor and the indicator (0.29), it was found that with the increase in the time factor by 1%, the indicator, namely the cost of fixed assets, increases by 0.29%. The forecasted value of the indicator (the fixed assets cost in Ukraine in 2025, t=11) is shown in Fig. 2. According to our calculations, it amounts to 12,827,691 million UAH.

Considering that our calculations are of probabilistic nature, we also determined the deviation of the forecasted value of the indicator (1,222,179 million UAH) and its confidence interval [11,268,253; 13,712,611] million UAH with 0.95 probability.

Conclusions. So, we have considered the dynamics of the fixed assets cost in Ukraine in 2013–2024. General positive trend towards the increase in the fixed assets cost was observed, with the exception of 2015, 2017 and 2019. The time interval for modeling (2015–2024) was determined based on the absence of significant fluctuations in the indicator. The time trend model in the form of pair wise linear regression was constructed and analyzed. In particular, the coefficient of determination was used to determine the proportion of variation of the indicator, explained by the variation of the time factor; the direction and strength of the relationship were established by the correlation coefficient; the proper quality of the model was established by the correlation index; the elasticity coefficient determined the measure of elasticity of the fixed assets cost over time. Forecasting based on the obtained model, in particular, with 0.95 probability was carried out, the forecasted value of the indicator and its confidence interval were determined.

References

1. Osnovni zasoby: Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7, zatv. Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy No. 92 vid 27.04.2000 [Fixed assets: National Accounting Regulation (Standard) 7, approved by Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 92 dated 27.04.2000]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (accessed: 9 January 2026).
2. Honcharenko A. I., Melnyk T. H. (2022) Vyznannia ta otsinka osnovnykh zasobiv pidpryiemstva za natsionalnymy ta mizhnarodnymy standartamy [Recognition and measurement of property, plant and equipment of the enterprise according to national and international standards]. *Economy and society*, vol. 46. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2020/1949 (accessed: 9 January 2026).
3. Kopchykova I. V., Kudyrko O. M. (2025) Osoblyvosti obliku osnovnykh zasobiv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: normatyvno-pravovi aspekty ta upravlinski rishennia [Peculiarities of accounting for fixed assets in the conditions of martial law in Ukraine: regulatory and legal aspects and management decisions]. *Current Issues of Economic Sciences. Series: Accounting and taxation*, no. 8. Available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/246/265 (accessed: 10 January 2026).
4. Minkovska A. V., Shapovalova Ye. V., Ionova K. O. (2023) Oblik osnovnykh zasobiv: finansovyi ta podatkovyi aspekty [Fixed assets accounting: financial and tax aspects]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, no. 10. Available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-09-03/2023-10-09-03 (accessed 10 January 2026).
5. Myskin Yu. I., Myskina O. O., Ilienko B. A. (2025) Amortyzatsiia i znos osnovnykh zasobiv yak obiekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva. [Depreciation and wear of fixed assets as objects of accounting and analytical supportfor management of enterprise activities]. *Ukrainian Economic Journal*, vol. 8, pp. 50–56.
6. Safonik N. P., Vatashchuk V. V. (2023) Pidvyshchennia efektyvnosti vidtvorennia ta vykorystannia osnovnykh zasobiv transportnoi haluzi [Improving the efficiency of reproduction and use of fixed assets of transport industry enterprises]. *Economy and society*, vol. 51. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2473/2392 (accessed 11 January 2026).
7. Shyshkovskyi S. V., Yavorskyi R. T. (2024) Biznes-analizuvannia rozvytku promyslovosti v Ukraini [Business analysis of industrial development in Ukraine]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, no. 13. Available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-06/2024-13-03-06 (accessed 11 January 2026).
8. Dobuljak L. P., Kostenko S. B. (2019) Vykorystannja trendovykh modelej dlja doslidzhennja tendencij rozvytku malogho pidpryjemnyctva v Ukrajini [Using trend models to study small business development trends in Ukraine]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, vol. 24, p. 1, pp. 147–152.
9. Semenova V. Gh., Semenova K. D. (2018) Vykorystannja modelej odnogho chasovogho rjadu dlja proghnozuvannja ekonomichnykh pokaznykiv u suchasnykh umovakh [Using models of a single time series for forecasting economic indicators in modern conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3 (26), pp. 334–340. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144282
10. Vartist osnovnykh zasobiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2024) [Costs of fixed assets by type of economic activity in 2013–2024] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajiny. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/voz/voz_u/voz_13-20_ue.xls (accessed: 11 January 2026).

Список використаних джерел

1. Основні засоби: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7, затв. Наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text (дата звернення: 09.01.2026).
2. Гончаренко А. І., Мельник Т. Г. Визнання та оцінка основних засобів підприємства за національними та міжнародними стандартами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2020/1949 (дата звернення: 09.01.2026).
3. Копчикова І. В., Кудирко О. М. Особливості обліку основних засобів в умовах воєнного стану в Україні: нормативно-правові аспекти та управлінські рішення. *Актуальні питання економічних наук. Сер.: Облік і оподаткування*. 2025. № 8. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/246/265 (дата звернення: 10.01.2026).
4. Міньковська А. В., Шаповалова Є. В., Іонова К. О. Облік основних засобів: фінансовий та податковий аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. : Економіка та управління*. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-09-03/2023-10-09-03 (дата звернення: 10.01.2026).
5. Мискін Ю. І., Мискіна О. О., Ільєнко Б. А. Амортизація і знос основних засобів як об'єкти обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 50–56.

6. Сафонік Н. П., Ватащук В. В. Підвищення ефективності відтворення та використання основних засобів транспортної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2473/2392 (дата звернення: 11.01.2026).
7. Шишковський С. В., Яворський Р. Т. Бізнес-аналізування розвитку промисловості в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер.: Економіка та управління*. 2024. № 13. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-06/2024-13-03-06 (дата звернення: 11.01.2026).
8. Добуляк Л. П., Костенко С. Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 147–152.
9. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 3 (26). С. 334–340. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144282
10. Вартість основних засобів за видами економічної діяльності (2013–2024). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/voz/voz_u/voz_13-20_ue.xls (дата звернення: 11.01.2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336.71:338.28:004

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ

Петро Віблий
Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна
ORCID: 0000-0002-8995-3494

Ольга Лаганяк
Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна
ORCID:0000-0001-5912-4276

Резюме. *У сучасному глобальному фінансовому ландшафті штучний інтелект набуває значущості як ключовий елемент в інвестиційній діяльності, особливо в контексті України. Ця наукова стаття спрямована на аналіз та систематизацію різноманітних аспектів використання штучного інтелекту в інвестиційній сфері з метою розуміння його потенційних переваг та викликів. Особливу увагу приділено сучасним технологіям штучного інтелекту, зокрема їх застосуванню в прогнозуванні ризиків, ринкових трендів та оптимізації портфелів, включаючи ансамбль моделей. Оптимізація портфелів за допомогою штучного інтелекту є однією з найважливіших областей дослідження. Використання ансамблю моделей дозволяє знизити ризики та підвищити доходність інвестиційних портфелів. Особливу увагу в дослідженні приділено порівняльному аналізу теоретичних моделей та реальних портфелів, створених за допомогою ШІ. Отримані результати свідчать, що використання ШІ може забезпечити значно кращі результати порівняно з традиційними методами. Це включає в себе підвищену точність прогнозування, кращу адаптацію до змін ринкових умов та ефективніше управління ризиками. Впровадження ШІ в інвестиційну сферу України має великі перспективи, але також пов'язане з низкою викликів. Основні з них включають необхідність значних обчислювальних потужностей, доступ до великих обсягів якісних даних та вдосконалення регуляторної бази. Крім того, важливо враховувати етичні аспекти, пов'язані з використанням ШІ, такі, як питання конфіденційності даних та потенційний вплив на зайнятість у фінансовому секторі.Досліджуються практичні приклади використання ШІ в інвестиційній діяльності за межами України та можливість їх адаптації до українського ринку. Приклади зарубіжної практики демонструють, що ШІ може бути успішно інтегрований в інвестиційні процеси. Зокрема, розглядаються приклади зі США, Китаю та країн Європейського Союзу, де ШІ вже активно використовується для прогнозування ринкових трендів, управління портфелями та автоматизації торгових операцій.Нарешті, розглядаються перспективи та виклики, пов'язані з упровадженням ШІ в українську інвестиційну сферу, включаючи вимоги до обчислювальних можливостей та обсягів даних. Загальні висновки та рекомендації, які випливають з дослідження, можуть стати основою для подальших стратегічних рішень у фінансовій галузі України та формулювання політики регулювання для забезпечення стійкого й ефективного інвестиційного середовища.*

Ключові слова: *інвестиції, штучний інтелект, фінансовий ринок, моделі прогнозування, оптимізація інвестиційних портфелів.*

Дата надходження 02.02.2026
Дата прийняття 17.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.111 *Дата публікації 30.04.2026*

Corresponding author: PetroVibly; e-mail: petro.i.viblyi@lpnu.ua

UDC 336.71:338.28:004

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON INVESTMENT ACTIVITIES IN UKRAINE

Petro Vibly
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Olha Lahaniak
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Summary. *In today's global financial landscape, artificial intelligence is gaining importance as a key element in investment activity, especially in the context of Ukraine. This scientific article aims to analyze and systematize various aspects of the use of artificial intelligence in the investment field in order to understand its potential advantages and challenges. Special attention is paid to modern artificial intelligence technologies, in particular their application in risk forecasting, market trends and portfolio optimization, including ensemble models. Optimizing portfolios using artificial intelligence is one of the most important areas of research. The use of an ensemble of models allows you to reduce risks and increase the profitability of investment portfolios. The article also conducts a comparative analysis between theoretical models and an investment portfolio created with the help of artificial intelligence. Special attention in the study is paid to the comparative analysis of theoretical models and real portfolios created with the help of AI. The results show that the use of artificial intelligence can provide significantly better results compared to traditional methods. This includes increased forecasting accuracy, better adaptation to changing market conditions and more effective risk management. The implementation of artificial intelligence in the investment sphere of Ukraine has great prospects, but it is also associated with a number of challenges. The main ones include the need for significant computing power, access to large volumes of high-quality data, and the improvement of the regulatory framework.In addition, it is important to consider ethical aspects related to the use of AI, such as data privacy issues and the potential impact on employment in the financial sector. Practical examples of the use of artificial intelligence in investment activities outside of Ukraine and the possibility of their adaptation to the Ukrainian market are being studied. Examples from other countries demonstrate that artificial intelligence can be successfully integrated into investment processes. In particular, examples from the USA, China and the countries of the European Union are considered, where AI is already actively used to forecast market trends, manage portfolios and automate trading operations. Finally, the prospects and challenges associated with the implementation of artificial intelligence in the Ukrainian investment sphere are considered, including requirements for computing capabilities and data volumes. The general conclusions and recommendations arising from the research can become the basis for further strategic decisions in the financial sector of Ukraine and the formulation of regulatory policy to ensure a stable and efficient investment environment.*

Key words: *investments, artificial intelligence, financial market, forecasting models, optimization of investment portfolios.*

Received 02.02.2026
Accepted 17.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.111 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. В останні десятиріччя штучний інтелект (ШІ) значно змінив та вдосконалив багато аспектів сучасного життя, включаючи сферу фінансів та інвестицій. Однак в Україні дослідження щодо впливу ШІ на інвестиційну діяльність є обмеженим, що створює необхідність у глибшому розумінні цього явища та його можливих наслідків для національного фінансового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень свідчить про значний вплив ШІ на інвестиційну діяльність в Україні. Дослідження показують, що впровадження ШІ у фінансові процеси сприяє підвищенню ефективності управління інвестиційними портфелями, зниженню ризиків та збільшенню прибутковості. Попри переваги, деякі дослідження вказують на потенційні ризики використання ШІ в інвестиційній діяльності, такі, як недостатня точність прогнозів, проблеми з інтерпретацією результатів та можливість системних збоїв у роботі алгоритмів. Тому важливо проводити додаткові дослідження та розробляти ефективні стратегії управління ризиками для успішного використання ШІ в інвестиційній сфері України. Інвестиції та

вплив ШІна розвиток економіки досліджували такі науковці, як Могилевська О. Ю., Сидоренко О. В., Ерастов В. І., Ставицька А. В та інші.

Метою дослідження є розгляд впливу ШІ на інвестиційну діяльність в Україні з метою виявлення можливостей та ризиків, що супроводжують цей процес, а також розроблення рекомендацій щодо оптимального використання технологій ШІ для покращення результативності інвестиційного ринку.

Постановка завдання: аналіз поточного стану інвестиційної діяльності в Україні; дослідження сучасних технологій ШІ, які використовуються у фінансовому секторі; вивчення вже існуючих досліджень щодо впливу ШІ на інвестиційну діяльність у світі та виокремлення ключових висновків і тенденцій; проведення аналізу можливого впливу впровадження ШІ на інвестиційну діяльність в Україні; розроблення рекомендацій щодо оптимального використання ШІ для підвищення ефективності інвестиційного процесу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна діяльність в Україні має значний потенціал для розвитку, але також стикається з рядом викликів і обмежень. Незважаючи на певні позитивні тенденції, такі, як зростання обсягів інвестицій та покращення бізнес-клімату, країна продовжує стикатися з деякими проблемами, які впливають на інвестиційний клімат.

За останні роки спостерігається збільшення обсягів інвестицій в економіку України, зокрема збільшення прямих іноземних інвестицій. Проте рівень інвестицій залишається недостатньо високим порівняно з іншими країнами Європи.

До основних факторів, що обмежують інвестиційну активність в Україні, відносяться політична нестабільність, корупція, недостатня правова стабільність, складність процедур бізнесу та непередбачуваність ринкових умов. Основні сектори, які привертають інвестиції в Україні, включають сільське господарство, інфраструктуру, енергетику, технології та інновації. Проте деякі з цих секторів потребують грунтовного реформування для залучення інвестицій. Останнім часом спостерігається активний розвиток стартап-екосистеми в Україні, з'являються нові технологічні стартапи, що привертають увагу як місцевих, так й іноземних інвесторів.

Українська влада проводить реформи з метою поліпшення інвестиційного клімату, включаючи спрощення процедур реєстрації бізнесу, боротьбу з корупцією та поліпшення правової системи. Загалом, інвестиційна діяльність в Україні переуває на етапі активного розвитку, незважаючи на війну. Але для досягнення повного потенціалу країни потрібно продовжувати проводити структурні реформи та зменшувати бар'єри для інвестиційного бізнесу.

Основні складові інформаційних технологій, які впливають на привабливість інвестицій у національну економіку, включають покращення продуктивності, надання ширшого спектра послуг за менші кошти, підвищення ефективності в бізнес-процесах, зменшення часу введення продукції на ринок та спрощення опрацювання транзакцій, а також диференціацію продукту та послуг суб'єктів економічної діяльності. Україні, яка є країною з перехідною економікою, важливо залучення додаткового капіталу в сучасних умовах, що вимагає симетричності та прозорості ринку для більшості інвесторів. Також притік інвестицій у сферу інформаційних технологій може бути позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення ринкової вартості компаній. Для прикладу можна навести промислових лідерів, таких, як Boeing і BritishAerospace, які успішно інтегрували систему BAAN, що призвело до збільшення їхньої ринкової капіталізації та залучення нових інвестицій [1].

Потреба та бажання інвесторів у врахуванні різноманітних аспектів під час ухвалення інвестиційних рішень змушує шукати нові засоби для підвищення ефективності своєї діяльності. Один із найперспективніших інструментів є ШІ, включаючи алгоритми машинного навчання (МН) та глибинного навчання (ГН).

Основні переваги використання ШІ у процесах прийняття інвестиційних рішень включають здатність аналізувати великі обсяги даних та виявляти складні неочевидні залежності й закономірності. Також одним з «плюсів» ШІ є збільшення швидкості реагування на ринкові події та новини, що сприяє оптимізації роботи над формуванням інвестиційного портфеля в режимі реального часу. Ще одна перевага – автоматизація процесу прийняття рішень, яка призводить до зниження фактора людських помилок та впливу емоцій на прийняття рішення, тобто підвищення об'єктивності.

За рахунок швидкого поширення технологійШІ, їх використання стає практично необхідним для досягнення конкурентної переваги на ринку. Замість того, щоб замінювати людину, ШІ переважно розглядається як інструментальна технологія. Навіть якщо деякі завдання в реальному світі залишаються складними для ШІ, він все ж може опрацьвувати та аналізувати великі обсяги даних швидше, ніж людський мозок. У сфері бізнесу вже існують можливості використання ШІ для прогнозування можливих наслідків кожної дії та спрощення процесу прийняття рішень.

Використання ШІ зростає в різних сферах, і сфера інвестування не є винятком. З вибором відповідних моделей та попереднім опрацюванням даних ці моделі можуть показати кращі результати, ніж традиційні методи. На даний час є великий спектр моделей ШІ: різні варіації градієнтнихбустингів, повноціннихнейронних мереж. Часто використання однієї моделі не є достатнім для вирішення складної інвестиційної задачі, тому застосовують ансамбль моделей. Ансамбль моделей – це кілька алгоритмів машинного навчання, об'єднаних в один. Цей підхід дозволяє поєднувати сильні сторони окремих алгоритмів, які самостійно можуть бути неефективними, але якщо їх з’єднати, то разом вони дають відмінні результати. При використанні ансамблевих методів алгоритми навчаються одночасно і можуть взаємодіяти [3].

Результати проведених експериментів порівняння розроблених програми ШІ для визначення оптимального інвестиційного портфеля з традиційними методами відображено в табл. 1. За основу взято модель Марковіца за мінімальних ризиків та максимальним коефіцієнтом Шарпа, модель мереж Байєса і модель ШІ, розроблену В. Скіцько [3].

Таблиця 1. Результати порівняльного аналізу ефективності складання інвестиційного портфеля за моделями з використанням ШІ та традиційними методами

Модель створення інвестиційного портфелю	*Прибуток (збиток) портфелю*
Мережі Байєса	-740.65
Марковіца (мін. риз.)	-105.67
Марковіца (макс. коеф. Шарпа)	96.75
Розроблений метод	195.93

Сформовано на основі джерела [3].

Розроблений метод формування інвестиційного портфеля вдало відфільтрував найменш прибуткові об'єкти, що були включені в портфель, створені за допомогою моделей Марковіца мінімального ризику та максимального коефіцієнта Шарпа. Також помітно, що розроблений метод максимально збалансовує об'єкти в портфелі, що робить його найоптимальнішим. Головним недоліком розробленого методу є його високі вимоги до обчислювальних можливостей та обсягів вхідних даних. Цей метод потребує значної кількості даних про різні компанії для визначення реальної ціни акцій. Водночас, модель Марковіца працюватиме швидше, оскільки не потребує такого об'єму даних для опрацюваня. Проте навчена модель може швидше формувати портфель з новими даними про компанії, в той час як моделі Марковіца повинні починати роботу знову. В такому випадку розроблена модель виявляється ефективнішою.

Однак використання моделей ШІ у сфері інвестування вносить певні виклики, такі, як потреба у великих обсягах якісних фінансових даних, чутливість моделей МН до непередбачуваних ринкових змін. Це може призвести до втрат та ускладнення прозорості прийняття рішень, що може бути важливим для інвесторів.

Для кращого розуміння впровадження ШІ в інвестиційну діяльність, особливо бізнеси, оскільки покращення їх стану напряму впливає на інвестиції як окремих компаній, так і країни в цілому. Варто розглянути, як використовують ШІ економічні гіганти, такі, як Китай, США та ЄС.

У Китаї ШІ використовується для автоматизації та оптимізації процесів в інвестиційній діяльності. Китайські компанії активно впроваджують алгоритми машинного навчання для аналізу великих обсягів фінансових даних. Це дозволяє прогнозувати ринкові тренди та оптимізувати інвестиційні портфелі. Наприклад, Alibaba та Tencent використовують ШІ для управління своїми фінансовими сервісами. Китай також інвестує значні ресурси в розвиток технологій ШІ, що робить його одним із лідерів у цій галузі.

У ЄС ШІ застосовується для підвищення ефективності фінансових ринків і забезпечення прозорості. Багато європейських фінансових установ використовують алгоритми ШІ для оцінювання ризиків, виявлення шахрайства та автоматизації торгівлі. Наприклад, компанії, такі, як UBS і DeutscheBank, активно впроваджують технології ШІ для аналізу ринкових даних і прийняття інвестиційних рішень. ЄС також приділяє велику увагу регулюванню використання ШІ, щоб забезпечити його безпеку та етичність [4].

У США ШІ є ключовим елементом у фінансовій індустрії. Американські фінансові компанії, такі, як JPMorgan Chase, Goldman Sachs і BlackRock, використовують ШІ для прогнозування ринкових змін, управління ризиками та оптимізації інвестиційних стратегій. Наприклад, BlackRock застосовує алгоритми машинного навчання для аналізу фінансових даних і створення високоефективних інвестиційних портфелів. США також є центром інновацій у сфері ШІ завдяки наявності провідних технологічних компаній і дослідницьких інститутів.

Отже, ШІ є потужним інструментом для підвищення ефективності прийняття інвестиційних рішень. Проте під час його використання слід бути уважним до обмежень та ризиків, пов’язаних з ним.

У рамках ініціативи Projector AI Lab проведено опитування серед працівників 150 українських компаній, які належать до різних секторів та мають від 10 до 1500 співробітників, з метою вивчення ступеня використання ШІ в бізнес-процесах. Рузультати дослідження свідчать, що лише 15% опитаних компаній вже використовують ШІ власної розробки, а ще 24% планують або вже розробляють такі сервіси. Понад 55% опитаних не мають планів щодо використання ШІ або не мають інформації про розроблення таких сервісів у своїх компаніях. Найпоширеніші завдання, які вирішуються за допомогою ШІ, включають написання чи редагування текстів, генерацію ідей, аналіз текстів, створення зображень інструментами генеративної графіки, а також переклад текстів. Серед переваг використання ШІ найчастіше відзначають збільшення швидкості роботи та підтримку у творчості, тоді як серед ризиків виділяють неточності у відповідях, питання загальної безпеки використання ШІ та конфіденційності даних, шаблонні результати та загальне зниження якості роботи[2].

Використання ШІ в інвестиційній сфері може покращити точність та швидкість аналізу даних, знизити ризики та збільшити потенційний прибуток. Однак важливо розуміти, що ШІ не може замінити повноцінного інвестиційного менеджера. Він може виступати лише як додатковий інструмент для прийняття рішень і кінцеве рішення повинен приймати інвестиційний менеджер, опираючись на свої знання та досвід.

Таким чином, використання ШІ в інвестиційній діяльності може стати важливим інструментом для інвесторів, допомагаючи їм приймати більш точні та обґрунтовані рішення. Однак необхідно пам'ятати, що ШІ не є універсальним рішенням для всіх ситуацій, в ньому є недоліки. Тому важливо з особливою обережністю оцінювати та використовувати дані, які надає ШІ.

Незважаючи на це, з урахуванням швидкості, точності та ефективності, які надає ШІ, його використання в інвестиційній діяльності може забезпечити інвесторам значні переваги та допомогти в уникненні ризиків на ринку [3].

З метою впровадження ШІ в інвестиційну діяльність в Україні та забезпечення його успішного використання необхідно вжити ряд заходів на різних рівнях. По-перше, державна підтримка є ключовою, оскільки уряд має активно підтримувати розробників ШІ через фінансування досліджень та створення інноваційних центрів. Другим кроком є створення регуляторної бази, яка визначить правові рамки розвитку ШІ, забезпечивши більшу впевненість інвесторів та розробників. Наступним важливим кроком є розвиток кадрів у галузі ШІ шляхом інвестування в освіту та навчальні програми.

Співпраця з приватним сектором також є надзвичайно важливою, оскільки це сприятиме розвитку інноваційних рішень та створенню нових продуктів та послуг на основі ШІ. Для забезпечення ефективного використання ШІ важливо встановити стандарти та правила для захисту даних та етичного використання, що допоможе збудувати довіру серед інвесторів та користувачів. Крім того, підтримка досліджень і розробок у галузі ШІ сприятиме розвитку нових інноваційних продуктів та послуг.

Усі перелічені заходи спрямовані на те, щоб Україна стала більш конкурентоспроможною в галузі інвестицій, використовуючи ШІ для покращення прогнозів та зниження ризиків [4].

Висновки. Загальний аналіз та перспективи використання ШІ в сучасному бізнесі свідчать про його значущий внесок у підвищення конкурентоспроможності на ринку. Замість заміщення ролі людини, ШІ виявляється невід'ємним помічником, який прискорює процеси аналізу та прийняття рішень. Хоча існують області, де ШІ поки що не може замінити людський фактор, він ефективно використовується для оправювання великих обсягів даних. Потенціал ШІ вже відчутний у багатьох секторах, а бізнес має можливість використовувати його для управління ризиками та оптимізації стратегій. Отже, ШІ перетворюється на ключовий елемент сучасного бізнесу, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності та успішності у конкурентному середовищі.

В Україні невелика частка підприємств (усього 15%) використовують ШІ, проте багато хто задумується про введення його в роботу бізнесу задля покращення конкурентоспроможності та автоматизації багатьох процесів. Нинішнє покоління інвесторів однозначно буде використовувати ШІ в будь-яких обрахунках для складання грамотного інвестиційного портфелю. Щоб якісно ввести ШІ для забезпечення покращення інвестиційної діяльності в країні, потрібно провести ряд реформ з боку держави, співпрацювати з приватним сектором та збільшити інвестиції у кадри, які будуть працювати в напрямку розвитку ШІ та забезпечення останніх відповідними базами даних.

Conclusions. The general analysis and prospects for the use of artificial intelligence in modern business testify to its significant contribution to increasing competitiveness in the market. Instead of replacing the role of a person, artificial intelligence turns out to be an indispensable assistant that accelerates the analysis and decision-making processes. Although there are areas where AI cannot yet replace the human factor, it is being used effectively to process large amounts of data. The potential of artificial intelligence is already felt in many sectors, and businesses have the opportunity to use it to manage risks and optimize strategies. Therefore, artificial intelligence is turning into a key element of modern business, which opens up new opportunities for increasing efficiency and success in a competitive environment.

In Ukraine, a small share of enterprises (only 15%) use AI, but many are thinking about introducing it into business operations in order to improve competitiveness and automate many processes. The current generation of investors will definitely use AI in any calculations to build a competent investment portfolio. In order to qualitatively introduce AI to ensure the improvement of investment activity in the country, it is necessary to carry out a number of reforms on the part of the state, cooperate with the private sector and increase investment in personnel who will work in the direction of the development of AI and provide the latter with relevant databases.

Список використаних джерел

1. Кравчун А. С. Вплив інформаційних технологій на інвестиційну привабливість національної економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. С. 31–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_1_7(дата звернення: 05.01.2026).
2. Могилевська О., Слободяник А., Сідак І. Вплив штучного интелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6
3. Скіцько В. Аспекти використання штучного інтелекту в прийнятті інвестиційних рішень. *Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукова молодь – 2023"*. 2023. С. 143. URL: http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/zbirnik_konferenciyi_naukova_molod_2023.pdf#page=143 (дата звернення: 05.01.2026).
4. Єфремова К. В. Особливості застосування штучного інтелекту в сфері фінансових послуг: досвід ЄС. Право та інноваційне суспільство. 2020. № 1 (14). С. 66–71. URL:https://openarchive.nure.ua/handle/document/16389(дата звернення: 05.01.2026).

References

1. Kravchun A. S. (2019) Vplyv informatsiinykh tekhnolohii na investytsiinu pryvablyvist natsionalnoi ekonomiky. [The influence of information technologies on the investment attractiveness of the national economy]. Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship] (electronic journal), vol. 1, no. 106, pp. 31−36. Available at: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/drep_2019_1_7 (accessed: 05 January 2026).
2. Mohylevska O., Slobodianyk A. and Sidak I. (2023) Vplyv shtuchnoho intelektu na ukrainsku I mizhnarodnu [The impact of artificial intelligence on the Ukrainian and international economy], Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal [Kyiv Economic Scientific Journal] (electronic journal), vol. 1, pp. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6
3. Skitsko V. (2023) Aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v pryiniatti investytsiinykh rishen. [Aspects of using artificial intelligence in making investment decisions.] Zbirnyk materialiv XI vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh "naukova molod" [Collection of materials of the 11th All – Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists "Scientific Youth – 2023"] pp. 143–52. Available at: http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/zbirnik_konferenciyi_naukova_molod_2023.pdf#page=143 (accessed: 05 January 2026).
4. Jefremova K. V. (2020) Osoblyvosti zastosuvannja stucnoho intelektu v sferi finansovych posluh: dosvid JeS [Features of artificial intelligence application in financial services: EU experience]. Pravo ta innovacijne suspilstvo, [Law and innovative society] (electronic journal), vol. 1 no. 14, pp. 66–71. Available at: https://openarchive.nure.ua/handle/document/16389 (accessed: 05 January 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336.71:005.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В БАНКАХ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД І СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ

Мирослав Максимюк
Університет Короля Данила, Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0009-0009-8205-0573

Резюме. *Проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів удосконалення оцінювання системи фінансового моніторингу в банківських установах України шляхом використання інструментарію проєктного менеджменту. Обґрунтовано, що традиційні моделі фінансового моніторингу, які фокусуються на ретроспективному аналізі та жорсткому регуляторному контролі, стають дедалі менш ефективними в умовах глобальної цифровізації, появи нових платіжних засобів та агресивної конкуренції з боку необанків і міжнародних фінтех-платформ. В основі запропонованої авторської концепції лежить використання теорії потрійних обмежень («трикутника» проєкту), що дозволяє банку балансувати між регламентованими часовими межами обслуговування операцій, мінімізацією ресурсних витрат на комплаєнс та високою якістю роботи з клієнтами для запобігання штрафним санкціям. У межах статті процес фінансового моніторингу операцій клієнта представлено як цілісний проєктний цикл, що проходить через чітко детерміновані фази: ініціацію (ідентифікація та первинний скринінг), планування (формування профілю ризику та встановлення лімітів активності), виконання (транзакційний аналіз у реальному часі) та закриття (фіналізація рішення щодо проведення операцій). Окрему увагу приділено питанню персоніфікації відповідальності виконавців та зміні парадигми взаємодії у системі «банк-клієнт». Доведено, що дієвість системи моніторингу залежить не лише від алгоритмів автоматизації, а й від рівня суспільної довіри та фінансової грамотності населення. Спираючись на аналіз світової практики та дослідження резонансних кейсів (BNP Paribas, Suisse Secrets), запропоновано шляхи інституціоналізації спеціалізованих професійних об'єднань в Україні. За результатами проведеного дослідження автори сформулювали висновки, що перехід до проєктного управління має трансформувати фінансовий моніторинг із інструменту можливого адміністративного тиску на прозорий сервісний механізм забезпечення колективної економічної безпеки держави та фінансової стабільності.*

Ключові слова: *фінансовий моніторинг, проєктний підхід, банківська система, комплаєнс-ризики, теорія потрійних обмежень, легалізація доходів, ідентифікація клієнта.*

Дата надходження 10.02.2026
Дата прийняття 21.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.118 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 336.71:005.8

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MONITORING PARADIGM IN BANKS: A PROJECT-BASED APPROACH AND INTERACTION STRATEGIES

Myroslav Maksymiuk
King Danylo University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Summary. *The article conducts a comprehensive study of theoretical, methodological, and applied aspects of improving the assessment of the financial monitoring system in Ukrainian banking institutions through the use of project management tools. It is substantiated that traditional financial monitoring models, which focus on retrospective analysis and rigid regulatory control, are becoming increasingly ineffective in the face of global digitalization, the emergence of new payment instruments, and aggressive competition from neobanks and*

 Corresponding author: Myroslav Maksymiuk; e-mail: myroslav.maksymiuk@ukd.edu.ua

international fintech platforms. The proposed author's concept is based on the use of the triple constraint theory (the «triangle» of project management), which allows the bank to balance regulated time limits for transaction processing, minimization of resource costs for compliance, and high-quality of customer interaction to prevent penalties. Within the article, the process of financial monitoring of client operations is presented as a holistic project cycle passing through clearly determined phases: initiation (identification and primary screening), planning (risk profile formation and setting activity limits), execution (real-time transactional analysis), and closing (finalizing the decision on transactions). Special attention is paid to the issue of personification of responsibility of performers and a paradigm shift in interaction within the «bank-client» system. It is proved that the effectiveness of the monitoring system depends not only on automation algorithms but also on the level of public trust and financial literacy of the population. Drawing on an analysis of global practice and the study of high-profile cases (BNP Paribas, Suisse Secrets), the author proposes ways to institutionalize specialized professional associations in Ukraine. Based on the results of the research, the authors formulated the conclusions that the transition to project management should transform financial monitoring from a tool of possible administrative pressure to a transparent service mechanism for ensuring the collective economic security of the state and financial stability.

Key words: *financial monitoring, project approach, banking system, compliance risks, triple constraint theory, money laundering, client identification.*

Received 10.02.2026
Accepted 21.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.118 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Загальноприйнятою є концепція застосування ризик-орієнтованого підходу в системі фінансового моніторингу України. Водночас, залежно від категорії суб'єктів фінансового моніторингу, рівень дотримання встановлених вимог, а також ступінь їх відповідності нормативно-правовим актам істотно відрізняються, про що свідчить наявність штрафних санкцій та інших заходів впливу, застосованих до окремих суб'єктів первинного фінансового моніторингу.

Разом із тим необхідність упровадження та неухильного дотримання вимог міжнародних домовленостей і угод, зокрема в контексті європейської інтеграції України та перспективи вступу до Європейського Союзу, є беззаперечною та альтернатив не має. Визначення й ґрунтовне розуміння причин порушень у сфері фінансового моніторингу є важливим чинником підвищення його ефективності та результативності, а також формування обґрунтованих висновків для запобігання подібним порушенням у майбутньому, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дотримання банківськими установами вимог щодо протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, є актуальною та перебуває у фокусі діяльності низки міжнародних спеціалізованих інституцій, зокрема Базельського комітету з банківського нагляду, Вольфсберзької групи, а також відображена у рекомендаціях FATF[1], які виступають ключовим методологічним орієнтиром у цій сфері. Діяльність зазначених організацій характеризується високим рівнем практичної значущості та спрямованості.

Паралельно дослідження окремих аспектів фінансового моніторингу та особливостей його здійснення в банківських установах є предметом наукових пошуків вітчизняних учених. Зокрема, у контексті обраної тематики заслуговує на увагу науковий доробок Лучка М. Р., який акцентує увагу на проблемі конфлікту інтересів у суб'єктів первинного фінансового моніторингу. Такий конфлікт проявляється у суперечності між зацікавленістю в подальшій співпраці з клієнтами (фінансовий інтерес) та необхідністю неухильного дотримання вимог законодавства (професійний інтерес) [2]. З іншого боку, Лугіна Н. А. та Левчишина В. В. позитивно оцінюють зміни у чинному законодавстві, зокрема редакції Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [3], наголошуючи на суттєвому

вдосконаленні механізмів відповідальності як стимулу до належного виконання суб'єктами фінансового моніторингу покладених на них обов'язків [4]. Окремої уваги заслуговує дослідження оцінювання ефективності фінансового моніторингу в українських банках, проведене Стеценко Т. В. та Шепеленком В. С., у якому констатується «недостатня розробленість та неузгодженість методології оцінювання ефективності фінансового моніторингу (відсутність єдиного стандарту)», а також зазначається, що «покращення практичної реалізації фінансового моніторингу неможливе без застосування комплексного теоретичного та прикладного аналізу» [5]. Суттєвий внесок у вивчення сучасних тенденцій розвитку фінансового моніторингу в Україні також внесли Столяренко О. М. та Яценко О. В. [6], Радик В. В. [7], Вовчак О. Д. і Єндоренко Л. О. [8], Корольчук Б. Л., Чубенко А. Г., Журавльов Д. В. [9] та інші.

Не применшуючи наукових здобутків зазначених авторів та інших досліджень, які підтверджують актуальність проблематики фінансового моніторингу в банківському секторі, слід констатувати, що ані наявність сучасних наукових напрацювань, ані використання зарубіжного досвіду, ані процеси цифровізації не дають вичерпної відповіді на питання щодо побудови ефективної системи фінансового моніторингу, зосереджуючись переважно на аналізі наслідків та оцінюванні вже завершених процесів. У зв'язку з цим у межах даного дослідження пропонується застосування ряду альтернативних поглядів на процеси фінансового моніторингу.

Мета дослідження. В умовах посилення регуляторних вимог та стрімкої цифровізації банківського сектора, традиційні методи контролю потребують якісного оновлення для збереження балансу між безпекою та прибутковістю. Розуміння природи фінансового моніторингу не лише як адміністративного обов'язку, а як складного бізнес-процесу взаємодії з клієнтом набуває особливої актуальності. Формування стійкої системи протидії легалізації доходів шляхом упровадження нових управлінських підходів є комплексним рішенням, де ключового значення набувають питання адаптації методології проєктного менеджменту до специфіки комплаєнс-процедур та побудови прозорих стратегій взаємодії в системі «банк-клієнт».

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: обґрунтування доцільності впровадження методології проєктного менеджменту (зокрема теорії потрійних обмежень) у процеси здійснення фінансового моніторингу; ідентифікація та опис основних етапів «моніторингового проєкту» у взаємовідносинах банку з клієнтами; визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності взаємодії суб'єктів моніторингу через цифровізацію, розвиток фінансової грамотності та інституційне співробітництво.

Виклад основного матеріалу. Поняття «фінансовий моніторинг» законодавчо закріплено в Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [3], відповідно до якого фінансовий моніторинг визначається як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення виконання вимог законодавства у зазначеній сфері. Фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, поділяються на порогові та підозрілі фінансові операції (діяльність). Практичною формою реалізації фінансового моніторингу є аналіз банківськими установами відповідності фінансових операцій їх клієнтів установленим нормативним вимогам або визначеним типологіям підозрілих операцій. Зосередження уваги на банках як ключових суб'єктах фінансового моніторингу серед суб'єктів первинного фінмоніторингу підтверджується структурою повідомлень, отриманих Державною службою фінансового моніторингу на початок 2025 [10], у якій 98% загального обсягу інформації припадає саме на такі установи.

Водночас співпраця банків із клієнтами за своєю природою є взаємовигідною та базується на довірі, що зумовлює наявність специфічних умов та особливостей здійснення фінансового моніторингу. Такі особливості пов'язані з тривалістю та історією співпраці, характером економічної діяльності клієнтів, а також із наявністю альтернатив як серед фінансових посередників, так і серед способів здійснення фінансових операцій (зокрема використання «відтермінувань», кредитних продуктів, інших фінансових інструментів тощо). Тому в банках існують відділи внутрішнього фінансового моніторингу, комплаєнсу, що мають на меті запобігання порушенням чинного законодавства щодо протидії легалізації доходів або допущення помилок, що можуть призвести до цього. Група дослідників у складі Корольчука Б. Л., Чубенка А. Г. та Журавльова Д. В., аналізуючи методичне забезпечення та судову практику, зазначає, що «будь-які платіжні операції за певних обставин можуть стати об'єктом заходів фінансового моніторингу», а також наголошує, що «питання фінансового моніторингу для суб'єктів господарювання нині привертають більше уваги та спричиняють значно більше труднощів, ніж сплата податків» [9, с. 3]. Вовчак О. Д. та Єндоренко Л. О., аналізуючи існуючі проблеми у системі протидії легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, визначили низку складнощів, притаманних їй, а саме: велика кількість транзакцій (з тенденцією до подальшого зростання безготівкових розрахунків), оцінювання ризику виключно на тенденціях минулих років (розроблення нових схем протидії моніторингу), помилкові повідомлення (внаслідок негативних проявів дії людського фактору), поява альтернативних способів оплати (поява криптовалют тощо) [8, с. 239]. Окремо за межі дослідження винесемо випадки явних правопорушень з боку працівників чи керівництва банків, світові масштаби яких значно більші за український досвід – наприклад, доведено факти участі персоналу банку BNP Paribas у видаленні деталей транзакцій, що стосувалися підсанкційних країн [11] або розслідування в рамках проєкту Suisse Secrets про витік банківських даних і клієнтів Credit Suisse [12], у тому числі пов'язаних з незаконною діяльністю.

З урахуванням наведених фактів та в умовах висококонкурентного середовища функціонування українських банків, де вони одночасно протистоять іноземним фінансово-технологічним інтервенціям (наприклад Revolut) та інноваціям необанків, завдання збереження клієнтської бази й забезпечення прибутковості діяльності впливає на практичне трактування співвідношення «ризик – прибутковість». Тому, виключаючи випадки грубих помилок персоналу (зумовлених людським фактором, недостатньою кваліфікацією або недобросовісною поведінкою) доцільно констатувати наявність порушень законодавства, причини яких потребують глибшого аналізу. З огляду на це, у дослідженні запропоновано використання методології проєктного менеджменту для ідентифікації потенційних причин порушень, оскільки взаємодія в межах системи «банк-клієнт» складається з послідовності взаємопов'язаних дій, а саме, ініціюванням, виконанням і контролем фінансових операцій у межах банківських продуктів.

Застосування проєктного підходу розглядається як інструмент оптимізації взаємодії між банком і клієнтом за безумовного трактування будь-якої протиправної діяльності як етично неприйнятної та такої, що тягне за собою невідворотну юридичну відповідальність. Використання теорії потрійних обмежень проєкту в процесі фінансового моніторингу операцій клієнтів комерційних банків є обґрунтованим, оскільки такий моніторинг має чітко визначені часові межі, зокрема період обслуговування фінансових операцій клієнта й терміни подавання звітності.

Таким чином, фінансовий моніторинг діяльності клієнтів здійснюється протягом визначеного проміжку часу, що відповідає ключовим ознакам проєктної діяльності.

Важливою передумовою застосування проєктного підходу є етап ініціації, який у відносинах між банком і клієнтом проявляється в процесі ухвалення рішення щодо укладання договорів на банківське обслуговування або надання фінансових послуг. На цьому етапі здійснюється перевірка можливості обслуговування конкретного клієнта та відсутності чинників, що унеможливлюють співпрацю, зокрема наявності громадянства, підтверджених джерел доходів, відсутності в санкційних списках тощо. У разі позитивного рішення щодо ініціації співпраці клієнт стає об'єктом подальшої роботи банку, спрямованої на формування та реалізацію комплексу банківських продуктів. Наступним етапом є планування, у межах якого інтегруються елементи фінансового моніторингу, зокрема шляхом заповнення клієнтом анкети із прогнозними показниками фінансової активності, визначення граничних обсягів операцій та вибору відповідної методології моніторингу залежно від рівня ризику клієнта.

Під час здійснення розрахунково-касового обслуговування або надання інших банківських послуг банківський працівник або автоматизовані програмні засоби, діючи як суб'єкти первинного фінансового моніторингу, здійснюють аналіз відповідності фінансових операцій установленим законодавчим вимогам, зокрема щодо обмежень сум одноразових або виявлення повторюваних чи підозрілих переказів тощо. Важливим елементом є також аналіз історії фінансових операцій клієнта, оскільки значні суми переказів або часті транзакції самі по собі не є правопорушенням, однак можуть свідчити про підвищений рівень ризику за відсутності підтверджених джерел походження коштів.

У разі необхідності банк ініціює процедуру запиту додаткових пояснень або документальних підтверджень, що відповідає переходу між окремими етапами проєкту фінансового моніторингу. Процес виконання фінансового моніторингу, зокрема контроль ключових показників діяльності клієнтів, полягає в аналізі дотримання або перевищення встановлених індикаторів, серед яких найбільш типовим є розмір фінансової операції. При цьому банк може не володіти повною інформацією про всі фінансові операції клієнта, що зумовлює формування повідомлень про підвищений рівень ризику та їх передавання до суб'єктів державного фінансового моніторингу, які, у свою чергу, систематизують інформацію, отриману від різних суб'єктів первинного фінансового моніторингу.

Наступним етапом у межах взаємодії між банком і клієнтом є ухвалення рішення щодо проведення відповідних фінансових операцій або передавання такого рішення на вищий рівень банківського управління для здійснення додаткових перевірок. Такий проєкт фінансового моніторингу має логічне завершення на етапі закриття, яке може мати дві основні форми: завершення моніторингу з позитивною оцінкою клієнта як сумлінного суб'єкта або відмову в проведенні фінансових операцій у разі встановлення їх невідповідності вимогам законодавства з подальшим інформуванням органів державного фінансового моніторингу. В обох випадках відбувається формальне завершення проєкту фінансового моніторингу операцій конкретного клієнта.

Поєднання міжнародного досвіду та можливостей цифровізації, кращих практик сучасного банківництва (зокрема стандартів Базельського комітету і принципів «знай свого клієнта») та внесення змін до нормативно-правового забезпечення має мати на меті побудову ефективної системи протидії відмиванню

коштів, але не може бути використана для інших цілей, зокрема щодо чинення додаткового тиску на економіку. Здійснення операцій на великі суми не є причиною для додаткових перевірок, а є показником певних економічних досягнень та основою для формування податкової бази в майбутньому. З іншого боку, ефективність судової системи та інших органів, які повинні забезпечити подальше покарання, в тому числі й за економічні правопорушення на жаль є нижчими, ніж ефективність системи фінансового моніторингу.

Проектуючи специфіку проектного підходу на процес фінансового моніторингу в банках варто наголосити й на персоніфікації відповідальних виконавців окремих складових. Така риса може бути використана як важлива точка зміни парадигми і підходів до подолання існуючих обмежень. Доцільно оцінити дотримання законодавства щодо протидії легалізації коштів на кожному етапі співпраці банку з його клієнтами аналогічно до відповідальності виконавців окремих бізнес-процесів. Відповідальність та відповідність проведених процедур у подальшому повинна оцінюватися з загальних принципів і цілей проєкту, яким є ефективна співпраця банку та його клієнтів у межах чинного законодавства, що дозволяє отримати позитивний економічний ефект для всіх учасників – банку, клієнта та держави. Фінансовий моніторинг доцільно розглядати як проєкт взаємодії між банком і клієнтом, спрямований на забезпечення взаємовигідної співпраці в межах визначеної системи обмежень. До таких обмежень належать, з одного боку, ресурсні обмеження банківських установ, а з іншого, – нормативно-правові вимоги, що поширюються на клієнтів. Обидві сторони цього проєкту є зацікавленими в досягненні позитивного результату, що зумовлює необхідність формування відносин довіри, прозорості та відкритості до контролю з боку уповноважених органів. Перспективним з цієї точки зору є створення та функціонування окремих недержавних специфічних об'єднань, які можуть функціонувати як бізнес-асоціації чи об'єднання і здійснювати тісну співпрацю з відповідними наглядовими органами (ДСФМУ, НБУ) з метою подавання координованої інформації та здійснення комплексних заходів з захисту інтересів банків та їх клієнтів. У світовому масштабі таким об'єднанням є Вольфсберська група, але в масштабах України немає організації, що концентруватиметься на вивченні національного досвіду.

Участь клієнтів у процедурах додаткової верифікації, наприклад підтвердженні джерел походження коштів, доцільно трактувати як внесок у забезпечення колективної безпеки та протидію кримінальним правопорушенням, що відповідає принципам соціальної відповідальності та може розглядатися як моральний імператив у сучасному суспільстві. Водночас чітке усвідомлення суспільної мети функціонування системи фінансового моніторингу та оцінювання її дієвості, зокрема в контексті забезпечення ефективного правосуддя, мають виступати важливим стимулом і ключовим завданням державної інформаційної політики.

Разом із тим система фінансового моніторингу за своїм призначенням не повинна перетворюватися на інструмент залякування, адміністративного тиску або вибіркового впливу на учасників ринку, а також на механізм примусу до корупційних практик чи інших антидержавних проявів. Її функціонування має ґрунтуватися на принципах законності та справедливості, що забезпечує баланс між інтересами держави, фінансових установ і клієнтів. Використання ринкових підходів до регулювання економіки і максимальне заохочення її зростання є умовою для використання принципів проектного підходу у фінансовому моніторингу, виступаючи основою його ефективності та розумінню слабких місць усієї системи.

Окремим важливим елементом управління проєктом щодо здійснення фінансового моніторингу повинно бути його інформаційне забезпечення. Кожен активний чи потенційний учасник такого проєкту повинен чітко розуміти його цілі й завдання, бачити результати й наслідки щодо порушення встановлених норм. Інформування та висвітлення вимог, які першочергово мають на меті перешкоджання глобальним загрозам, повинно бути включене в освітній процес та включатися у програми з фінансової грамотності. Розуміння причин і принципів діяльності є чинником, що формує команду проєкту, та в даному випадку забезпечує порозуміння в учасників процесу фінансового моніторингу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що застосування методології проєктного менеджменту до відносин у системі «банк-клієнт» дає змогу структурувати процес моніторингу як чітку послідовність етапів ініціації, планування та реалізації, що забезпечує персоніфікацію відповідальності та якісну трансформацію управління комплаєнс-ризиками. Впровадження «теорії потрійних обмежень» створює необхідний інструментарій для балансування між часовими межами звітності, ресурсними витратами банку та якістю верифікації, перетворюючи фінансовий моніторинг із бюрократичного бар'єру на керований та прогнозований бізнес-процес. В умовах гострої конкуренції та стрімкої цифровізації банківського сектора критичного значення набуває формування нової парадигми взаємодії, де прозорість комплаєнс-процедур сприймається клієнтом не як інструмент адміністративного тиску, а як внесок у колективну економічну безпеку та соціальну відповідальність. Ефективність такої моделі безпосередньо залежить від системного розвитку цифрових технологій, підвищення рівня фінансової грамотності населення та інституціоналізації співпраці через створення національних професійних об’єднань. Зрештою, фінансовий моніторинг, побудований на принципах проєктного підходу, має стати дієвим механізмом захисту економічних інтересів держави, який водночас сприяє зміцненню довіри в системі «банк-клієнт» та забезпечує позитивний економічний ефект для всіх учасників фінансових відносин.

Conclusions. The study concludes that applying project management methodology to the «bank-client» relationship allows for structuring the monitoring process as a clear sequence of initiation, planning, and implementation stages, ensuring personified accountability and a qualitative transformation of compliance risk management. The implementation of the «triple constraint theory» creates the necessary tools for balancing reporting deadlines, bank resource costs, and verification quality, turning financial monitoring from a bureaucratic barrier into a manageable and predictable business process. In an environment of intense competition and rapid digitalization within the banking sector, it is critical to form a new interaction paradigm where the transparency of compliance procedures is perceived by the client not as a tool of administrative pressure, but as a contribution to collective economic security and social responsibility. The effectiveness of such a model directly depends on the systemic development of digital technologies, increasing the level of financial literacy among the population, and the institutionalization of cooperation through the creation of national professional associations. Ultimately, financial monitoring built on project approach principles should become an effective mechanism for protecting state economic interests, while simultaneously strengthening trust within the «bank-client» system and ensuring a positive economic effect for all participants in financial relations.

Список використаних джерел

1. Міжнародні стандарти з протидії відмиванню доходів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення (Рекомендації FATF): офіційний переклад. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%20FATF.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

2. Лучко М. Р. Фінансовий моніторинг у контексті бухгалтерської та аудиторської практики в Україні. *Галицький економічний вісник.* 2022. Том 77. № 4. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.045
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20 (дата звернення: 04.02.2026).
4. Лугіна Н. А., Левчишина В. В. Фінансовий моніторинг як спосіб протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2021. № 2. С. 284–287. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/70.
5. Стеценко Т. В., Шепеленко В. С. Оцінка ефективності фінансового моніторингу в українських банках: методологічні підходи та інструменти. *Агросвіт.* 2024. № 19. С. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.97
6. Столяренко О. М., Яценко О. В. Сучасні тенденції розвитку системи фінансового моніторингу України. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4 (55). С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-2
7. Радик В. В. Підходи до визначення ефективності системи фінансового моніторингу у контексті санкційної політики. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-101
8. Вовчак О. Д., Єндоренко Л. О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Проблеми економіки.* 2023. № 3. С. 237–243. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243
9. Фінансовий моніторинг в Україні: просто і популярно : навч. посіб. / упоряд. Б. Л. Корольчук, А. Г. Чубенко, Д. В. Журавльов. К. : Центр української літератури, 2026. 346 с.
10. Інформація щодо отриманих Держфінмоніторингом повідомлень про фінансові операції протягом І кварталу 2025 року: статистичні дані. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/2025/Ikv_2025.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
11. U.S. imposes record fine on BNP in sanctions warning to banks. *Reuters.* 2014. URL: https://www.reuters.com/article/us-bnpparibas-settlement-idUSKBN0F52HA20140701 (дата звернення: 06.02.2026).
12. Historic Leak of Swiss Banking Records Reveals Unsavory Clients. OCCRP. 2022. URL: https://www.occrp.org/en/project/suisse-secrets/historic-leak-of-swiss-banking-records-reveals-unsavory-clients (дата звернення: 06.02.2026).

References

1. Mizhnarodni standarty z protydii vidmyvanniu dokhodiv, finansuvanniu teroryzmu ta rozpovsiudzhenniu zbroi masovoho znyshchennia (Rekomendatsii FATF) [International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation (The FATF Recommendations)]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%20FATF.pdf (accessed: 4 February 2026).
2. Luchko M. R. (2022) Finansovyi monitorynh u konteksti bukhhalterskoi ta audytorskoi praktyky v Ukraini [Financial monitoring in the context of accounting and auditing practice in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk,* vol. 77, no. 4, pp. 45–52. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.045
3. Pro zapobihannia ta protydiiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia [On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of proliferation of weapons of mass destruction]: Law of Ukraine from 06.12.2019 No. 361-IX. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20 (accessed: 4 February 2026).
4. Luhina N. A., Levchyshyna V. V. (2021) Finansovyi monitorynh yak sposib protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) zlochynnykh dokhodiv [Financial monitoring as a way to counteract the legalization (laundering) of criminal proceeds]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal,* no. 2, pp. 284–287. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/70
5. Stetsenko T. V., Shepelenko V. S. (2024) Otsinka efektyvnosti finansovoho monitorynhu v ukrainskykh bankakh: metodolohichni pidkhody ta instrumenty [Assessment of the financial monitoring effectiveness in Ukrainian banks: methodological approaches and tools]. *Agrosvit*, no. 19, pp. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.97
6. Stoliarenko O. M., Yatsenko O. V. (2025) Suchasni tendentsii rozvytku systemy finansovoho monitorynhu Ukrainy [Modern trends in the development of the financial monitoring system of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky,* no. 4 (55), pp. 14–20. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-2

7. Radyk V. V. (2024) Pidkhody do vyznachennia efektyvnosti systemy finansovoho monitorynhu u konteksti sanktsiinoi polityky [Approaches to determining the effectiveness of the financial monitoring system in the context of sanctions policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-101
8. Vovchak O. D., Yendorenko L. O. (2023) Udoskonalennia systemy finansovoho monitorynhu v bankakh Ukrainy ta otsiniuvannia komplaiens-ryzykiv [Improving the financial monitoring system in Ukrainian banks and assessing compliance risks]. *Problemy ekonomiky,* no. 3, pp. 237–243. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-237-243
9. Korolchuk B. L., Chubenko A. H., Zhuravlov D. V. (2026). Finansovyi monitorynh v Ukraini: prosto i populiarno [Financial monitoring in Ukraine: simple and popular]. K.: Tsentr ukrainskoi literatury, 346 p.
10. Informatsiia shchodo otrymanykh Derzhfinmonitorynhom povidomlen pro finansovi operatsii protiahom I kvartalu 2025 roku [Information on messages about financial transactions received by the State Financial Monitoring Service during the 1st quarter of 2025]. Available at: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/2025/Ikv_2025.pdf (accessed: 5 February 2026).
11. U. S. imposes record fine on BNP in sanctions warning to banks. Reuters from 2014 [U. S. imposes record fine on BNP in sanctions warning to banks]. Available at: https://www.reuters.com/article/us-bnpparibas-settlement-idUSKBN0F52HA20140701 (accessed: 6 February 2026).
12. Historic Leak of Swiss Banking Records Reveals Unsavory Clients. OCCRP from 2022 [Historic Leak of Swiss Banking Records Reveals Unsavory Clients]. Available at: https://www.occrp.org/en/project/suisse-secrets/historic-leak-of-swiss-banking-records-reveals-unsavory-clients (accessed: 6 February 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336.14:351.85(477)

ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ З МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Віталій Письменний
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-7852-3627

Резюме. *Проаналізовано фінансування культури з місцевих бюджетів України в умовах повномасштабного російського вторгнення. Дослідження фокусується на трансформації бюджетної архітектури галузі під тиском безпекових викликів, коли імперативи національної оборони та фізичного виживання територіальних громад створюють ефект жорсткого фіскального витіснення видатків на культурний розвиток. Встановлено, що в нових реаліях формується специфічна «географія культурної стійкості», де фінансова спроможність громад, їхня наближеність до лінії бойових зіткнень та інтенсивність міграційних потоків внутрішньо переміщених осіб стають визначальними факторами не лише для обсягів бюджетних асигнувань, а й для самої можливості функціонування культурної інфраструктури.На основі аналізу видаткової частини місцевих бюджетів виявлено критичне домінування інерційної моделі фінансування культури, яка зорієнтована виключно на покриття захищених статей (оплати праці, енергоносіїв тощо). Обґрунтовано, що за умов хронічного дефіциту ресурсів такий підхід фактично консервує галузь, блокуючи капітальні вкладення в модернізацію, цифровізацію фондів та адаптацію культурних послуг до вимог воєнного часу. Встановлено, що поглиблення регіональних диспропорцій у фінансуванні провокує виникнення «культурних пустель» – територій з повною відсутністю доступу до культурних благ, що створює довготривалу загрозу фрагментації єдиного гуманітарного простору держави та послаблення національної ідентичності. Аргументовано необхідність переходу від пасивного утримання мережі до впровадження жорстких бюджетних нормативів забезпеченості послугами, диференціації оплати праці з урахуванням безпекових коефіцієнтів, а також активного розвитку багатоканального фінансування. Наголошено на важливості імплементації механізмів державно-приватного партнерства та залучення грантів. Визначено стратегічний потенціал використання репараційних платежів як інструменту фізичної відбудови, регенерації та цифрового збереження культурної спадщини у післявоєнний період розбудови української державності.*

Ключові слова: *місцеві бюджети, воєнний стан, сфера культури, культурна резильєнтність.*

Дата надходження 01.02.2026
Дата прийняття 15.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.127 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 336.14:351.85(477)

FINANCING OF CULTURE FROM LOCAL BUDGETS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Vitalii Pysmennyi
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article analyzes the financing of culture from local budgets in Ukraine under the conditions of the full-scale Russian invasion. The study focuses on the transformation of the sector's budgetary architecture under the pressure of security challenges, when the imperatives of national defense and the physical survival of territorial communities produce a rigid fiscal crowding-out effect on expenditures for cultural development. It is shown that, in the new realities, a specific «geography of cultural resilience» is emerging, in which the fiscal capacity of communities, their proximity to the line of hostilities, and the intensity of migration flows of internally displaced persons become decisive factors not only for the volume of budgetary allocations but also for the very possibility of sustaining cultural infrastructure.Based on an analysis of the expenditure side of*

Corresponding author: VitaliiPysmennyi; e-mail: vitaliipysmennyi@gmail.com

local budgets, the study identifies the critical dominance of an inertial model of cultural financing, oriented exclusively toward covering protected items such as wages and energy costs. It is substantiated that, under conditions of chronic resource scarcity, this approach effectively freezes the sector, blocking capital investment in modernization, the digitalization of collections, and the adaptation of cultural services to the demands of wartime. The research demonstrates that the deepening of regional disparities in funding triggers the emergence of «cultural deserts» – territories with a complete absence of access to cultural goods – which poses a long-term threat of fragmenting the state's unified humanitarian space and weakening national identity.The article argues for the necessity of shifting from passive maintenance of institutional networks toward the introduction of stringent budgetary standards for service provision, the differentiation of wages with regard to security-related coefficients, and the active development of multi-channel financing. Emphasis is placed on the importance of implementing public–private partnership mechanisms and attracting grant funding. The strategic potential of reparations payments is defined as an instrument for physical reconstruction, regeneration, and the digital preservation of cultural heritage in the post-war period of Ukrainian state-building.

Key words: *local budgets, martial law, cultural sector, cultural resilience.*

Received 01.02.2026
Accepted 15.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.127 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України сферу культури слід розглядати одним з ключових елементів національної безпеки та стратегічної стійкості держави. Культурна ідентичність стала мішенню війни, що актуалізує необхідність перегляду парадигми бюджетного забезпечення галузі не як витратної частини, а як інструмента вкладання коштів. Однак в умовах воєнного стану бюджетна архітектоніка держави зазнала кардинальних змін. Переорієнтація грошових потоків на потреби оборони, економіки та соціального захисту створила безпрецедентний тиск на культурні видатки. Відтак виникає гостра дилема: як забезпечити інституційну спроможність сфери культури в умовах критичного дефіциту ресурсів, коли традиційні бюджетні механізми є недієздатними, а роль культури зростає експоненційним шляхом.

Особливого драматизму ситуація набуває на рівні місцевих бюджетів, які в результаті реформи децентралізації стали основними каналами фінансування культури. Воєнний стан спричинив диспропорцію у фіскальній спроможності регіонів. Поки тилові громади стикаються з навантаженням через наплив внутрішньо переміщених осіб та релокацію культурних інституцій, прифронтові та деокуповані території вирішують питання фізичного виживання та відновлення зруйнованих об'єктів. Вилучення «військового ПДФО» до державного бюджету та загальне падіння економічної активності поставили під загрозу існування мережі закладів культури. Це створює ризик деградації культурного капіталу на місцях, що у довготривалій перспективі загрожує національній єдності й уповільненням післявоєнного відновлення людського потенціалу.

Крім дефіциту бюджетних коштів, система фінансування культури стикається з нормативно-правовими й адміністративними бар'єрами. Постанова Кабінету Міністрів України № 590 [1], що визначає черговість казначейських платежів, фактично заморозила капітальні видатки, залишивши доступними лише захищені статті. Це призвело до паралічу проєктної діяльності, неможливості проведення аварійно-відновлювальних робіт й оновлення матеріально-технічної бази. Водночас наявні інструменти фандрайзингу, державно-приватного партнерства і залучення грантів на рівні громад є фрагментарними та недостатньо інституціоналізованими. Це не дозволяє закладам культури реагувати на виклики часу, перетворюючи їх на пасивних споживачів бюджетних коштів замість активних агентів змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях М. Ходана та І. Буртняка [2] місцеві бюджети України в умовах війни розглядаються як динамічна система, що вимушено поєднує фіскальну жорсткість з інструментами інституційної адаптації.

Подібний ракурс простежується у дослідженнях У. Ватаманюк-Зелінської, І. Штундера та С. Гаврилюка [3], а також Н. Сокровольської, Г. Кучер, К. Пивоварова, Г. Мазура і М. Поляк-Свергун [4], де акцент зроблено на тенденціях формування й виконання місцевих бюджетів під час воєнного стану. Ці роботи, як і С. Юшко [5], фіксують структурний зсув у бік оборонно пов'язаних видатків, зростання ролі ручного управління і тимчасових бюджетних рішень. Культура в них залишається на периферії, з'являючись як елемент соціального блоку, чутливий до фіскальних обмежень, ніж як самостійний об'єкт бюджетної політики громад.

Галузевий вимір фінансування культури можна побачити у працях Г. Казакова [6], А. Буряченка, Н. Рудик і Н. Сивульської [7]. Автори показують, що навіть в умовах війни ця сфера не зникає з порядку денного, а трансформується через управлінські рішення, зміну форматів підтримання й переорієнтацію на інституційну стійкість. Підходи М. Кічурчак [8] дозволяють інтерпретувати скорочення фінансування не лише як втрату, а як індикатор зміни пріоритетів місцевої політики. Міжнародний контекст доповнює дослідження Е. Ользацької [6], яке розкриває фінансування культури як складову культурної політики та символічної безпеки в умовах гібридної й повномасштабної агресії. Сукупно ці джерела формують підґрунтя для подальшого аналізу ролі місцевих бюджетів у збереженні та розвитку культури.

Мета статті – проаналізувати вплив воєнного стану на фіскальну спроможність територіальних громад у сфері культури та розробити практичні рекомендації щодо трансформації механізмів її фінансового забезпечення.

Постановка завдання. З огляду на поставлену мету, завданнями статті є оцінювання рівня видатків місцевих бюджетів на культуру, аналіз ефективність інерційної моделі утримання культурної мережі й обґрунтовування необхідності переходу до багатоканальної моделі фінансування, включаючи механізми державно-приватного партнерства та залучення грантів, окреслити роль репарацій для післявоєнного відновлення сфери культури.

Виклад основного матеріалу. Найгострішою проблемою сфери культури в умовах воєнного стану є різке скорочення фінансування та повернення до залишкового принципу розподілу бюджетних коштів. Більшість культурних інституцій здатні покривати лише захищені статті видатків (заробітна плата, комунальні послуги тощо), тоді як фінансування проєктної діяльності, капітальних ремонтів і модернізації матеріально-технічної бази фактично зупинено. Це створює небезпечну тенденцію втрати інституційної суб'єктності, коли заклади культури втрачають здатність генерувати культурний продукт і вимушені покладатися на ситуативну підтримку міжнародних донорів. Така модель фінансування є нестабільною і не дозволяє здійснювати довготривале стратегічне планування, ставлячи під загрозу існування розгалуженої мережі комунальних закладів культури, особливо в дотаційних громадах.

До цієї проблеми додається знищення та пошкодження об'єктів культурної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів і бойових дій. Це питання виходить за рамки суто фізичних збитків, оскільки руйнування музеїв, бібліотек, театрів, пам'яток архітектури призвдить до розриву історичної пам'яті та ерозії культурного ландшафту територій. Окрім прямих руйнувань, великим викликом є неможливість забезпечення належних умов зберігання фондів в умовах енергетичної нестабільності (порушення температурно-вологісного режиму) та відсутність спеціалізованих сховищ для евакуації цінностей. Ситуація ускладнюється масовим пограбуванням культурних цінностей на тимчасово окупованих територіях, що вимагає від держави розроблення нових, безпрецедентних механізмів документування збитків і міжнародно-правового захисту національного надбання.

Сфера культури зазнала колосальних кадрових втрат внаслідок вимушеної міграції фахівців за кордон, внутрішнього переміщення та мобілізації працівників до лав Збройних Сил України. Цей відтік є особливо болісним для вузькоспеціалізованих галузей (реставрація, музейна справа, мистецька освіта), де підготовка кваліфікованих кадрів займає роки. Втрата носіїв інституційної пам'яті та професійних компетенцій створює ризик управлінського колапсу і зниження якості культурних послуг. Водночас спостерігається диспропорція на ринку праці, за якої заклади на прифронтових територіях відчувають гострий кадровий голод, тоді як у тилових регіонах виникає надлишок пропозиції робочої сили за рахунок внутрішньо-переміщених осіб, який існуюча штатна структура закладів культури не здатна абсорбувати.

В умовах воєнного стану оголилася вже згадувана проблема негнучкості законодавства. Постанова Кабінету Міністрів України № 590 [1], встановлюючи жорстку черговість казначейських платежів, фактично заблокувала можливість використання навіть наявних на рахунках спецфонду коштів на капітальні видатки (ремонт дахів, закупівля обладнання, протипожежні заходи). Заклади культури опинилися в ситуації «фінансового паралічу». Маючи зароблені кошти або спонсорську допомогу, вони не можуть оперативно спрямувати їх на нагальні потреби відновлення через бюрократичні обмеження. Відсутність спрощених процедур закупівель і механізмів швидкого реагування на аварійні ситуації перетворює управлінську діяльність на боротьбу з адміністративними бар'єрами, що знижує ефективність використання і так обмежених коштів.

Попри зростаючий запит суспільства на арт-терапію та психологічне розвантаження, на рівні місцевого управління культура досі сприймається як розважальна сфера, а не як інструмент ментальної деокупації та реабілітації. Проблема полягає у відсутності інтегрованих міжсекторальних програм (на стику культури, медицини та соціальної політики), що мали б чітке фінансове забезпечення. Заклади культури часто змушені займатися реабілітаційною діяльністю на громадських засадах, не маючи до того ж відповідних методичних рекомендацій, ліцензій або цільових субвенцій. Це призводить до розмивання функцій професійних митців, а також неефективного використання потенціалу культури як терапевтичного ресурсу для ветеранів і постраждалих від війни цивільних громадян.

Насамкінець, війна актуалізувала критичну потребу в цифровій трансформації галузі, проте виявила глибоку неготовність більшості закладів культури до роботи у віртуальному просторі. Питання не лише у відсутності необхідного апаратного забезпечення (серверів, сканерів високої роздільної здатності, стабільного інтернет зв'язку), а й у відсутності єдиних стандартів оцифрування культурної спадщини та обліку музейних фондів. Уповільнена діджиталізація робить український культурний контент менш доступним для глобального споживача та вразливим до фізичного знищення. Крім того, заклади культури стикаються з браком кваліфікованих фахівців, здатних створювати інтерактивні онлайн-продукти, що в умовах обмеженого фізичного доступу до приміщень призводить до інформаційного вакууму й втрати зв'язку з аудиторією, особливо з молоддю і внутрішньо-переміщеними особами.

Перш ніж розглянути питання фінансування культури з місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану, проаналізуємо динаміку видатків державного бюджету на цю галузь (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка видатків на культуру та мистецтво з державного бюджету України в 2021–2024 роках

Бюджети	*Фактичні показники, млн грн*				*Питома вага, %*			
	2021	*2022*	*2023*	*2024*	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
Державний бюджет	7121,58	4288,29	4412,62	5691,16	0,48	0,16	0,11	0,13
Місцеві бюджети	16655,09	14640,71	16751,22	18128,26	2,79	2,95	2,50	2,58

Побудовано на основі [10].

У 2022 році відбулося різке номінальне скорочення державного фінансування культури майже на 40% порівняно з 2021 роком (з 7,1 млрд грн до 4,3 млрд грн). Проте найбільш показовим індикатором є падіння питомої ваги культурних видатків у загальній структурі державного бюджету – з 0,48% до критичних 0,11–0,13% у 2023–2024 роках. Таке зниження частки галузі свідчить про дію «ефекту витіснення», коли зростання видатків на національну безпеку та оборону фактично згорнуло більшість державних програм розвитку культурної сфери, залишивши фінансування лише на рівні інституційного підтримання ключових установ і заходів інформаційної безпеки.

На противагу державному рівню, місцеві бюджети продемонстрували вищу адаптивність та стійкість у забезпеченні культурної сфери. Незважаючи на незначне просідання у 2022 році (на 12%), у 2023 році спостерігається відновлення номінальних обсягів фінансування до 16,7 млрд грн, а у 2024 році – зростання до 18,1 млрд грн. Важливо зауважити, що частка культурних видатків у місцевих бюджетах залишається відносно стабільною (у межах 2,50–2,95%), що у 20 разів перевищує аналогічний показник державного бюджету у 2024 році. Це підтверджує те, що основний тягар утримання культурної інфраструктури в умовах війни остаточно змістився на локальний рівень. Місцева влада, попри значні безпекові ризики, продовжує розглядати культуру як критично важливий елемент соціальної згуртованості та підтримання життєдіяльності громад.

Незважаючи на позитивний тренд номінального зростання культурних видатків місцевих бюджетів у 2023–2024 роках, аналіз потребує коригування на індекс споживчих цін та дефляторВВП. З огляду на кумулятивну інфляцію за період 2022–2024 років, фактична купівельна спроможність виділених 18,1 млрд грн у 2024 році є значно нижчою за довоєнний рівень 2021 року. Зростання обсягів фінансування значною мірою зумовлене необхідністю індексації заробітних плат і здорожчанням енергоносіїв, а не інвестиціями в розвиток чи відновлення. Отже, спостерігається прихована деградація фінансового забезпечення. Формальне збільшення цифр фактично маскує скорочення видатків споживання в реальному вимірі, що обмежує можливості закладів культури щодо оновлення фондів, реалізації нових мистецьких проєктів тощо.

Статистичні дані за 2023–2024 роки відображають також наслідки перерозподілу фіскального ресурсу, зокрема «військового ПДФО». Поступове відновлення видатків місцевих бюджетів у 2024 році відбувається на тлі поглиблення міжрегіональної диференціації. Громади, які знаходяться в «тилу» і приймають велику кількість внутрішньо переміщених осіб, змушені збільшувати видатки на культуру для інтеграції нових мешканців. Утримання частки культурних видатків на рівні 2,58% у 2024 році є позитивним сигналом, проте висока залежність від стабільності місцевих податків і зборів, а також трансфертів з державного бюджету в умовах затяжної війни створює ризики «бюджетного обриву» в наступних періодах, що вимагає розроблення альтернативних моделей змішаного фінансування галузі.

Дані табл. 2 свідчать про формування глибокої територіальної диференціації у фінансуванні культури. У регіонах, які зазнали безпосередньої окупації або інтенсивних бойових дій (Донецька, Луганська, Херсонська області), спостерігається стрімка деградація бюджетних призначень. Зокрема, у Луганській області видатки скоротилися майже у 6 разів порівняно з 2021 роком, а в Херсонській – більше ніж удвічі. Ця тенденція відображає не лише фізичне руйнування інфраструктури, а й втрату фінансової бази громад. Водночас західні та центральні регіони (Львівська, Київська, Вінницька області) демонструють стабільне номінальне зростання видатків, що зумовлено релокацією закладів культури та необхідністю обслуговування внутрішньо переміщених осіб. Тобто війна спричинила зміщення «культурного капіталу» країни на захід.

У контексті дослідження фінансування культури з місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану необхідно відзначити парадокс стійкості прифронтових територій. Цікавим спостереженням є динаміка у Сумській, Чернігівській та Харківській областях.

Незважаючи на постійні обстріли та статус прифронтових зон, ці регіони намагаються утримувати питому вагу видатків на культуру на рівні, вищому за середній. Наприклад, у Сумській області цей показник зріс з 3,61% у 2021 році до 3,62% у 2024, а в Чернігівській – до 3,78%. Це свідчить про використання культури як інструменту цивільного спротиву та соціальної стабілізації. Місцеві громади цих областей, навіть за умов жорсткого дефіциту ресурсів, пріоритезують фінансування бібліотек, клубів і музеїв як центрів гуманітарної допомоги та психологічного підтримання населення.

Таблиця 2. Динаміка видатків на культуру та мистецтво з місцевих бюджетів України в 2021–2024 роках

Адміністративно-територіальні одиниці	*Фактичні показники, млн грн*				*Питома вага, %*			
	2021	*2022*	*2023*	*2024*	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
Вінницька обл.	609,38	627,39	721,05	774,9	2,92	3,23	2,73	2,89
Волинська обл.	422,97	389,90	486,06	516,1	3,04	3,08	2,73	2,83
Дніпропетровська обл.	1206,47	1075,56	1286,09	1423,9	2,01	2,11	1,82	2,03
Донецька обл.	677,53	331,08	260,89	298,2	2,03	2,16	1,40	1,31
Житомирськаобл.	495,03	444,44	525,59	559,0	3,03	3	2,32	2,60
Закарпатська обл.	405,18	330,51	406,64	440,5	2,7	2,14	2,05	2,28
Запорізька обл.	702,25	547,65	472,00	537,2	2,81	2,93	2,39	2,13
Івано-Франківська обл.	554,02	535,13	627,97	644,2	3,3	3,21	3,03	3,13
Київська обл.	814,38	673,89	876,84	1016,5	2,52	2,39	2,07	2,23
Кіровоградська обл.	425,33	431,22	511,07	571,2	3,16	3,66	3,27	3,55
Луганська обл.	346,02	132,14	56,34	58,8	3,05	3,24	2,02	1,67
Львівська обл.	1122,39	1174,64	1410,29	1554,4	3,14	3,35	2,77	3,27
Миколаївськаобл.	527,01	400,81	568,86	602,8	3,46	2,27	2,91	2,94
Одеська обл.	1017,70	1069,17	1079,27	1167,9	2,96	3,81	2,73	2,75
Полтавська обл.	826,00	806,80	919,66	988,7	3,45	3,46	3,21	3,47
Рівненська обл.	491,84	494,58	572,50	615,3	3,14	2,92	3,00	3,20
Сумська обл.	511,43	494,23	588,62	587,8	3,61	3,98	3,47	3,62
Тернопільськаобл.	445,00	437,38	523,71	565,9	3,32	3,61	3,48	3,72
Харківська обл.	1214,60	839,19	962,87	1041,0	2,67	2,85	2,39	2,37
Херсонська обл.	435,49	265,99	214,89	201,2	3,14	3,83	2,44	2,14
Хмельницькаобл.	574,09	557,33	630,88	689,0	3,26	3,63	2,94	3,30
Черкаська обл.	519,15	504,78	620,14	647,4	3,27	3,34	2,97	3,07
Чернівецька обл.	284,16	274,65	312,20	315,2	2,67	2,75	2,39	2,38
Чернігівська обл.	518,50	463,23	586,00	644,3	3,88	3,91	3,57	3,78
м. Київ	1509,19	1339,02	1530,78	1667,0	2,17	1,83	1,84	1,73

Побудовано на основі [10].

Аналіз динаміки видатків на оплату праці засвідчує, що збереження людського капіталу не є пріоритетом бюджетної політики (табл. 3).

Таблиця 3. Структура видатків на культуру та мистецтво у місцевих бюджетах України в 2021–2024 роках, млн грн

Видатки	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
Заробітна плата та нарахування	9664,67	8911,44	9289,30	10577,68
Використання товарів та послуг	2614,70	1872,23	2867,57	2884,05
Поточні трансферти	3448,84	3170,39	3369,80	3772,25
Соціальне забезпечення	37,88	19,96	35,72	42,75
Інші поточні видатки	9,59	4,03	19,06	19,89
Придбання основного капіталу	721,88	648,92	1111,93	773,92
Капітальні трансферти	157,52	13,74	57,82	57,72
Усього	16655,09	14640,71	16751,22	18128,26

Побудовано на основі [10].

Попри початковий шок у 2022 році, коли обсяги фінансування за цією статтею скоротилися на 7,8% порівняно з 2021 роком (з 9,66 млрд грн до 8,91 млрд грн), подальший період характеризується стійкою висхідною траєкторією. У 2024 році видатки на оплату праці сягнули пікового значення у 10,57 млрд грн, що на 13,87% перевищує показник попереднього року. В умовах масової міграції фахівців та мобілізаційних процесів таке зростання є критично важливим для недопущення кадрового колапсу галузі. Проте варто враховувати, що це зростання відображає індексацію мінімальної заробітної плати, а не реальне розширення штатів чи преміювання за результативність, що вказує на консервативну стратегію утримання, а не розвитку галузі.

Динаміка видатків на використання товарів і послуг відображає високий рівень вразливості культурних інституцій до макроекономічних коливань. Після різкого падіння у 2022 році на 28,4%, що було зумовлено жорсткою економією та казначейськими обмеженнями перших місяців війни, спостерігається відновлення до рівня 2,88 млрд грн у 2024 році. Хоча цей показник на 10,3% перевищує рівень 2021 року. Такий приріст не корелює з розширенням обсягів культурних послуг. Навпаки, він є наслідком експоненціального зростання витрат на енергоносії, необхідністю облаштування укриттів та забезпечення безперебійної роботи закладів у блекаути. Відтак структура операційних видатків змістилася від культурного наповнення (закупівля книг, організація виставок тощо) до фізичного забезпечення функціонування будівель.

Поточні трансферти демонструють стабільність у бюджетній архітектоніці галузі. Починаючи з 2022 року (3,17 млрд грн) видатки за цією статтею планомірно зростали, сягнувши 3,77 млрд грн у 2024 році. Оскільки ці кошти спрямовуються переважно на фінансове підтримання театрів, концертних організацій та інших установ, які мають статус неприбуткових організацій, стабільність трансфертів стала гарантом безперервності мистецького процесу. Це дозволило професійному мистецькому середовищу адаптуватися до умов війни, не втрачаючи спроможності до реалізації нових проєктів. Однак частка видатків на соціальне забезпечення, а також інших поточних видатків залишається маргінальною (від 9 до 42 млн грн), що підкреслює вузькоцільове фінансування виключно на базове інституційне виживання.

Найбільш тривожним аспектом є стан капітальних видатків, які безпосередньо відповідають за майбутнє галузі. Видатки на придбання основного капіталу продемонстрували «стрибкоподібну» динаміку. Після падіння у 2022 році вони несподівано зросли у 2023 році до 1,11 млрд грн, проте знову знизилися до 773 млн грн у 2024 році. Ситуація з капітальними трансфертами ще складніша. Падіння з 157,5 млн грн у 2021 році до 13,7 млн грн у 2022 році стало свідченням майже повної зупинки капітального будівництва та масштабних реставраційних проєктів. Хоча у 2023–2024 рр. відбулося певне відновлення до 57,8 млн грн, обсяги залишаються несуттєвими порівняно з масштабами руйнувань та технологічного зношення. Така «залишкова» інвестиційна модель загрожує системним відставанням української культури від світових трендів діджиталізації та модернізації.

Аналіз розподілу коштів місцевих бюджетів за кодами функціональної класифікації свідчить про виражену інерційну та соціально орієнтовану модель фінансування. Основна частка ресурсів зосереджена на підтримання клубних закладів, що становлять 37% у 2023 році та 36,09% у 2024 році. Разом з видатками на бібліотеки, музеї та виставки, частка яких у 2024 році зросла до 33,10%. Ці два сектори акумулюють майже 70% усіх видатків місцевих бюджетів на культуру. Така концентрація пояснюється необхідністю утримання найбільш розгалуженої мережі установ, що виконують функцію базових осередків громади, особливо в сільській місцевості. Пріоритетність цих напрямів продиктована не лише державними нормативами, а й роллю цих закладів як гуманітарних та соціальних хабів у період воєнного стану.

На фоні значних витрат на клубну мережу спостерігається глибокий дефіцит фінансування напрямів, що мають високу додану вартість або стратегічне значення для збереження ідентичності. Найменші обсяги фінансування зафіксовані на кінематографію, що становить лише 0,2% бюджету, та заповідники (0,94%). Така асиметрія вказує на те, що місцеві бюджети практично повністю самоусунулися від підтримання креативних індустрій і збереження об'єктів заповідного фонду, делегуючи ці витрати на державний рівень або залишаючи їх без належного фінансового підтримання. Щодо сектора виконавського мистецтва, то він демонструє відносну стабільність у структурі видатків і високий рівень бюджетної дисципліни (99% виконання плану). На театри у 2024 році було спрямовано 11,83% коштів, художні колективи та концертні організації – 5,03%.

Насамкінець зазначимо про безпрецедентні масштаби руйнації культурного ландшафту України внаслідок військової агресії, що ставить перед державою виклик фізичної відбудови, а значить і фінансування. Станом на кінець 2025 року статистика свідчить про глибокі системні втрати: понад 1600 пам'яток культурної спадщини, серед яких об'єкти національного значення, зазнали пошкоджень або були стерті з лиця землі. Особливо болючим є те, що основний удар припав на історичні центри таких областей як Харківська, Херсонська та Одеська, де архітектурні ансамблі формувалися століттями. Повне знищення 36 пам'яток і статус «щойно виявлених» для багатьох пошкоджених об'єктів підкреслює критичну необхідність термінової консервації та міжнародного експертного підтримання, аби запобігти остаточному зникненню тих фрагментів історії, які ще можливо врятувати [11].

Паралельно з архітектурними пам'ятками катастрофічного руйнування зазнала культурна інфраструктура. Втрата майже 2500 об'єктів, серед яких левову частку становлять клубні заклади, бібліотеки та заклади мистецької освіти, означає руйнацію соціального капіталу та просторів для розвитку майбутніх поколінь. Знищення майже 500 об'єктів «під нуль», зокрема в Донецькій та Харківській областях, створює культурний вакуум, який неможливо заповнити лише цифровими рішеннями [11]. Відновлення музеїв, галерей, театрів тощо вимагатиме, крім колосальних вкладень коштів, формування стратегії ревіталізації, де культурні осередки мають стати центрами відновлення ментального здоров'я та згуртування населення після травми війни.

Висновки. Середня питома вага видатків на культуру в місцевих бюджетах становить менше 3%. Водночас російсько-українська війна спричинила появу нової «географії культурної стійкості». Значний рівень пріоритетності галузі у прифронтових регіонах (зокрема, у Чернігівській – 3,78% та Сумській – 3,62% областях) на фоні стабільних показників західних територій підтверджує високу адаптивність органів місцевого самоврядування до викликів часу. Однак загальна статистика є тривожною, оскільки лише частина регіонів України дотримуються середнього показника. Такий територіальний дисбаланс несе за собою ризик фрагментації єдиного культурного простору. Як наслідок, окремі громади поступово перетворюються на «культурні пустелі», де через брак ресурсів стає неможливим забезпечення громадян базовими культурними послугами.

Поточний розподіл бюджетних асигнувань між секторами культури засвідчує домінування інерційної моделі, де фінансові ресурси спрямовуються не на стимулювання креативного продукту, а на фізичне збереження існуючої мережі. Майже 70% усіх видатків акумулюють клубні заклади, бібліотеки та музейно-виставковий сектор, що пояснюється необхідністю утримання розгалуженої, хоча подекуди й застарілої, інфраструктури. Особливо гостро це питання стосується сільських територій, де такі установи залишаються єдиними осередками культурної присутності держави. В умовах повномасштабного російського вторгнення роль цих об'єктів зазнала докорінної

трансформації, оскільки вони перетворилися на стратегічні гуманітарні або цивільні хаби, забезпечуючи логістику допомоги, підтримання внутрішньо переміщених осіб.

Узагальнення результатів аналізу фінансування культурної сфери свідчить, що критично низька частка капітальних видатків (4–5%) у структурі місцевих бюджетів детермінує системну деградацію матеріально-технічної бази культури, перетворюючи її на сектор «проїдання» ресурсів. Для нівелювання цієї деструктивної тенденції необхідно впровадити жорсткі бюджетні нормативи, зокрема встановити мінімальний індикативний показник видатків місцевих бюджетів на культуру на рівні не нижче 5%. Такий запобіжний механізм дозволить подолати так званий «залишковий принцип» фінансування та забезпечити інституційну стабільність галузі через обов'язкове цільове квотування коштів на модернізацію бібліотек, діджиталізацію музейних фондів і ревіталізацію культурних просторів.

Результати аналізу динаміки витрат на оплату праці працівників культурної сфери вказують на недостатню увагу до питань збереження та розвитку людського капіталу. Відтак потребує радикальної трансформації системи заробітної плати, яка наразі втратила конкурентоспроможність (близько 60% від середньоринкового рівня в Україні). Важливим є перехід до диференційованої моделі матеріального стимулювання, що базується на врахуванні безпекових ризиків у прифронтових зонах і специфіки унікальних фахових компетенцій (реставрація, кураторство тощо). Одним з ключових елементів реформи є відмова від застарілих кількісних індикаторів на користь якісних показників соціальної ефективності, що дозволяє змістити акцент з формальної звітності на реальний вплив культурних послуг у стійкість та розвиток громад.

Забезпечення фінансової стійкості культурної сфери потребує переходу від моделі пасивного бюджетного утримання до активного залучення позабюджетних ресурсів через розвиток багатоканального фінансування. Пріоритетним напрямом має стати створення місцевих культурних фондів на засадах державно-приватного партнерства, що дозволить консолідувати капітал бізнесу, приватних меценатів і міжнародних донорів для підтримання локальних ініціатив за допомогою прозорих механізмів мікрогрантів. Стимулювання проєктного підходу до цифровізації та реставрації об'єктів спадщини дозволить закладам культури трансформуватися у повноцінних суб'єктів ринку, здатних генерувати додану вартість і залучати іноземні інвестиції, що є однією з важливих умов для успішної інтеграції України в світову грантову архітектуру та доступу до масштабних програм підтримання.

У післявоєнний період повноцінне відродження культурної сфери в Україні неможливе без репарацій як джерела компенсації завданих російською федерацією збитків. Фінансування за рахунок активів країни-агресора має бути спрямоване не лише на відбудову зруйнованих об'єктів, а й на реставрацію архітектурних пам'яток і пошкоджених археологічних локацій, повернення або компенсацію знищених архівних й бібліотечних фондів, заміну розкраденого сценічного та експозиційного обладнання, музичних інструментів тощо. При цьому створення прозорого механізму використання репарацій дозволить перейти від режиму виживання до системної модернізації галузі, гарантуючи культурну реституцію та справедливе відшкодування за нищення національної спадщини.

Перспективним напрямом подальших розвідок є розроблення інтегральної моделі фінансової резильєнтності культурної інфраструктури в умовах макроекономічних шоків. З огляду на виявлену критичну залежність галузі від бюджетних коштів, дослідження передбачає перехід від статичного аналізу потоків до динамічного моделювання «точок беззбитковості» для інституцій різного рівня (від великих театрів до сільських бібліотек). Особливу наукову цінність становить вивчення мультиплікативного впливу змішаного фінансування, де бюджетні асигнування виконують роль базового капіталу для залучення міжнародних грантів та приватних

інвестицій. Такий підхід дозволить трансформувати культурну мережу з пасивного реципієнта асигнувань з бюджету на життєздатну екосистему, здатну зберігати свою функціональність навіть у періоди макроекономічної нестабільності.

Conclusions. The conducted analysis indicates that the average share of cultural expenditures in local budgets remains below 3%. At the same time, the russian-Ukrainian war has given rise to a new geography of cultural resilience. A relatively high prioritization of the sector in frontline regions, most notably in Chernihiv at 3,78% and Sumy at 3,62%, against the backdrop of stable indicators in western territories confirms the high adaptive capacity of local governments to contemporary challenges. Nevertheless, the overall statistical picture remains alarming, as only a limited number of regions adhere to the average benchmark. Such territorial imbalances entail the risk of fragmentation of Ukraine's unified cultural space. As a result, certain communities are gradually turning into cultural deserts, where the lack of resources makes it impossible to ensure citizens' access to basic cultural services.

The current distribution of budgetary allocations across cultural subsectors demonstrates the dominance of an inertial financing model, in which financial resources are directed not toward stimulating creative output but toward the physical maintenance of the existing institutional network. Nearly 70% of total expenditures are absorbed by community clubs, libraries, and the museum and exhibition sector, reflecting the necessity of sustaining an extensive, though often outdated, infrastructure. This issue is particularly acute in rural areas, where such institutions frequently remain the sole loci of the state's cultural presence. Under the conditions of the full scale russian invasion, the role of these facilities has undergone a profound transformation, as they have evolved into strategic humanitarian or civilian hubs, supporting aid logistics and assistance to internally displaced persons.

The generalization of the findings on cultural financing reveals that the critically low share of capital expenditures, at 4% to 5% within the structure of local budgets, determines the systemic degradation of the material and technical base of culture, effectively turning it into a sector of resource consumption rather than development. To counteract this destructive trend, the introduction of stringent budgetary standards is required, including the establishment of a minimum indicative threshold for cultural expenditures in local budgets at no less than 5%. Such a safeguard would help overcome the residual principle of financing and ensure institutional stability through mandatory earmarking of funds for library modernization, the digitalization of museum collections, and the revitalization of cultural spaces.

The analysis of wage expenditure dynamics in the cultural sector points to insufficient attention to the preservation and development of human capital. Consequently, the remuneration system requires a radical transformation, as it has lost its competitiveness and amounts to roughly 60% of the national average market wage. A transition toward a differentiated incentive based model is essential, one that accounts for security risks in frontline areas and the specificity of unique professional competencies such as restoration and curatorship. A key element of this reform is the abandonment of outdated quantitative performance indicators in favor of qualitative measures of social effectiveness, allowing the focus to shift from formal reporting to the real impact of cultural services on community resilience and development.

Ensuring the financial sustainability of the cultural sector necessitates a shift from passive budgetary maintenance toward the active mobilization of extra budgetary resources through the development of mixed financing models. A priority direction should be the establishment of local cultural funds based on public private partnerships, enabling the consolidation of capital from businesses, private philanthropists, and international donors to support local initiatives through transparent microgrant mechanisms. Encouraging a project based approach to the digitalization and restoration of heritage sites would allow cultural institutions to evolve into full fledged market actors capable of generating value added and

attracting foreign investment, which is one of the key prerequisites for Ukraine's successful integration into the global grant architecture and access to large scale support programs.

In the post war period, the full fledged revival of Ukraine's cultural sector will be impossible without the use of reparations as a primary source of compensation for damages inflicted by the russian federation. Financing derived from the assets of the aggressor state should be directed not only toward the reconstruction of destroyed facilities but also toward the restoration of architectural monuments and damaged archaeological sites, the return or compensation of lost archival and library collections, and the replacement of looted stage and exhibition equipment, musical instruments, and other assets. The establishment of a transparent mechanism for the use of reparations would enable a transition from a survival mode to systemic modernization of the sector, ensuring cultural restitution and fair compensation for the destruction of national heritage.

A promising avenue for further research lies in the development of an integrated model of financial resilience of cultural infrastructure under conditions of macroeconomic shocks. Given the identified critical dependence of the sector on budgetary funding, such research implies a shift from static flow analysis to dynamic modeling of break even points for institutions of different scales, ranging from major theaters to rural libraries. Of particular scientific value is the study of the multiplier effects of mixed financing, where budgetary allocations serve as seed capital for attracting international grants and private investment. This approach would allow the transformation of the cultural network from a passive recipient of budgetary transfers into a viable ecosystem capable of maintaining its functionality even during periods of macroeconomic instability.

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державної казначейської служби в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 9 черв. 2021 р. № 590. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF (дата звернення: 10.01.2026 р.).
2. Khodan M., Burtnyak I. Local budgets in Ukraine During Wartime: Challenges, adaptation strategies, and the role of participatorybudgeting. Public and Municipal Finance. 2025. Vol. 14 (4). P. 77–93. DOI: https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06
3. Vatamanyuk-Zelinska U. Z., Shtunder I. M., Havryliuk S. O. Trends in the Formation and Execution of Local Budgets Under Martial Law. Innovative Economy. 2023. No. 4. P. 60–67. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.9
4. Sokrovolska N., Kucher G., Pyvovarov K., Mazur H., Poliak-Sverhun M. The Functioning of Ukraine's Budgetary System in Wartime Conditions. International Journal of Economics and Financial Issues. Vol. 15 (2). P. 268–277. DOI: https://doi.org/10.32479/ijefi.17548
5. Yushko S. Execution and Financing of Local Budgets in Ukraine: Feautures and Results. Academic Review. Vol. 2 (61). P. 113–127. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-8
6. Казаков Г. І. Особливості фінансування культурних індустрій з місцевих бюджетів в умовах воєнного стану: управлінський аспект. Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2025. № 4 (12). С. 121–130.
7. Буряченко А., Рудик Н., Сивульська Н. Бюджетне фінансування культурної сфери в системі соціальних видатків України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-12
8. Кічурчак М. В. Оцінка бюджетного фінансування сфери культури України на субнаціональному рівні в контексті сталого розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 4 (35). P. 230–237. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222063
9. Olzacka E. The Development of Ukrainian Cultural Policy in the Context of Russian Hybrid Aggression Against Ukraine. International Journal of Cultural Policy. 2024. Vol. 30 (2). P. 141–157. DOI: https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053
10. Стан фінансування культури та мистецтво з місцевих бюджетів: основні тенденції 2023–2024: аналіт. Звіт. Міністерство культури України, 2025. 136 с. URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/zvedenyj-zvit-vytatkiv-na-kulturu-ta-mystecztvo-23-24.pdf (дата звернення: 12.01.2026 р.).
11. 1630 пам'яток культурної спадщини та 2437 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. URL: https://mcsc.gov.ua/news/1630-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2437-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu (accessed: дата звернення: 26.01.2026 р.).

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Postanova Kabinetu Ministriv Ukrajiny «Pro zatverdzhennja Porjadku vykonannja povnovazhenj Derzhavnoji kaznachejsjkoji sluzhby v osoblyvomu rezhymi v umovakh vojennogho stanu» vid 9 chervnja 2021 r. No. 590 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Procedure for Exercising the Powers of the State Treasury Service under a Special Regime in Conditions of Martial Law" dated June 9, 2021 No. 590]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/590-2021-%D0%BF (accessed: 10 January 2026).
2. Khodan M., Burtnyak I. (2025) Local budgets in Ukraine during wartime: challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance*, vol. 14 (4), pp. 77–93. DOI: https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06
3. Vatamanyuk-Zelinska U. Z., Shtunder I. M., Havryliuk S. O. (2023) Trends in the formation and execution of local budgets under martial law. *Innovative Economy*, no. 4, pp. 60–67. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.9
4. Sokrovolska N., Kucher G., Pyvovarov K., Mazur H., Poliak-Sverhun M. (2025) The functioning of Ukraine's budgetary system in wartime conditions. *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 15 (2), pp. 268–277. DOI: https://doi.org/10.32479/ijefi.17548
5. Yushko S. (2024) Execution and financing of local budgets in Ukraine: features and results. *Academic Review*, vol. 2 (61), pp. 113–127. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-8
6. Kazakov G. I. (2025) Osoblyvosti finansuvannja kuljturnykh industrij z miscevykh bjudzhetiv v umovakh vojennogho stanu: upravlinsjkyj aspekt [Peculiarities of financing cultural industries from local budgets under martial law: managerial aspect]. *Centraljnoukrajinsjkyj visnyk prava ta publichnogho upravlinnja*, no. 4 (12), pp. 121–130.
7. Burjachenko A., Rudyk N., Syvuljsjka N. (2025) Bjudzhetne finansuvannja kuljturnoji sfery v systemi socialjnykh vydatkiv Ukrajiny [Budget financing of the cultural sphere in the system of social expenditures of Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-12
8. Kichurchak M. V. (2021) Ocinka bjudzhetnogho finansuvannja sfery kuljtury Ukrajiny na subnacionaljnomu rivni v konteksti stalogho rozvytku [Assessment of budget financing of the cultural sphere of Ukraine at the subnational level in the context of sustainable development]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (35), pp. 230–237. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222063
9. Olzacka E. (2024) The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 30 (2), pp. 141–157. DOI: https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053
10. Ministry of Culture of Ukraine (2025). Stan finansuvannja kuljtury ta mystectva z miscevykh bjudzhetiv: osnovni tendenciji 2023–2024: analitychnyj zvit [The state of financing of culture and arts from local budgets: main trends 2023–2024: analytical report]. Kyiv. 136 p. Available at: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/ 2025/11/zvedenyj-zvit-vytatkiv-na-kulturu-ta-mystecztvo-23-24.pdf (accessed: 12 January 2026).
11. Ministry of Culture of Ukraine (2024) 1630 pam'jatok kuljturnoji spadshhyny ta 2437 ob'jektiv kuljturnoji infrastruktury postrazhdaly v Ukrajini cherez rosijsjku aghresiju [1,630 cultural heritage sites and 2,437 cultural infrastructure facilities damaged in Ukraine due to Russian aggression]. Available at: https://mcsc.gov.ua/news/1630-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2437-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu (accessed: 26 January 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 330.341.1

ДЕТЕРМІНАНТИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Сергій Радинський
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-5457-0143

Софія Радинська
Університет інформаційних технологій та менеджменту, Жешув, Польща
ORCID: 0009-0005-6870-4914

Резюме. *Досліджено детермінанти активізації інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів і формування логіки післявоєнного відновлення, що об'єктивно трансформує інвестиційні горизонти, пріоритети технологічної модернізації та вимоги до стійкості бізнес-моделей. Обґрунтовано, що активізація інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів та переходу до моделі післявоєнного відновлення виступає ключовою передумовою технологічної модернізації, підвищення продуктивності, формування конкурентних переваг і зміцнення економічної безпеки. На основі емпіричної діагностики динаміки показників інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств за 2021–2024 рр. встановлено хвилеподібний характер розвитку із різким пожвавленням у 2024 р., що проявилося, зокрема, у зростанні кількості інноваційно активних підприємств та масштабів реалізації інноваційної продукції. Виявлено, що попри позитивні зрушення, ресурсна інтенсивність інновацій залишається відносно низькою, що обмежує можливості капіталомістких технологічних оновлень і актуалізує потребу в довготерміновому фінансовому підґрунті. Систематизовано детермінанти активізації інноваційно-інвестиційної діяльності за рівнями впливу (макро-, мезо-, мікрорівні) та обґрунтовано їх «подвійну» природу для України, що поєднує імпульси відбудови з обмеженнями воєнного часу. На основі SWOT-аналізу ідентифіковано ключові можливості та загрози інноваційного розвитку, зокрема посилення безпекових, макрофінансових та інституційних ризиків, які звужують інвестиційний горизонт і підвищують вимоги до інструментів де-рискінгу. Практичні висновки статті акцентують на доцільності посилення інституційної прогнозованості регуляторного середовища, розвитку гарантійно-страхових механізмів та інструментів захисту інвесторів й інтелектуальної власності як базових умов стійкого нарощення інноваційних інвестицій. Практична результативність активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні визначається не ізольованою дією окремих факторів, а їх узгодженою взаємодією в межах інтегрованої моделі, що поєднує інструменти де-рискінгу інвестицій, розширення доступу до довготермінового капіталу, розвиток механізмів комерціалізації результатів НДДКР, цифрову модернізацію виробничих систем і підвищення інституційної прогнозованості регуляторного середовища, що в сукупності забезпечує стійкість, масштабованість і довготривалу відтворюваність інноваційно-інвестиційної динаміки промисловості України.*

Ключові слова: *інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційна активність, промислові підприємства, детермінанти, джерела фінансування інновацій, воєнні ризики, післявоєнне відновлення, інвестиційний клімат, SWOT-аналіз.*

Дата надходження 17.02.2026
Дата прийняття 27.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.139 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 330.341.1

DETERMINANTS OF ACTIVATION OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Sergii Radynskyi
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Sofiia Radynska
University of Information Technologies and Management, Rzeszow, Poland

Summary. *The article examines the determinants of the intensification of innovation and investment activity of business entities in Ukraine in the context of military challenges and the formation of the logic of post-*

Corresponding author: Sergii Radynskyi; e-mail: srv2011@ukr.net

war recovery, which objectively transforms investment horizons, priorities of technological modernization and requirements for the sustainability of business models. It is substantiated that the intensification of innovation and investment activity of business entities in Ukraine in the context of military challenges and the transition to the post-war recovery model is a key prerequisite for technological modernization, increasing productivity, forming competitive advantages and strengthening economic security. Based on empirical diagnostics of the dynamics of indicators of innovation and investment activity of industrial enterprises for 2021–2024, a wave-like nature of development with a sharp revival in 2024 was established, which was manifested, in particular, in an increase in the number of innovatively active enterprises and the scale of sales of innovative products. It was found that despite positive developments, the resource intensity of innovations remains relatively low, which limits the possibilities of capital-intensive technological updates and actualizes the need for a long-term financial basis. The determinants of the activation of innovation and investment activity by levels of influence (macro-, meso-, micro-levels) are systematized and their «dual» nature for Ukraine is substantiated, which combines the impulses of reconstruction with the limitations of wartime. Based on SWOT analysis, key opportunities and threats to innovative development are identified, in particular, the strengthening of security, macro-financial and institutional risks, which narrow the investment horizon and increase the requirements for de-risking instruments. The practical conclusions of the article emphasize the expediency of strengthening the institutional predictability of the regulatory environment, the development of guarantee and insurance mechanisms and instruments for protecting investors and intellectual property as basic conditions for a sustainable increase in innovative investments. The practical effectiveness of the intensification of innovation and investment activity in Ukraine is determined not by the isolated action of individual factors, but by their coordinated interaction within the framework of an integrated model that combines investment de-risking tools, expanding access to long-term capital, developing mechanisms for commercializing R&D results, digital modernization of production systems, and increasing the institutional predictability of the regulatory environment, which together ensures the sustainability, scalability, and long-term reproducibility of the innovation and investment dynamics of Ukrainian industry.

Key words: *innovation, investment, innovation and investment activity, industrial enterprises, determinants, sources of innovation financing, war risks, post-war recovery, investment climate, SWOT analysis.*

Received 17.02.2026
Accepted 27.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.139 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Інноваційно-інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в нашій країні є системоутворювальним чинником довготривалої конкурентоспроможності національної економіки, оскільки забезпечує технологічне оновлення, приріст продуктивності, формування нових ринків і підвищення стійкості бізнес-моделей до шоків. Для України актуальність активізації інноваційно-інвестиційних процесів істотно посилюється в умовах повномасштабної війни та паралельного переходу до логіки післявоєнного відновлення, що змінює структуру попиту на інновації, пріоритети інвестицій і критерії ефективності капіталовкладень. Зокрема, за оцінками RDNA4, масштаби прямих пошкоджень інфраструктури й активів та потреби у відновленні формують безпрецедентний інвестиційний «розрив» і водночас створюють вікно можливостей для технологічної модернізації та структурної перебудови економіки [1].

Сучасна специфіка інноваційно-інвестиційної діяльності українських підприємств визначається підвищеною невизначеністю та багатоконтурними ризиками (безпековими, енергетичними, логістичними, кадровими), які трансформують інвестиційні горизонти, підсилюють вимоги до гнучкості фінансування та стимулюють пріоритетність проєктів зі швидким ефектом і високою адаптивністю. Як засвідчують міжнародні аналітичні оцінювання, тривалі атаки на критичну інфраструктуру, дефіцит електроенергії та вимушені релокації суттєво вплинули на операційну стійкість суб'єктів підприємництва, що, своєю чергою, підвищує значущість цифрових рішень, енергоефективності та організаційних інновацій як інструментів виживання й відновлення.

Ключовою сучасною тенденцією є зміщення інноваційної динаміки від переважно «класичних» R&D-моделей до швидких технологічних циклів, відкритих інновацій та

коопераційних екосистем (бізнес-держава-університети-стартапи-донори). В українських умовах це доповнюється зростанням ролі dual-use рішень, інновацій у сфері безпеки, кіберстійкості, безперервності бізнесу, а також технологій енергонезалежності.

Значний вплив мають і стратегічні пріоритети держави щодо розвитку інновацій до 2030 року (WINWIN) [2], які акцентують відкриття ринків для інноваційних продуктів, розбудову інфраструктури, дерегуляцію, доступ до фінансування, розвиток людського капіталу та захист прав інтелектуальної власності.

За таких умов науково-практичний інтерес становить ідентифікація детермінант, які визначають здатність підприємств активізувати інноваційно-інвестиційну діяльність. Йдеться про багаторівневу систему чинників: макрорівня (макроекономічна стабільність, фінансова політика, доступність кредитних ресурсів, інструменти гарантування та страхування ризиків, регуляторні стимули, якість інститутів); мезорівня (галузеві ланцюги створення вартості, кластери, інноваційна інфраструктура, локальні екосистеми, логістичні коридори); мікрорівня (стратегія підприємства, управлінські компетентності, цифрова зрілість, інноваційна культура, здатність до ризик-менеджменту, партнерства та комерціалізації). Важливо, що для України детермінанти активізації мають «подвійну природу», адже вони одночасно залежать від відновлювальних імпульсів (потреба у модернізації та заміщенні пошкоджених активів) і від обмежень воєнного часу (ризики, дефіцити, волатильність).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, зокрема промислового сектора, є досить широко представлена в сучасних наукових публікаціях, що зумовлено її визначальною роллю у формуванні конкурентоспроможності, технологічного оновлення та економічної стійкості в умовах турбулентності. Зокрема, у праці науковців Л. Колінець та С. Радинського [3] акцентовано увагу на необхідності посилення інноваційно-інвестиційних процесів на промислових підприємствах у сучасних умовах, окреслено ключові напрями їх активізації та підкреслено значення інвестиційного ресурсу як бази для практичної реалізації технологічних і організаційних нововведень. Дослідження Ю. Дикого, Н. Юрик та С. Радинського [4] зосереджене на оцінюванні сучасного стану та ідентифікації ключових викликів інноваційної активності підприємств України в умовах війни, при цьому дозволяє виокремити фактори невизначеності й ризиковості, які трансформують мотивацію підприємств до інновацій та інвестиційні горизонти.

Значний науково-практичний інтерес становлять також роботи, в яких інноваційно-інвестиційна діяльність аналізується через призму воєнного стану та його впливу на фінансові можливості, структуру джерел і механізми підтримання. У публікації О. Михайлика та Є. Бірак [5] інвестиційно-інноваційні процеси розглядаються в контексті адаптації підприємств до обмежень воєнного часу та необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування й організаційних рішень. Наукова праця Є. Масленнікова, С. Рябова та Р. Кіртоки [6] наголошує на ролі економіко-правових механізмів забезпечення стійкості та де-рискінгу інвестицій, акцентуючи увагу на інструментах зниження ризиків як передумові відновлення інвестиційної активності та розширення фінансування інновацій. Водночас дослідження С. Короля та А. Карманського [7] систематизує сутнісні характеристики інвестиційно-інноваційної діяльності та окреслює особливості її управління в сучасних умовах, формуючи теоретико-методичну основу для подальших прикладних узагальнень.

Разом із тим аналіз наявних наукових напрацювань свідчить, що переважна частина досліджень або зосереджується на загальнотеоретичному трактуванні інноваційно-інвестиційної діяльності та її управлінських аспектів, або розглядає вплив воєнного стану фрагментарно – без комплексної ув’язки багаторівневих детермінант

(макро-, мезо- та мікрорівнів) із емпіричною діагностикою фактичної динаміки інноваційних показників і трансформацією структури фінансування інновацій у промисловості. Саме тому актуалізується необхідність цілісного дослідження детермінант активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні з одночасним урахуванням воєнних ризиків, потреб післявоєнного відновлення, інституційних умов залучення довготривалого капіталу та чинників, що визначають стійкість і відтворюваність інноваційно-інвестиційної динаміки підприємницького сектора.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні та систематизації детермінант активізації інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні з урахуванням воєнних викликів, євроінтеграційних трансформацій і пріоритетів післявоєнного відновлення економіки.

Постановка завдання. Для досягнення мети дослідження, визначеної у статті, поставлено такі завдання: узагальнити теоретико-методичні підходи до трактування інноваційно-інвестиційної активності та виокремлення її детермінант в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення; здійснити емпіричну діагностику динаміки ключових показників інноваційної діяльності промислових підприємств України за 2021–2024 рр. та інтерпретувати виявлені структурні зрушення; проаналізувати структуру джерел фінансування інновацій і оцінити зміни ролі внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів; систематизувати детермінанти активізації інноваційно-інвестиційної діяльності за рівнями впливу (макро-, мезо-, мікрорівні) та обґрунтувати їх «подвійну природу» для України; ідентифікувати сильні/слабкі сторони та можливості/загрози інноваційно-інвестиційної активності на основі SWOT-аналізу; сформувати прикладні напрями активізації інноваційного інвестування в нашій країні.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується одночасним впливом структурних трансформацій, посиленням глобальної конкуренції, обмеженістю інвестиційних ресурсів і потребою у прискореній технологічній модернізації, у зв'язку з чим активізація інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва набуває статусу ключової передумови забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення продуктивності, формування конкурентних переваг та зміцнення економічної безпеки. За таких умов визначальними детермінантами виступають якість інституційного середовища та регуляторної політики, доступ до фінансування й інвестиційних інструментів, розвиток людського капіталу та науково-дослідної бази, рівень цифровізації бізнес-процесів, інтегрованість підприємств у ланцюги створення доданої вартості, а також ефективність механізмів державного підтримання інновацій і трансферу технологій.

Акцентуючи увагу на інвестиційно-інноваційній активності, доцільно зазначити, що її пожвавлення є важливою передумовою інтенсифікації економічних процесів на локальному, регіональному та загальнонаціональному рівнях. У науковій літературі [3–7] інвестиції здебільшого розглядаються у синергії з інноваціями, оскільки саме інвестиційні ресурси забезпечують практичну реалізацію технологічних і організаційних нововведень та виступають одним із найдієвіших чинників структурних змін і модернізаційних перетворень на промислових підприємствах, що, у підсумку, стимулює та генерує значне підвищення конкурентоспроможності та результативності національної економіки України.

Водночас обґрунтування результативних управлінських і політичних рішень потребує переходу від загальних теоретичних положень до емпіричної діагностики фактичного стану та динаміки інноваційних активностей в Україні, що дає змогу виявити наявні диспропорції, «вузькі місця» та резерви зростання, а також зіставити рівень інноваційної активності з інвестиційними можливостями підприємницького сектора. Саме тому доцільним є проведення аналізу ключових показників інноваційної діяльності

в Україні, узагальнених у табл. 1, як аналітичної основи для ідентифікації детермінант та визначення пріоритетних напрямів активізації інноваційно-інвестиційних процесів.

Відповідно до даних табл. 1 простежується хвилеподібна динаміка інвестиційно-інноваційної активності промислових підприємств України у 2021–2024 рр. із виразним спадом у 2022–2023 рр. та різким пожвавленням у 2024 р., відображаючи реальну зміну інтенсивності інноваційних процесів і ресурсного забезпечення їх реалізації.

Таблиця 1. Динаміка ключових показників інвестиційно-інноваційної активності промислових підприємств України за період 2021–2024 рр.

Показник	*Роки*				*Відхилення (+;-)*	
	2021	*2022*	*2023*	*2024*	*2024–2021*	*2024–2023*
Інноваційно активні підприємств, од.	453	423	354	627	174	273
% до загальної кількості промислових підприємств,%	9,6	10,5	8,8	16,2	6,6	7,4
Кількість підприємств, які упроваджували інновації	292	319	293	597	305	304
% до загальної кількості промислових підприємств,%	6,2	7,8	7,4	15,5	9,3	8,1
Обсяги реалізованої продукції, млн грн	36838,4	31678,5	19381,8	138707,7	101869,3	119325,9
% до загальної кількості реалізованої продукції промисловості,%	0,9	1	0,5	3	2,1	2,5
Обсяг витрат на інновації, млн грн	10171,7	7640,5	6989,2	15101,6	4929,9	8112,4
% загального обсягу реалізованої продукції, %	0,2	0,3	0,2	0,3	0,1	0,1
Обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт, млн грн	20973,8	17117,8	21348	28328,1	7354,3	6980,1
Обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт, % до ВВП	0,38	0,33	0,32	0,37	-0,01	0,05
Загальний обсяг інвестицій у інновації, млн грн	-	308,64	-	1908,64	-	-
Кошти інвесторів-резидентів, млн грн	-	276,95	-	328,61	-	-
Кошти інвесторів нерезидентів, млн грн	-	31,69	-	1580,03	-	-

Джерело: складено на основі даних Державної служби статистики України [8].

Кількість інноваційно активних підприємств за період 2022–2023 рр. скоротилася із 453 до 354 од., однак у 2024 р. зросла до 627 од., тобто на 174 од. більше, ніж у 2021 р., і на 273 од. більше, ніж у 2023 р. Паралельно істотно підвищилася частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств із 9,6% у 2021 р. до показника 16,2% у 2024 р., засвідчуючи не лише про відновлення, а й про розширення обсягу підприємств, які реалізують інноваційну діяльність.

Кількість підприємств, які безпосередньо упроваджували інновації, у 2024 р. становила 597 од. проти 292 од. у 2021 р. і 293 од. у 2023 р., при цьому приріст показника становив 305 за період 2021–2024 рр. та на 304 за період 2023–2024 рр. відповідно. Важливим є й зменшення «розриву» між інноваційною активністю та фактичним упровадженням: співвідношення підприємств, які упроваджували інновації, до інноваційно активних зросло із 64,5% у 2021 році до показника 95,2% у 2024 р. Отже, у звітному 2024 році частка інноваційної активності значно частіше набуває форми практичних змін у технологіях, продуктах чи процесах, а не обмежується підготовчими діями.

Найбільш контрастні зміни спостерігаються за обсягами реалізованої інноваційної продукції, зокрема у 2024 р. показник досяг 138707,7 млн грн, що перевищує рівень 2021 р. на 101869,3 млн грн, а рівень 2023 р. на 119325,9 млн грн (тобто зростання у кілька разів відносно 2023 р.).

Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції збільшилася з 0,9% у 2021 р. до рівня 3,0% у 2024 р. Водночас настільки різке

зростання потребує подальшого поглибленого аналізу структури цього результату (які саме види інновацій, які галузі, чи не вплинули цінові/облікові фактори), оскільки агрегований показник може концентруватися у відносно вузькому сегменті підприємств.

Витрати на інновації у 2024 р. становили 15101,6 млн грн, що вище за 2021 р. на 4929,9 млн грн і вище за 2023 р. на 8112,4 млн грн. Однак їх частка в обсязі реалізованої продукції протягом періоду коливалася в межах 0,2–0,3% і у 2024 р. дорівнювала 0,3%, тобто ресурсна інтенсивність інновацій залишається відносно низькою. Дане зростання інноваційних результатів не супроводжується пропорційним нарощенням інноваційних витрат, відповідно інновації реалізуються переважно через менш капіталомісткі рішення, або через нерівномірність витрат між підприємствами.

Витрати на виконання наукових і науково-технічних робіт зросли до 28328,1 млн грн у 2024 р. (приріст становив 7354,3 млн грн до 2021 р. та на 6980,1 млн грн до 2023 р.), а їх частка у ВВП підвищилася з 0,32% у 2023 р. до 0,37% у 2024 р., наблизившись до рівня 2021 р. – 0,38%.

Аналізуючи дані загального обсягу інвестицій в інноваційну активність, слід відзначити що у 2024 р. обсяг інвестування зріс інновацій до 1908,64 млн грн порівняно з 308,64 млн грн у 2022 р., визначаючи суттєве посилення інвестиційної підтримки інноваційних процесів. Водночас відбулися помітні структурні зрушення у джерелах фінансування, зокрема посилилася роль інвесторів-нерезидентів, частка яких у 2024 р. набуває домінуючого характеру. Зазначена трансформація, з одного боку, розширює можливості залучення додаткового капіталу та прискорення технологічної модернізації, а з іншого, – підвищує залежність інноваційної активності від якості інвестиційного клімату, рівня інституційної спроможності держави, надійності правових гарантій і механізмів захисту прав інвесторів, що безпосередньо впливає на сталість і прогнозованість інноваційно-інвестиційної динаміки.

Структура джерел фінансування інновацій в Україні характеризується домінуванням власних коштів підприємств, що становлять 71,8% від загального обсягу витрат на інновації у 2024 р. (табл. 2).

За даними табл. 2 фінансування інноваційної діяльності в Україні у 2021–2024 рр. характеризується переважанням внутрішніх джерел, насамперед власних коштів підприємств, однак у 2024 р. відбулися суттєві кількісні та структурні зрушення, які засвідчують деякі посилення інвестиційного компонента в забезпеченні інновацій.

Після відносного скорочення обсягів фінансування у 2022–2023 рр. у 2024 р. зафіксовано різке зростання загального обсягу до 15101,55 млн грн, що свідчить про пожвавлення інноваційних процесів та розширення фінансової бази їх реалізації. Водночас власні кошти підприємств залишаються системоутворюючим джерелом фінансування інновацій протягом усього періоду (79,8–81,7% у 2021–2023 рр.), хоча у 2024 р. їх частка знизилася до 71,8%, вказуючи на поступову диверсифікацію джерел фінансування та зміщення акценту в бік залучення зовнішніх ресурсів.

Найбільш показовим з позицій інвестування інновацій є суттєве зростання ролі зовнішніх фінансових надходжень у 2024 р., зокрема коштів інвесторів-нерезидентів, частка яких підвищилася до 10,5%, а обсяг досяг 1580,03 млн грн. Така динаміка відображає посилення зацікавленості зовнішніх інвесторів у фінансуванні інноваційних проєктів, а також потенційне розширення доступу підприємств до капіталу, технологій і управлінських компетентностей, які супроводжують іноземні інвестиції.

Одночасно зростання частки державного бюджету до 9,2% (1388,02 млн грн) свідчить про активізацію державної участі у підтриманні інновацій, виступаючи досить важливим каталізатором інвестиційної активності через механізми співфінансування, компенсацій, грантових програм та інструментів стимулювання попиту на інновації.

Таблиця 2. Структура джерел фінансування інновацій в Україні за період 2021–2024 рр.

Показник	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
Усього фінансування інноваційної діяльності, млн грн				
Усього	10171,65	7640,46	6989,18	15101,55
Власні кошти підприємств	8114,66	6028,14	5713,27	10840,58
Кошти державного бюджету	к/с	258,04	к/с	1388,02
Кошти місцевих бюджетів	к/с	0,82	92,22	116,94
Кошти інвесторів-резидентів	к/с	276,95	к/с	328,61
Кошти інвесторів-нерезидентів	к/с	31,69	к/с	1580,03
Кредити	819,62	205,45	315,61	566,34
Інші джерела	к/с	839,36	к/с	281,03
Усього фінансування інноваційної діяльності, %				
Усього	100	100	100	100
Власні кошти підприємств	79,8	78,9	81,7	71,8
Кошти державного бюджету	к/с	3,4	к/с	9,2
Кошти місцевих бюджетів	к/с	0,01	1,3	0,8
Кошти інвесторів-резидентів	к/с	3,6	к/с	2,2
Кошти інвесторів-нерезидентів	к/с	0,4	к/с	10,5
Кредити	8,1	2,7	4,5	3,8
Інші джерела	12,1	11,0	12,4	1,9

Джерело: складено на основі даних Державної служби статистики України [8].

Поряд із цим, кредитні ресурси у структурі фінансування інновацій демонструють несталу динаміку, відповідно їх частка дещо зменшилася у 2022 р., а у 2023–2024 рр. частково відновилася (до 3,8% у 2024 р.), відображаючи обмежену доступність довготривалого позикового капіталу, високу вартість кредитування та підвищені ризики інноваційних інвестицій.

Зниження частки інших джерел фінансування інновацій до 1,9% у 2024 р. на тлі зростання бюджетного та іноземного фінансування відповідно засвідчує структурне «перетікання» ресурсів у інституційно визначені та масштабні канали інвестування, тоді як локальні та альтернативні джерела набувають меншої ваги.

Отримані результати засвідчують, що у 2024 р. сформувалася тенденція до посилення інвестиційної складової фінансування інновацій, що проявляється у зростанні ролі державних коштів та, особливо, у домінуванні серед зовнішніх джерел фінансування коштів інвесторів-нерезидентів. Така трансформація розширює фінансові можливості інноваційного розвитку, проте водночас підвищує залежність інноваційної активності від якості інвестиційного клімату, стабільності регуляторного середовища, ефективності інституційних гарантій захисту капіталу та здатності держави забезпечувати прогнозованість правил і ризик-менеджмент для інвесторів, що в сукупності визначає сталість і відтворюваність інноваційно-інвестиційної динаміки.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити ключові характеристики сучасної інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств України, зокрема:

1) спостерігається суттєве збільшення кількості інноваційно активних підприємств і зростання їх частки у загальній сукупності промислових підприємств, засвідчуючи при цьому активізацію інноваційних процесів не лише у вузькому колі «лідерів», а й у ширшому секторі промисловості; водночас відображаючи адаптацію підприємств до нових умов функціонування та потребу в технологічному переоснащенні як інструменті виживання і конкурентного позиціонування;

2) зростання кількості підприємств, які безпосередньо впроваджували інновації, свідчить про підвищення здатності промислових підприємств переходити від декларативної/підготовчої інноваційної активності до фактичної імплементації продуктових, процесних, організаційних і маркетингових нововведень, що виступає

ознакою покращення управлінських та технологічних компетентностей, а також ефективнішої організації інноваційного циклу;

3) підвищення обсягів реалізованої інноваційної продукції та зростання її частки у загальному обсязі промислової реалізації відображає посилення комерціалізаційної складової інновацій, тобто здатності підприємств трансформувати інноваційні рішення у ринковий продукт/ефект; разом з тим така динаміка потребує додаткової структурної перевірки (галузевої, технологічної та товарної), оскільки зростання може бути зумовлене концентрацією результатів у окремих підгалузях або великих виробниках;

4) відносна стабільність низької частки інноваційних витрат у виручці вказує на обмеженість фінансових можливостей промислових підприємств, на високу вартість капіталу та ризиковість довготривалих вкладень, а також на можливу перевагу короткострилих/точкових інновацій над капіталомісткими технологічними оновленнями; це актуалізує питання підвищення ефективності інноваційних витрат, посилення інвестиційної дисципліни та оптимізації структури витрат (R&D, обладнання, цифрові рішення, навчання персоналу тощо);

5) нарощування відповідних витрат та їх відносних параметрів відображає тенденцію до зміцнення науково-технологічного підґрунтя інновацій, що формує потенціал для створення складніших технологічних рішень і підвищення технологічної конкурентоспроможності промисловості; водночас важливим залишається питання якості цих витрат і їх трансформації у прикладні розробки та промислове впровадження;

6) зростання обсягів інвестування в інноваційну активність та істотна роль коштів нерезидентів свідчать про розширення можливостей технологічного оновлення, але одночасно підвищують залежність промислових інновацій від стану інвестиційного клімату, гарантій захисту прав інвесторів, макрофінансової стабільності, доступності страхових і гарантійних механізмів, а також від геополітичних ризиків.

Отже, сучасна інноваційно-інвестиційна активність промислових підприємств України характеризується одночасним поєднанням відновлювальних тенденцій та структурних обмежень. З одного боку, фіксується розширення кола підприємств, залучених до інновацій, зростання інтенсивності практичного впровадження нововведень і посилення комерціалізації інноваційних результатів, що вказує на підвищення адаптивності промислового сектора та його орієнтацію на модернізаційні перетворення.

З іншого боку, збереження відносно низької інноваційної витратомісткості у виручці, нерівномірність ресурсного забезпечення та залежність від зовнішніх інвестиційних потоків формують ризики нестійкості інноваційної динаміки й актуалізують потребу в удосконаленні інституційних механізмів стимулювання інновацій та забезпечення прогнозованості інвестування. Відтак, виявлені тенденції свідчать про необхідність комплексного оцінювання не лише кількісних параметрів активності, а й якісних характеристик середовища, у якому вона реалізується, включно з конкурентними перевагами, системними бар'єрами, наявними можливостями та загрозами для інноваційного розвитку.

З огляду на це логічним наступним етапом дослідження є застосування SWOT-аналізу інноваційно-інвестиційної активності в Україні (рис. 1) як аналітичного інструменту. Це дозволяє структуровано ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони інноваційно-інвестиційної системи промисловості, а також зовнішні можливості й загрози, зумовлені макроекономічними, інституційними, технологічними та безпековими чинниками.

S (Strengths) – Сильні сторони	*W (Weaknesses) – Слабкі сторони*
1. Науково-освітній потенціал і мережа ЗВО/НДІ, здатних генерувати прикладні розробки для промисловості. 2. Розвинуті ІТ-компетентності та потенціал цифровізації промислових процесів (Industry 4.0, автоматизація, аналітика даних). 3. Адаптивність підприємств і здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси в умовах невизначеності. 4. Потенціал інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості та виробничу кооперацію. 5. Посилення ролі бюджетної підтримки інновацій у 2024 р. як «каталізатора» інвестицій. 6. Зростання інтересу зовнішніх інвесторів (нерезидентів) до фінансування інноваційних проєктів.	1. 1.Низька інноваційна витратомісткість, дефіцит довготривалого фінансування та висока вартість капіталу. 2. Зношеність основних фондів і технологічна відсталість частини промисловості. 3. Нерівномірність інноваційної активності за галузями та регіонами; концентрація результатів у окремих сегментах. 4. Розрив між R&D та комерціалізацією (слабкий трансфер технологій, масштабування, вихід на ринки). 5. Регуляторна нестабільність і складність процедур, які знижують прогнозованість для інвесторів. 6. Дефіцит інженерно-технічних кадрів та обмеженість інноваційної культури управління.
O (Opportunities) – Можливості	*T (Threats) – Загрози*
1. 1Післявоєнна відбудова як можливість технологічної модернізації та оновлення основного капіталу. 2. Євроінтеграція: доступ до програм/партнерств/стандартів та фінансових інструментів підтримки інновацій. 3. Розвиток грантових програм, проєктного фінансування, державно-приватного партнерства, гарантій та страхування інвестицій. 4. Переформатування глобальних ланцюгів постачання (nearshoring/reshoring) і розширення промислової кооперації. 5. Зростання попиту на енергоефективні, ресурсозберігаючі та dual-use технології. 6. Розвиток індустріальних парків, кластерів, технопарків і регіональних інноваційних екосистем.	1. Тривалі безпекові ризики та висока невизначеність, які стримують довготривалі інвестиції. 2. Макрофінансові коливання (курсові/інфляційні ризики), обмеження ліквідності та складність доступу до кредитів. 3. Посилення конкуренції на зовнішніх ринках і ризик технологічного відставання. 4. Витік кадрів і погіршення демографічних передумов інноваційного розвитку. 5. Інституційні ризики (слабкість правозастосування, захисту інвесторів та інтелектуальної власності). 6. Енергетичні, логістичні та кіберризики, які значно підвищують витрати й ускладнюють масштабування інновацій.

Рисунок 1. SWOT-аналіз інвестиційно-інноваційної активності промислових підприємств в Україні

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Результати проведеного SWOT-аналізу визначають те, що попри наявність низки сильних сторін і перспективних можливостей, визначальними чинниками, які стримують інвестиційно-інноваційну активність в Україні, залишаються внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, які формують підвищену невизначеність і звужують інвестиційний горизонт промислових підприємств.

Насамперед, до ключових слабких сторін належить низька інноваційна витратомісткість та дефіцит довготермінового фінансування за умов високої вартості капіталу, адже вона значно обмежує спроможність підприємств здійснювати капіталомісткі технологічні оновлення, стимулює переорієнтацію на короткотермінові, фрагментарні рішення та знижує масштабність інноваційних програм. Додатково проблему поглиблює зношеність основних фондів і технологічна відсталість частини промисловості, що підвищує бар'єри входу у технологічно складні сегменти та збільшує потребу у значних початкових інвестиціях для модернізації.

Важливою внутрішньою диспропорцією є також нерівномірність інноваційної активності між галузями й регіонами, внаслідок чого інноваційні результати концентруються у вузьких сегментах, тоді як значна частина промисловості демонструє обмежену здатність до впровадження нововведень. Окремим системним бар'єром виступає розрив між R&D та комерціалізацією, що проявляється у слабких механізмах

трансферу технологій, масштабування та виходу на ринки; у підсумку навіть наявні розробки не завжди трансформуються у продуктивні інновації та інвестиційно привабливі проєкти.

Негативний вплив посилюється регуляторною нестабільністю, складністю процедур і недостатньою прогнозованістю правил, що підвищує транзакційні витрати, збільшує інвестиційні ризики та знижує довіру інвесторів. Дефіцит інженерно-технічних кадрів та обмеженість інноваційної культури управління додатково звужують потенціал модернізації, оскільки стримують технологічне навчання, зміну процесів і якісне управління інноваційними портфелями.

Паралельно з внутрішніми бар'єрами, зовнішнє середовище формує комплекс загроз, які мають критичний вплив на стабільність інноваційно-інвестиційних процесів. Домінуючими є безпекові ризики та висока невизначеність, що істотно підвищують премію за ризик, погіршують умови страхування й гарантування інвестицій та знижують готовність бізнесу й інвесторів фінансувати довготривалі інноваційні проєкти. Важливим стримувальним фактором виступають макрофінансові коливання (інфляційні та курсові ризики), обмеження ліквідності й ускладнений доступ до кредитних ресурсів, що безпосередньо звужує можливості інвестиційного забезпечення інновацій і погіршує прогнозованість фінансових результатів.

Посилення конкуренції на зовнішніх ринках та ризик технологічного відставання підвищують вимоги до темпів модернізації, однак за наявних ресурсних та інституційних обмежень можуть призводити до втрати позицій у міжнародних ланцюгах доданої вартості. Довготривалою загрозою є витік кадрів і погіршення демографічних передумов, що підриває людський капітал як основу інновацій. Окремо слід виділити інституційні ризики (якість правозастосування, захист прав інвесторів та інтелектуальної власності), які впливають на готовність резидентів і нерезидентів вкладати кошти в інновації, особливо у високотехнологічні проєкти з нематеріальними активами. Енергетичні, логістичні та кіберризики додатково підвищують собівартість, ускладнюють операційне масштабування інновацій і зміщують фокус підприємств з розвитку на підтримання стійкості.

Відповідно, стратегічний пріоритет активізації інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні доцільно розглядати як комплексне завдання структурної та інституційної трансформації, у межах якого подолання внутрішніх слабких сторін має забезпечувати не ситуативне пожвавлення окремих інноваційних ініціатив, а формування стійкої спроможності промисловості до системного оновлення та нарощування технологічної конкурентоспроможності. Насамперед, розширення доступу до довготривалого капіталу виступає базовою передумовою реалізації капіталомістких технологічних інновацій, оскільки саме горизонт фінансування, його вартість і передбачуваність визначають можливість підприємств планувати інвестиційні цикли модернізації, здійснювати переозброєння виробництва, впроваджувати цифрові рішення та інвестувати в НДДКР без критичної втрати ліквідності. У цьому контексті інноваційне інвестування має переходити від домінування внутрішніх ресурсів і фрагментарних витрат до поєднання ринкових і квазіпублічних джерел фінансування, які здатні зменшувати ризиковість проєктів і підвищувати їх інвестиційну привабливість.

Водночас модернізація виробничої бази промисловості є не лише технологічним, а й економічним імперативом, оскільки зношеність основних фондів і технологічна інерційність окремих підгалузей підвищують собівартість, знижують енергоефективність та обмежують потенціал інтеграції у сучасні ланцюги створення доданої вартості. Відтак інновації мають бути спрямовані на підвищення продуктивності й якості, скорочення енерго- та матеріаломісткості, автоматизацію і цифровізацію процесів, формуючи при цьому «технологічний мультиплікатор» для інвестицій. Зокрема приріст ефективності

генерує додаткові грошові потоки, які, у свою чергу, підсилюють здатність підприємств до подальшого інноваційного інвестування.

Критичною ланкою активізації виступає посилення механізмів комерціалізації R&D, оскільки наявність науково-дослідного потенціалу не гарантує економічного ефекту без інституцій трансферу технологій, механізмів масштабування, доступу до ринків і управління інноваційними портфелями. У цьому вимірі детермінантою стає здатність підприємств і екосистем «бізнес-університети-держава-інвестори» перетворювати результати НДДКР на продукти, процеси або технологічні рішення з вимірюваною віддачею, що передбачає розвиток інноваційної інфраструктури (кластери, технопарки, індустріальні парки), інструментів прототипування, стандартизації та сертифікації, а також формування каналів попиту на інновації, зокрема через інноваційні закупівлі та кооперaційні проєкти.

Не менш визначальною є інституційна прогнозованість регуляторного середовища, оскільки інноваційно-інвестиційні рішення є довготривалими за своєю природою і потребують стабільних умов функціонування, які знижують транзакційні витрати, роблять окупність проєктів прогнозованою та мінімізують регуляторні ризики. Передбачуваність регуляторної політики охоплює не лише стабільність норм, а й прозорість процедур, якість адміністрування, ефективність правозастосування, спрощення дозвільних механізмів, а також створення стимулів для НДДКР і технологічного оновлення, що в сукупності формує інституційний фундамент довіри інвесторів.

Паралельно нейтралізація зовнішніх загроз у воєнних умовах потребує системних рішень у площині безпеки інвестування, оскільки саме ризикове середовище визначає, чи трансформується потенційний попит на інвестиції в реальні вкладення. У цьому контексті ключовою детермінантою є розвиток механізмів де-рискінгу, включаючи гарантійні та страхові інструменти, що дозволяють перерозподіляти ризики між державою, фінансовими інститутами та приватним сектором, знижувати премію за ризик і стимулювати довготривале фінансування інноваційних проєктів. Водночас макрофінансова стабільність (курсово-інфляційна передбачуваність, ліквідність фінансового сектору, доступність кредитування) є детермінантою, яка визначає не тільки обсяг інвестицій, а й структура фінансування інновацій, зокрема можливість переходу від коротких кредитів і самофінансування до інструментів проєктного фінансування та довготривалих ресурсів.

Окремо слід наголосити, що зміцнення правового захисту інвесторів та інтелектуальної власності є критичною умовою для інноваційної економіки, оскільки інновації значною мірою ґрунтуються на нематеріальних активах, а отже, потребують надійних механізмів охорони прав, контрактного захисту та справедливого вирішення спорів. Саме ефективність цих інституцій визначає готовність резидентів і нерезидентів інвестувати у високотехнологічні напрями, підтримувати R&D-проєкти та масштабувати інноваційні рішення у промисловості.

Таким чином, детермінанти активізації інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні формують інтегровану систему, де внутрішні чинники (капітал, модернізація, комерціалізація, регуляторна прогнозованість) мають бути синхронізовані із зовнішніми умовами (безпека інвестування, макрофінансова стабільність, гарантійно-страхові інструменти, правовий захист), оскільки лише їх узгоджена дія здатна забезпечити стійкість, масштабованість і довготривалу відтворюваність інноваційно-інвестиційної динаміки промисловості України.

Висновки. Інноваційно-інвестиційна діяльність суб’єктів підприємництва в Україні в умовах воєнних викликів і формування логіки післявоєнного відновлення набуває визначальної ролі у забезпеченні технологічної модернізації, підвищенні продуктивності та зміцненні конкурентоспроможності промисловості.

Систематизація детермінант активізації інноваційно-інвестиційної діяльності дозволила обґрунтувати їх багаторівневу природу: на макрорівні ключовими виступають макрофінансова стабільність, доступність довготривалого капіталу, інструменти гарантування, податково-регуляторні стимули та якість інститутів; на мезорівні – розвиток інноваційної інфраструктури, кластерів, ланцюгів створення доданої вартості й логістичних коридорів; на мікрорівні – стратегічна орієнтація підприємств, цифрова зрілість, управлінські компетентності, інноваційна культура, спроможність до ризик-менеджменту, партнерств і комерціалізації. При цьому для України детермінанти мають «подвійну» природу, поєднуючи імпульси відбудови (потреба модернізації) та обмеження воєнного часу (ризики, дефіцити, волатильність).

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що попри наявність сильних сторін (науково-освітній і ІТ-потенціал, адаптивність бізнесу, можливості кооперації з ЄС) та значних можливостей (відбудова, євроінтеграційні програми, розвиток державно-приватного партнерства, грантових і гарантійних інструментів), визначальними стримувальними чинниками залишаються слабкі сторони та загрози: низька інноваційна витратомісткість і дефіцит довготривалого фінансування, зношеність основних фондів, розрив між R&D та комерціалізацією, регуляторна нестабільність, кадрові втрати; а також безпекові ризики, макрофінансові коливання, інституційні ризики захисту інвесторів і ІВ, енергетичні, логістичні та кіберзагрози. Це обґрунтовує пріоритетність політики зниження ризиків інвестування та посилення інституційних гарантій як базової умови для стійкого нарощування інноваційних інвестицій.

Conclusions. The conducted research showed that the innovation and investment activities of business entities in Ukraine in the context of military challenges and the formation of the logic of post-war recovery are playing a decisive role in ensuring technological modernization, increasing productivity and strengthening the competitiveness of industry.

Systematization of determinants of the activation of innovation and investment activities made it possible to substantiate their multi-level nature: at the macro level, the key ones are macro-financial stability, availability of long-term capital, guarantee instruments, tax and regulatory incentives and the quality of institutions; at the mezo-level – the development of innovation infrastructure, clusters, value-added chains and logistics corridors; at the micro level – the strategic orientation of enterprises, digital maturity, management competencies, innovation culture, risk management capacity, partnerships and commercialization. At the same time, for Ukraine, the determinants have a «dual» nature, combining the impulses of reconstruction (the need for modernization) and the limitations of wartime (risks, deficits, volatility).

The results of the SWOT analysis confirmed that despite the presence of strengths (scientific, educational and IT potential, business adaptability, opportunities for cooperation with the EU) and significant opportunities (reconstruction, European integration programs, development of public-private partnerships, grant and guarantee instruments), the determining limiting factors remain weak and threats: low innovation cost intensity and lack of long-term financing, depreciation of fixed assets, the gap between R&D and commercialization, regulatory instability, personnel losses; as well as security risks, macro-financial fluctuations, institutional risks of investor and IP protection, energy, logistics and cyber threats. This justifies the priority of the policy of reducing investment risks and strengthening institutional guarantees as a basic condition for a sustainable increase in innovative investments.

Список використаних джерел

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 09.02.2026)
2. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku (дата звернення: 09.02.2026)

3. Радинський С., Колінець Л. Активізація інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств на сучасному етапі. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2023. Вип. 2 (29). С. 102–110. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.102
4. Дикий Ю. О., Юрик Н. Є., Радинський С. В. Сучасний стан та основні виклики у інноваційної активності підприємств України в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 7. С. 284–300. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-284-299
5. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86
6. Масленніков Є., Рябов С., Кіртока Р. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12
7. Король С., Карманський А. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств: суть та особливості управління в умовах сьогодення. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 310–320. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.310
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Інноваційна діяльність промислових підприємств. Наукові дослідження і розробки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.02.2025)

Reference

1. World Bank (2025) Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. [Press release]. Available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (accessed: 9 February 2026). (In English).
2. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy (2025) WINWIN: Ukraina zatverdyla Stratehiiu tsyfrovoho rozvytku innovatsii do 2030 roku. [WINWIN: Ukraine approved the Strategy for Digital Development of Innovations until 2030]. Available at: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku (accessed: 9 February 2026). (In Ukrainian).
3. Radynskyi S., Kolinets L. (2023) Aktyvizatsiia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti promyslovykh pidpryiemstv na suchasnomu etapi. [Activation of innovation and investment activity of industrial enterprises at the present stage]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, no. 2 (29), pp. 102–110. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.102
4. Dykyi Yu. O., Yuryk N. Ye., Radynskyi S. V. (2025) Suchasnyi stan ta osnovni vyklyky u innovatsiinoi aktyvnosti pidpryiemstv Ukrainy v umovakh viiny. [Current state and key challenges of innovation activity of Ukrainian enterprises under wartime conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii,* no. 7, pp. 284–300. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-284-299
5. Mykhailyk O., Birak Ye. (2023) Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu. [Investment and innovation activity of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86
6. Maslennikov Ye., Riabov S., Kirtoka R. (2025) Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu: ekonomiko-pravovi mekhanizmy zabezpechennia stiikosti ta de-ryskinhy. [Investment and innovation activity of enterprises under martial law: economic and legal mechanisms of resilience and de-risking]. *Stalyi rozvytok ekonomiky,* no. 6 (57), pp. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12
7. Korol S., Karmanskyi A. (2025) Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpryiemstv: sut ta osoblyvosti upravlinnia v umovakh sohodennia. [Investment and innovation activity of enterprises: essence and management features in current conditions]. *Ekonomichnyi analiz,* vol. 35, no. 2, pp. 310–320. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.310
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025) Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpryiemstv. Naukovi doslidzhennia i rozrobky. [Innovation activity of industrial enterprises. Research and development]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed: 15 February 2025). (In Ukrainian).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК351.74:336.1 (477) (063)

ПЕРЕВАГИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДОХОДАМИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Михайло Тарасюк
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7081-7217

Резюме. *Здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування переваг процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації та підвищеної макроекономічної турбулентності. На основі узагальнення сучасних наукових досліджень з проблематики формування та виконання місцевих бюджетів систематизовано ключові структурні дисфункції доходної частини, зокрема низьку частку власних податкових надходжень, надмірну залежність від податку на доходи фізичних осіб, вагому частку міжбюджетних трансфертів, фрагментарність управління податковою базою та відсутність цілісної архітектури адміністрування доходів. Зазначені проблеми інтерпретовано як «точки неефективності» процесів мобілізації фінансових ресурсів, що потребують алгоритмізації, стандартизації та реінжинірингу на засадах процесної логіки. Обґрунтовано, що домінування функціонально-ієрархічної моделі управління зумовлює розрив між операційною діяльністю структурних підрозділів і стратегічними цілями забезпечення фінансової самодостатності громади. Натомість процесний підхід передбачає ідентифікацію наскрізного ланцюга створення бюджетної вартості – від виявлення об'єкта оподаткування до фактичного зарахування коштів на бюджетний рахунок – із чітким визначенням власника процесу, показників його результативності та механізмів зворотного зв'язку. Така трансформація забезпечує усунення дублювання функцій, зменшення трансакційних витрат, підвищення прозорості фінансових потоків і посилення персоніфікованої відповідальності. Особливу увагу приділено цифровому виміру процесної трансформації. Доведено, що інтеграція інформаційних систем, використання геоінформаційних технологій, аналітичних панелей та інструментів аналізу цифрових слідів дозволяють сформувати інтегрований інформаційний простір управління доходами, у межах якого дані трансформуються у стратегічний ресурс. Процесний підхід у поєднанні з інструментами доказового управління забезпечує перехід від реактивного адміністрування до проактивного прогнозування та превентивного виявлення ризиків недонадходжень. Аргументовано, що впровадження BPM-парадигми на муніципальному рівні сприяє підвищенню зрілості управлінських процесів, формуванню культури відповідальності, розвитку аналітичних компетентностей персоналу та накопиченню інституційного знання. У результаті система управління доходами набуває рис інтегрованої, вимірюваної та адаптивної моделі, здатної забезпечити довготривале зростання власної доходної бази й зміцнення фінансової автономії територіальних громад. Сукупність зазначених переваг дозволяє розглядати процесний підхід як методологічну основу стратегічної модернізації управління місцевими фінансами.*

Ключові слова: *процесний підхід, управління доходами місцевих бюджетів, бюджетна децентралізація, фінансова спроможність територіальних громад, мобілізація доходів, реінжиніринг управлінських процесів, цифровізація публічних фінансів, стратегічна стійкість місцевих фінансів.*

Дата надходження 13.02.2026
Дата прийняття 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.152 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC351.74:336.1 (477) (063)

ADVANTAGES OF THE PROCESS APPROACH IN REVENUE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY BUDGETS

Mykhailo Tarasiuk
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

Summary. *The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation of the advantages of the process approach in managing the revenues of territorial community budgets under*

conditions of decentralization and heightened macroeconomic turbulence. Based on a synthesis of contemporary scholarly research on the formation and execution of local budgets, the key structural dysfunctions of the revenue component are systematized, including the low share of own-source tax revenues, excessive dependence on personal income tax, the substantial proportion of intergovernmental transfers, the fragmented management of the tax base, and the absence of a coherent architecture for revenue administration. These problems are interpreted as «points of inefficiency» within the processes of financial resource mobilization that require algorithmization, standardization, and reengineering grounded in process logic.It is substantiated that the dominance of a functional-hierarchical management model generates a disconnect between the operational activities of structural units and the strategic objectives of ensuring the financial self-sufficiency of the community. In contrast, the process approach entails the identification of an end-to-end chain of budget value creation-from the identification of a taxable object to the actual crediting of funds to the budget account-with a clear definition of the process owner, performance indicators, and feedback mechanisms. Such a transformation eliminates functional duplication, reduces transaction costs, enhances the transparency of financial flows, and strengthens personalized accountability.Particular attention is devoted to the digital dimension of process transformation. It is demonstrated that the integration of information systems, the application of geoinformation technologies, analytical dashboards, and digital trace analysis tools make it possible to establish an integrated information environment for revenue management in which data is transformed into a strategic resource. The process approach, combined with evidence-based management instruments, ensures a shift from reactive administration to proactive forecasting and the preventive identification of revenue shortfall risks.It is argued that the implementation of the BPM paradigm at the municipal level contributes to increasing the maturity of managerial processes, fostering a culture of responsibility, developing the analytical competencies of personnel, and accumulating institutional knowledge. As a result, the revenue management system acquires the features of an integrated, measurable, and adaptive model capable of ensuring the long-term growth of its own revenue base and strengthening the financial autonomy of territorial communities. Taken together, these advantages allow the process approach to be regarded as a methodological foundation for the strategic modernization of local public finance management.

Key words: *process approach, management of local budget revenues, fiscal decentralization, financial capacity of territorial communities, revenue mobilization, reengineering of managerial processes, digitalization of public finance, strategic resilience of local public finance.*

Received 13.02.2026
Accepted 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.152 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Проблематика управління доходами бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації та воєнно-економічної нестабільності набуває системного характеру й виходить за межі традиційного фіскального адміністрування. Аналіз сучасних наукових праць, присвячених формуванню доходної бази місцевих бюджетів, засвідчує наявність стійких дисфункцій, що відтворюються незалежно від етапу бюджетної реформи та свідчать про обмежену фінансову спроможність громад. Йдеться про низьку частку власних податкових надходжень, структурну залежність від податку на доходи фізичних осіб, значну питому вагу міжбюджетних трансфертів, фрагментарність управління податковою базою та недостатню цифрову інтегрованість інформаційних потоків. У сукупності ці явища формують ситуацію, за якої доходний процес функціонує як набір розрізнених процедур, а не як цілісна система створення бюджетної вартості.

Наявна організаційна модель управління доходами переважно зберігає функціонально-ієрархічну логіку, що зумовлює розосередження відповідальності, дублювання операцій і втрату інформації на стиках між структурними підрозділами. За таких умов результат оцінюється постфактум – за фактом надходження коштів, тоді як сам механізм формування доходів залишається поза межами системного аналізу й оптимізації. Водночас екзогенні виклики, пов’язані з воєнним станом, міграційними процесами й трансформацією локальної економічної активності, підвищують вимоги до гнучкості, адаптивності та аналітичної спроможності муніципального фінансового менеджменту.

У цьому контексті доходну частину бюджету доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів – від ідентифікації об'єкта оподаткування та формування податкової бази до контролю за своєчасністю зарахування коштів. Невизначеність меж процесів, відсутність їх формалізованого опису, чітко визначених власників і системи показників ефективності зумовлюють втрату керованості та обмежують можливості стратегічного впливу громади на власну фінансову стійкість. Саме тому проблема полягає не лише у недостатності ресурсів, а передусім у недосконалості організаційної архітектури їх мобілізації.

Отже, постає науково-прикладне завдання переосмислення управління доходами бюджетів територіальних громад на засадах процесного підходу, що передбачає алгоритмізацію, стандартизацію та інтеграцію доходних операцій у єдину керовану систему. Вирішення цієї проблеми є передумовою підвищення прозорості фінансових потоків, мінімізації структурних дисбалансів та забезпечення довготривалої фінансової самодостатності територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує, що проблематика формування доходів місцевих бюджетів України розглядається переважно крізь призму фіскальної спроможності, структури доходних джерел та впливу бюджетної децентралізації на фінансову автономію громад. У працях Янковський В. А. та Шендригоренко М. Т. [14] акцентовано увагу на сутнісних характеристиках доходів місцевих бюджетів і трансформаційних ефектах реформи, що, попри позитивну динаміку, не усунула структурної залежності громад від регулюючих доходів і міжбюджетних трансфертів. Подібну позицію простежуємо у дослідженнях Тарасенко Д., Тарасенко О. та Кочержина О. [11], де сучасні виклики доходної та видаткової частин місцевих бюджетів інтерпретуються як наслідок інституційної нестабільності та обмеженої податкової автономії. У публікаціях Пилипенко Я. [9], Скрипник Г., Якименко В. [10], Цимбалюк І., Павліха Н. та Корнелюк О. [13] обґрунтовується теза про збереження високої частки трансфертів у структурі доходів і критичну залежність від податку на доходи фізичних осіб, що посилює вразливість громад до зовнішніх макрофіскальних чинників, особливо в умовах воєнного стану. Узагальнення зазначених підходів дозволяє інтерпретувати виявлені дисфункції як наслідок фрагментарної організації процесів мобілізації доходів, де відсутня цілісна архітектура управління.

Паралельно у вітчизняній управлінській думці активно розвивається теоретико-методологічна база процесного підходу. У працях Ольшанського О. В., Ткаченка О. П. та Ткачової С. С. [7] процесна логіка розглядається як інструмент підвищення якості управлінських рішень і стратегічної адаптивності організацій. Філіна С. В., Крутько О. І. та Кужель О. В. [12] акцентують на орієнтації процесів на створення доданої вартості, що у публічному секторі трансформується у фокус на якість сервісної взаємодії між владою та платником. Дослідження Козенкова Д. Є., Альошиної Т. В., Гайдук І. В. [6] та Перерва І. М. [8] підкреслюють значення прозорості, алгоритмізації та усунення розривів між структурними підрозділами як ключових передумов ефективності.

Водночас у науковому дискурсі практично відсутні комплексні дослідження, які б інтегрували здобутки процесної теорії з проблематикою управління доходами бюджетів територіальних громад. Більшість праць або зосереджується на макрофінансових показниках, або аналізує процесний підхід на рівні підприємств, не адаптуючи його до специфіки муніципального фінансового менеджменту. Саме ця методологічна лакуна зумовлює необхідність переосмислення доходної частини бюджету як сукупності взаємопов'язаних процесів – від ідентифікації податкової бази до контролю фактичних надходжень – та обґрунтування переваг процесної моделі як інструменту підвищення фінансової стійкості територіальних громад.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розвиток методичних засад упровадження процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад як інструменту підвищення їх фінансової спроможності, стійкості та адаптивності в умовах децентралізації й воєнно-економічної нестабільності. Досягнення поставленої мети передбачає ідентифікацію ключових «точок неефективності» в системі формування доходів, інтерпретацію їх крізь призму процесної логіки, а також обґрунтування переваг алгоритмізації, стандартизації та цифрової інтеграції доходних процесів як передумови переходу від фрагментарного адміністрування до цілісної моделі управління фінансовими потоками громади.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: визначення сутності та змісту процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад; ідентифікація ключових етапів і структурних елементів процесу формування та адміністрування доходів місцевих бюджетів; аналіз проблем і «вузьких місць» у чинній системі управління доходною частиною бюджету; обґрунтування переваг упровадження процесно орієнтованої моделі в умовах бюджетної децентралізації; дослідження можливостей інтеграції цифрових інструментів та аналітичних технологій у систему управління доходами; розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мобілізації фінансових ресурсів територіальних громад на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасних наукових праць, присвячених проблематиці формування доходів місцевих бюджетів України, дозволяє систематизувати низку стійких дисфункцій, що мають системний характер і відтворюються незалежно від етапу бюджетної реформи. Узагальнення підходів, представлених у дослідженнях В. Янковського, М. Шендригоренка [14], Д. Тарасенка, О. Тарасенко, О. Кочержиної [11], Я. Пилипенка [9], Г. Скрипник, В. Якименко [10], І. Цимбалюк, Н. Павліхи, О. Корнелюка [13] та інших, свідчить про наявність структурних обмежень, які знижують фінансову спроможність територіальних громад. У контексті даного дослідження зазначені проблеми доцільно інтерпретувати як «точки неефективності» процесів формування доходів, що потребують алгоритмізації, стандартизації та реінжинірингу на засадах процесного підходу.

Передусім, уваги потребує низька частка власних податкових надходжень у структурі доходів загального фонду місцевих бюджетів. Попри результати децентралізаційної реформи, питома вага місцевих податків і зборів в Україні залишається істотно нижчою, ніж у більшості країн Європейського Союзу, де вона коливається в межах 50–60%. Вітчизняні ж показники, що перебувають на рівні близько третини доходів, свідчать не лише про інституційні обмеження податкової автономії, а й про недосконалість внутрішніх процесів ідентифікації, обліку та мобілізації локальної податкової бази. Неефективність адміністрування податку на майно, плати за землю, єдиного податку вказує на відсутність цілісного бачення доходного процесу як наскрізного ланцюга створення бюджетної вартості.

Другим структурним викликом є надмірна залежність місцевих бюджетів від податку на доходи фізичних осіб. Дослідження останніх років демонструють, що зростання надходжень у 2022–2023 рр. було значною мірою зумовлене чинниками, які не пов’язані з розширенням економічної активності на територіях, а визначалися зміною нормативів зарахування та збільшенням грошового забезпечення військовослужбовців. Така ситуація формує структурну деформацію доходної частини бюджету, оскільки процес наповнення місцевих фінансів стає залежним від рішень центрального рівня та макрофіскальних обставин. З погляду процесного підходу це означає наявність критичної вразливості до змін у зовнішньому середовищі, коли громада не контролює ключові параметри вхідного фінансового потоку.

Важливою проблемою залишається також значна частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів. Дотаційність, яка в окремих громадах наближається до третини загального обсягу ресурсів, обмежує можливості стратегічного планування та знижує мотивацію до активізації власної доходної бази. З позицій процесного аналізу це свідчить про домінування зовнішніх вхідних потоків над внутрішніми, що суперечить логіці самодостатньої фінансової системи. Відсутність інструментів управління цими потоками з боку громади підсилює необхідність оптимізації тих процесів, які перебувають у межах її компетенції.

Екзогенні виклики, пов'язані з воєнним станом та економічною нестабільністю, додатково загострюють зазначені дисфункції. Руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, переміщення населення, обмеження повноважень органів місцевого самоврядування в умовах функціонування військових адміністрацій формують середовище підвищеної невизначеності. В таких умовах традиційні лінійно-функціональні моделі управління доходами виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. Натомість необхідною стає побудова інтегрованих, цифрово підтриманих процесів, здатних швидко перебудовуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стратегічну стійкість бюджету.

Окремий блок проблем стосується неефективності управління базою оподаткування. Нерозвиненість системної взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницьким середовищем, відсутність повного та актуального обліку потенційних платників, недостатній моніторинг фонду оплати праці й економічної активності суб'єктів господарювання свідчать про хаотичність відповідних процесів. Фактично управління податковою базою часто здійснюється реактивно, без чітко визначених алгоритмів і цифрової інтеграції даних. Це обмежує можливості громади щодо активного впливу на розширення власних доходів.

Нарешті, сам процес формування доходів характеризується складністю та багатокомпонентністю, що потребує узгодженого планування, координації та контролю. Однак у практиці багатьох громад управління здійснюється за функціональним принципом, коли результат оцінюється за фактом виконання окремих завдань структурними підрозділами, а не за досягненням інтегрованого фінансового ефекту. Відсутність методології управління бізнес-процесами призводить до розриву між операційною діяльністю й стратегічними цілями бюджету.

Таким чином, узагальнені в наукових дослідженнях проблеми доходної частини місцевих бюджетів можна інтерпретувати як наслідок недосконалості організаційної архітектури процесів. Саме це обґрунтовує доцільність упровадження процесного підходу, який дозволяє переосмислити формування доходів як цілісну систему створення бюджетної вартості, інтегровану з цифровими інструментами, орієнтовану на результат і здатну забезпечити фінансову стійкість територіальних громад в умовах підвищених ризиків.

Переосмислення організаційних засад управління публічними фінансами в умовах децентралізації закономірно актуалізує необхідність переходу від функціонально-ієрархічних моделей до процесно орієнтованих систем управління. Концептуальні підвалини такого переходу були закладені у праці Reengineering the Corporation авторства Майкл Гаммер та Джеймс Чампі [3], у якій обґрунтовано відмову від домінування функціональних «сілосів» на користь цілісного бачення організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, зорієнтованих на кінцевий результат. Зазначений підхід має методологічне значення і для сфери управління доходами бюджетів територіальних громад, де фрагментація повноважень та інформаційних потоків істотно знижує результативність мобілізації фінансових ресурсів.

У традиційній моделі адміністрування доходів у межах громади відповідні операції розосереджені між фінансовими підрозділами, структурними одиницями,

відповідальними за земельні відносини, комунальне майно, взаємодію з контролюючими органами тощо. За таких умов кожен підрозділ оптимізує власну ділянку роботи, однак відповідальність за інтегрований результат – повнотута своєчасність надходжень до бюджету – є розмитою. Процесний підхід, натомість, передбачає ідентифікацію та моделювання єдиного наскрізного процесу «від виявлення об'єкта оподаткування – до зарахування коштів на бюджетний рахунок», із чітким визначенням власника процесу, показників його ефективності та механізмів зворотного зв'язку. Саме пріоритет процесу над функцією забезпечує усунення дублювання дій, зменшення трансакційних витрат і підвищення прозорості руху фінансових потоків.

Важливим елементом процесної трансформації є так зване «склеювання» розрізнених операцій у межах єдиного управлінського кейсу. Замість послідовного передавання інформації між підрозділами доцільним є формування інтегрованих команд або визначення відповідальних осіб, які супроводжують увесь цикл адміністрування конкретного доходного джерела. Такий підхід створює передумови для консолідації даних різних реєстрів, синхронізації облікових процедур і скорочення часових лагів між встановленням податкового зобов'язання та його фактичною сплатою. У результаті управління доходами набуває рис цілісної системи, а не сукупності ізольованих дій.

Не менш принциповою є відмова від надмірного бюрократичного контролю на користь вбудованих механізмів саморегуляції процесу. Контроль, інтегрований у цифрові алгоритми опрацювання інформації, дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив, зменшити корупційні ризики та підвищити оперативність реагування на відхилення. Автоматизований моніторинг стану заборгованості, застосування ризик-орієнтованих інструментів аналізу платіжної дисципліни, формування аналітичних панелей для керівництва громади – усе це є проявами процесної логіки, за якої цінність створюється не додатковими погодженнями, а оптимальною архітектурою самого процесу.

На окрему увагу заслуговує роль інформаційних технологій як каталізатора інституційних змін. У контексті управління доходами територіальних громад цифрові рішення не повинні обмежуватися автоматизацією паперових процедур. Використання геоінформаційних систем для обліку земельних ділянок та об'єктів нерухомості, інтеграція з державними реєстрами, створення електронних кабінетів платників податків трансформують сам механізм виявлення податкової бази та адміністрування платежів. Таким чином, інформаційні технології виступають не допоміжним інструментом, а системоутворювальним чинником реінжинірингу доходних процесів громади.

Зрештою, процесний підхід органічно поєднується з орієнтацією на платника податків як ключового стейкхолдера бюджетного процесу. Прозорість процедур, зрозумілі алгоритми нарахування та сплати, можливість дистанційної взаємодії з органом місцевого самоврядування формують підґрунтя для підвищення рівня добровільної сплати та зміцнення фіскальної культури. У цьому вимірі ефективність процесу управління доходами оцінюється не лише за обсягом мобілізованих ресурсів, а й за якістю сервісу та рівнем довіри до місцевої влади, що в довготривалій перспективі стає визначальним чинником фінансової спроможності територіальної громади.

Подальше поглиблення теоретико-методологічних засад процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад доцільно здійснювати з урахуванням напрацювань Томас Девенпорт, викладених у праці Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology [1]. На відміну від концепції радикального реінжинірингу, у якій акцентується передусім на структурному «перезавантаженні» організації, зазначений підхід фокусує увагу на синергії процесних змін та інформаційних технологій як ключовому чиннику формування нової якості управління.

У контексті доходів територіальних громад це означає, що цифрові інструменти мають розглядатися не як допоміжний елемент автоматизації бухгалтерських операцій,

а як головний фасилітатор нової архітектури процесу. Інформаційні системи створюють можливість конструювання «цифрового двійника» доходної бази громади – інтегрованого інформаційного середовища, у якому поєднуються дані земельного кадастру, реєстрів речових прав, договорів оренди, податкових нарахувань та фактичних надходжень. За таких умов управління набуває превентивного характеру: замість фіксації вже допущених втрат формується механізм раннього виявлення ризиків недоотримання доходів, що принципово змінює логіку прийняття управлінських рішень.

Водночас процес управління доходами продукує не лише фінансовий результат у формі акумульованих бюджетних ресурсів, а й стратегічно значущу інформацію. Дані про структуру платників, динаміку сплати, просторову концентрацію економічної активності, рівень заборгованості та поведінкові моделі суб'єктів господарювання формують так званий аналітичний капітал громади. Саме інформація стає окремим продуктом процесу, що дозволяє здійснювати середньотривале прогнозування надходжень, моделювати сценарії розвитку доходної бази та оцінювати ефективність податкових рішень. У цьому аспекті процесний підхід трансформує систему управління доходами з реактивної в проактивну, орієнтовану на роботу з масивами даних та використання інструментів інтелектуального аналізу.

Суттєвою перевагою є також багатовимірність процесних інновацій. Їх реалізація неможлива виключно через закупівлю програмного забезпечення або формальне оновлення регламентів. Йдеться про одночасні зміни у структурі відповідальності, технологічній інфраструктурі та професійних компетентностях персоналу. Працівники фінансових підрозділів громади поступово переходять від ролі виконавців облікових операцій до ролі аналітиків бізнес-процесів, здатних інтерпретувати дані, формувати управлінські звіти та пропонувати рішення щодо оптимізації доходної політики. Таким чином, процесний підхід стимулює розвиток людського капіталу громади, що безпосередньо впливає на її фінансову спроможність.

Інформаційні технології водночас нівелюють часові та географічні бар'єри, які традиційно супроводжували адміністрування місцевих платежів. Миттєве передавання даних, дистанційний доступ до сервісів, електронні кабінети платників податків забезпечують незалежність процесу мобілізації доходів від фізичної присутності суб'єкта у приміщенні органу місцевого самоврядування. Це особливо актуально для територіальних громад із розгалуженою мережею населених пунктів або значною часткою внутрішньо переміщеного населення. У результаті знижується транзакційна вартість взаємодії, підвищується зручність виконання податкових зобов'язань і зміцнюється платіжна дисципліна.

Принципово важливим є й положення про поєднання радикальних змін із постійним удосконаленням процесів. Для більшості територіальних громад, обмежених у фінансових та кадрових ресурсах, одномоментна трансформація всієї системи управління доходами є практично недосяжною. Натомість поетапна цифровізація ключових джерел надходжень – насамперед плати за землю та податку на нерухомість – дозволяє сформувати базову процесну модель, яка в подальшому розширюється шляхом інтеграції інших доходів. Такий еволюційний сценарій поєднує стратегічне бачення кінцевої архітектури процесу з інструментами безперервного вдосконалення, що мінімізує ризики інституційного опору та забезпечує стійкість змін.

Отже, технологічний вимір процесного підходу розкриває його додаткові переваги в управлінні доходами бюджетів територіальних громад: формування інтегрованого інформаційного простору, перетворення даних на стратегічний ресурс, розвиток аналітичних компетентностей персоналу, усунення просторово-часових обмежень та можливість поетапної модернізації системи. Сукупність зазначених чинників створює передумови для переходу від фрагментарного адміністрування

доходів до комплексного управління фінансовими потоками громади на основі процесної логіки та цифрових інструментів.

Систематизація процесного підходу на сучасному етапі розвитку управлінської науки пов'язана з напрацюваннями Ян вом Брокке та Майкл Роземанн, узагальненими у виданні Handbook on Business Process Management [1]. На відміну від концепцій, що зосереджуються переважно на реінжинірингу або технологічній трансформації, запропонований авторами підхід формує цілісну систему управління процесами, у межах якої поєднуються стратегічні, організаційні, методологічні та культурні виміри. Така комплексність є особливо значущою для муніципального рівня, де ефективність управління доходами залежить не від окремих інструментів, а від узгодженості всієї управлінської архітектури.

Однією з ключових ідей є виокремлення шести базових елементів процесного управління, що утворюють інтегровану модель його функціонування. У площині управління доходами бюджетів територіальних громад це означає, що результативність мобілізації фінансових ресурсів можлива лише за умови стратегічного вирівнювання процесів збору доходів із цілями соціально-економічного розвитку громади; наявності чіткої системи governance із визначенням власників процесів за кожним видом доходу; застосування єдиної методології описування й моделювання процесів; упровадження відповідних інформаційно-аналітичних технологій; формування належних професійних компетентностей персоналу; а також утвердження організаційної культури, орієнтованої на досягнення вимірюваного результату. Ігнорування бодай одного з цих компонентів зумовлює дисбаланс системи та нівелює потенційні переваги процесного підходу.

Принцип стратегічного вирівнювання набуває особливої ваги в умовах бюджетної децентралізації. Управління доходами не може розглядатися як технічна функція обліку та контролю надходжень. Кожна операція – від інвентаризації об'єктів оподаткування до аналізу динаміки заборгованості – повинна бути співвіднесена з довготривалою метою забезпечення фінансової самодостатності громади. Процесна модель дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між щоденними діями посадових осіб і кінцевими бюджетними показниками, тим самим інтегруючи оперативний рівень управління у стратегічний контекст.

Не менш значущим є культурний вимір процесного управління. Ефективність доходних процесів визначається не лише формальними регламентами, а й ціннісними орієнтаціями працівників органів місцевого самоврядування. Орієнтація на відповідальність, міжвідомчу співпрацю та безперервне вдосконалення створює підґрунтя для формування відкритої моделі управління. Фіксація операцій у цифрових системах, прозорість процедур нарахування та контролю платежів, можливість аудиту кожного етапу процесу істотно зменшують простір для дискреційних рішень і, відповідно, корупційних ризиків. Таким чином, процесний підхід виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом інституційного зміцнення доброчесності в управлінні місцевими фінансами.

Концепція зрілості процесів дає можливість оцінити реальний стан управління доходами у вітчизняних громадах. Для значної їх частини характерною є залежність процедур від конкретних посадових осіб, відсутність формалізованих описів процесів і системних показників ефективності. Перехід до вищих рівнів зрілості передбачає поступове документування процесів, упровадження систем моніторингу їх результативності, автоматизацію ключових операцій та інтеграцію аналітичних інструментів. Важливо, що модель зрілості пропонує не абстрактну декларацію змін, а логічно вибудувану «дорожню карту» трансформації – від хаотичного адміністрування до оптимізованого управління доходами на основі даних.

На окрему увагу заслуговує питання управління знаннями у межах процесів. Адміністрування місцевих податків і зборів є інтелектуально містким видом діяльності, що потребує глибокого розуміння податкового законодавства, особливостей місцевої економіки, структури платників та ризиків недонадходжень. Процесний підхід дозволяє «вбудувати» знання у саму архітектуру процесу: через створення електронних баз кейсів, аналітичних модулів, стандартизованих алгоритмів прийняття рішень. Формування муніципальних аналітичних центрів або функціональних підрозділів з управління знаннями забезпечує інституційну пам'ять громади та зменшує залежність від індивідуального досвіду окремих працівників. У довготривалій перспективі це підвищує стійкість системи управління доходами та її здатність адаптуватися до змін нормативного й економічного середовища.

Таким чином, адаптація сучасної BPM-парадигми до муніципального рівня розкриває додаткові переваги процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад: системність трансформації, стратегічну інтегрованість, формування культури відповідальності, забезпечення поетапного підвищення зрілості процесів і накопичення інституційного знання. Сукупна дія зазначених чинників створює підґрунтя для переходу від адміністративно-функціональної моделі до зрілої процесно орієнтованої системи управління місцевими фінансами.

Перехід від концептуального обґрунтування процесної трансформації до її інструментального забезпечення вимагає звернення до праць, у яких бізнес-процеси розглядаються як об'єкти вимірювання, діагностики та кількісного оцінювання. У цьому контексті методологічно значущими є підходи, запропоновані М. Дюма та співавторами у виданні FundamentalsofBusinessProcessManagement [2], а також аналітична концепція, розроблена WilvanderAalst у праці ProcessMining: DataScienceinAction [4]. Зазначені джерела дозволяють перенести дослідження переваг процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад у площину практичної аналітики та цифрової верифікації управлінських рішень.

Насамперед, концепція життєвого циклу BPM створює підґрунтя для структурованої організації роботи фінансового підрозділу громади. Ідентифікація процесів із поділом на основні, допоміжні та управлінські дозволяє чітко окреслити межі відповідальності та визначити, які саме дії формують безпосередню бюджетну вартість. До основних процесів у сфері доходів належать адміністрування місцевих податків і зборів, управління орендними платежами, контроль за надходженням трансфертів; допоміжні процеси забезпечують функціонування інформаційних систем та документообіг; управлінські – охоплюють бюджетне планування, моніторинг виконання доходної частини та коригування фінансової стратегії. Така класифікація дає можливість сконцентрувати управлінські зусилля на процесах, що реально додають вартість, і відмежувати їх від операцій, які не мають прямого впливу на формування доходної бази.

Важливою складовою є аналіз процесів з позиції створення доданої вартості. Застосування якісних та кількісних методів оцінювання дозволяє виявити етапи, що не генерують бюджетного результату, але споживають ресурси та час. У практиці територіальних громад такими «непродуктивними» кроками часто виступають дублювання погоджень, ручне перенесення даних між реєстрами, надмірні процедурні бар'єри. Їх усунення або трансформація відповідно до евристикперепроєктування процесів забезпечує скорочення тривалості циклу адміністрування доходів і підвищення швидкості надходження коштів до бюджету. Перехід від послідовного передавання справ між структурними підрозділами до паралельного виконання завдань із використанням цифрових інструментів формує нову конфігурацію фінансового процесу, зорієнтовану на часову та ресурсну ефективність.

Якісно новий рівень аналітичних можливостей відкриває застосування підходів ProcessMining. Йдеться про використання цифрових слідів інформаційних систем для реконструкції реального перебігу процесів і порівняння його з нормативною моделлю. Принцип перевірки відповідності (conformancechecking) дозволяє встановити розбіжності між регламентованими процедурами адміністрування місцевих платежів та їх фактичним виконанням. У сфері управління доходами це означає можливість об'єктивно з'ясувати, чому окремі етапи нарахування або погодження займають більше часу, ніж передбачено нормативними актами, або на яких стадіях виникають систематичні затримання. Такий інструментарій мінімізує суб'єктивність оцінювань і створює передумови для посилення внутрішнього фінансового контролю.

Аналіз «вузьких місць» на основі масивів даних дозволяє ідентифікувати ділянки процесу, де відбувається накопичення нерозглянутих справ, затримання проведення платежів або втрата інформації про боржників. На відміну від традиційних ревізій, що мають епізодичний характер, цифровий аналіз забезпечує безперервний моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу. Це створює можливість оперативного коригування управлінських рішень і перерозподілу ресурсів для усунення дисфункцій ще до того, як вони трансформуються у бюджетні втрати.

Особливого значення набуває функція передбачувальної аналітики. Використання історичних даних щодо поведінки платників, сезонності надходжень, тривалості опрацювання адміністративних процедур дає змогу моделювати ймовірні сценарії виконання доходної частини бюджету. Процесний підхід у поєднанні з інструментами ProcessMining трансформує управління доходами з постфактум-реагування на відхилення в систему прогнозування касових розривів і превентивного управління ліквідністю. У цьому аспекті перевага полягає не лише в точності оцінювань, а й у своєчасності прийняття рішень.

Синтез зазначених підходів дозволяє сформулювати низку узагальнених положень щодо переваг процесного управління доходами територіальних громад. По-перше, забезпечується об'єктивність оцінювання через використання цифрових логів як джерела даних для безперервного аудиту. По-друге, створюється методологічна база для доказового управління, коли ефект від оптимізації процесу може бути кількісно виміряний у скороченні операційних витрат і прискоренні надходжень. По-третє, формується система автоматичного виявлення неефективності, у межах якої будь-яке відхилення від заданої моделі адміністрування доходів стає негайно видимим для керівництва громади.

Отже, поєднання методології життєвого циклу BPM із можливостями аналізу цифрових слідів створює підґрунтя для переходу до інтелектуально насиченої, вимірюваної та керованої моделі управління доходами. Саме в цьому виявляється одна з ключових переваг процесного підходу – здатність трансформувати фінансову діяльність територіальної громади з адміністративної процедури у системний, аналітично забезпечений та доказово обґрунтований управлінський процес.

Подальший аналіз наукових праць дозволяє констатувати, що процесний підхід у вітчизняній управлінській думці розглядається не як допоміжний інструмент оптимізації окремих функцій, а як системна методологія трансформації організаційних структур в умовах високої турбулентності середовища. Українські дослідники дедалі частіше акцентують увагу на тому, що саме переорієнтація з функціонального поділу повноважень на управління наскрізними процесами створює передумови для формування стійких моделей розвитку як підприємств, так і публічних інституцій, зокрема органів місцевого самоврядування.

У працях Ольшанського О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. [7] обґрунтовано тезу про те, що трансформація ключових бізнес-процесів у стратегічні ініціативи

забезпечує організаціям здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довготривалі конкурентні переваги. У площині управління доходами бюджетів територіальних громад це означає перехід від реактивного адміністрування надходжень до стратегічного моделювання потоків доходів із чітко визначеними параметрами ефективності, ризик-орієнтованими алгоритмами та механізмами швидкого коригування. Процеси наповнення бюджету перестають сприйматися як сукупність розрізнених процедур, натомість набувають статусу інтегрованої системи створення фінансової стійкості громади.

Водночас Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. [12] наголошують на тому, що процесний підхід змінює парадигму управління через фокус на створенні доданої вартості для кінцевого споживача. Якщо екстраполювати цю позицію на сферу публічних фінансів, то сплата податків перестає бути виключно фіскальним актом і трансформується у складову сервісної взаємодії між громадянином, бізнесом і органом місцевого самоврядування. Таким чином, управління доходами громади має будуватися не навколо внутрішніх регламентів фінансового відділу, а навколо логіки ціннісного ланцюга: ідентифікація платника – формування податкової бази – адміністрування – контроль – зворотний зв'язок – розвиток економічної активності. Саме така орієнтація на результат забезпечує підвищення податкової дисципліни та легалізацію економічних процесів.

Суттєвий внесок у розкриття переваг процесної моделі зроблено у працях Козенкова Д. Є., Альошиної Т. В., Гайдук І. В. [6] та Перерви І. М. [8], які підкреслюють значення прозорості управління на стиках між структурними підрозділами. У традиційній функціональній моделі саме на цих «межах відповідальності» виникають втрати інформації, дублювання повноважень і часові затримання. Для бюджету територіальної громади це проявляється у неузгодженості дій фінансових органів, відділів економіки, земельних ресурсів та комунального майна. Процесний підхід, натомість, передбачає чітке визначення власника процесу формування доходів, встановлення показників результативності та безперервний моніторинг виконання на кожному етапі. У результаті забезпечується цілісність інформаційного потоку та підвищується якість управлінських рішень.

На окрему увагу заслуговує аспект цифрової трансформації. На думку Філіної С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. [12], цифровізація істотно знижує бар'єри впровадження процесного підходу, оскільки дозволяє формалізувати, алгоритмізувати та візуалізувати управлінські процедури. У сфері доходів місцевих бюджетів це означає створення інтегрованих інформаційних систем обліку платників, автоматизованого моніторингу надходжень, аналітики фонду оплати праці та динаміки податкової бази. ІТ у такій моделі виступають не інструментом механічної автоматизації наявної бюрократії, а засобом реінжинірингу процесів та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів дозволяє виокремити принципові відмінності, які мають безпосереднє значення для управління доходами територіальних громад. Функціональна модель характеризується слабкими горизонтальними зв'язками, розмитою відповідальністю та орієнтацією на виконання окремих завдань. За таких умов кожен структурний підрозділ зосереджується на власних показниках, що унеможливлює досягнення синергетичного ефекту. Натомість процесна модель формує міцні крос-функціональні зв'язки, передбачає персоніфіковану відповідальність власника процесу та спрямована на досягнення кінцевого результату – стабільного зростання доходів і підвищення рівня фінансової автономії громади.

Таким чином, процесний підхід у системі управління доходами бюджетів територіальних громад виступає не лише інструментом оптимізації адміністративних процедур, а й методологічною основою формування стратегічної стійкості. Його

впровадження дозволяє інтегрувати функціонально роз'єднані елементи фінансового управління в єдину керовану систему, здатну адаптуватися до зовнішніх викликів, мінімізувати структурні дисбаланси та забезпечити довготривале нарощування власної дохідної бази.

Висновки. Сучасна модель формування доходів місцевих бюджетів України характеризується наявністю системних дисфункцій, які мають не випадковий, а інституційно зумовлений характер. Низька частка власних податкових надходжень, структурна залежність від податку на доходи фізичних осіб, висока питома вага міжбюджетних трансфертів, уразливість до екзогенних шоків воєнного та макроекономічного характеру, а також фрагментарність управління базою оподаткування свідчать про недосконаліть організаційної архітектури процесів мобілізації фінансових ресурсів територіальних громад. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає підстави стверджувати, що зазначені проблеми не можуть бути розв'язані виключно шляхом нормативних змін або збільшення обсягів трансфертного підтримання, оскільки їх джерело полягає у функціонально-ієрархічній логіці управління доходами.

Доведено, що процесний підхід створює концептуальні та інструментальні передумови для переосмислення формування доходів місцевих бюджетів як цілісної системи створення бюджетної вартості. Його впровадження забезпечує інтеграцію розрізнених функцій у межах наскрізних процесів, чітке визначення відповідальності за кінцевий фінансовий результат, формування вимірюваних показників ефективності та запровадження механізмів безперервного моніторингу. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої на виконання окремих завдань структурними підрозділами, процесна модель спрямована на досягнення інтегрованого результату – стабільного та прогнозованого зростання власної доходної бази громади.

Обґрунтовано, що стратегічна перевага процесного підходу полягає у здатності мінімізувати вразливість місцевих фінансів до зовнішніх факторів через підвищення керованості внутрішніх доходних потоків. Алгоритмізація процедур ідентифікації об'єктів оподаткування, цифрова інтеграція реєстрів, застосування інструментів аналітики даних і моніторингу відповідності фактичного перебігу процесів їх нормативним моделям трансформують управління доходами з реактивного у проактивне. У результаті громада отримує можливість своєчасно виявляти ризики недонадходжень, прогнозувати динаміку податкової бази та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі доказових даних.

Встановлено, що цифрова складова процесної трансформації виконує системоутворювальну функцію. Інформаційні технології забезпечують не лише автоматизацію операцій, а й формування інтегрованого інформаційного простору, у межах якого поєднуються дані про об'єкти оподаткування, платників, нарахування та фактичні надходження. Це створює підґрунтя для формування аналітичного капіталу громади, підвищення прозорості фінансових потоків та зниження корупційних ризиків. Водночас цифровізація розширює можливості сервісної взаємодії з платниками податків, сприяючи підвищенню добровільності сплати та зміцненню фіскальної культури.

Підкреслено, що впровадження процесного підходу має комплексний характер і передбачає одночасні зміни у стратегічному вирівнюванні доходних процесів із цілями розвитку громади, організаційній структурі управління, системі розподілу відповідальності, професійних компетентностях персоналу та організаційній культурі. Формування моделі зрілості процесів, їх поетапна формалізація, документування та оптимізація дозволяють забезпечити поступову, інституційно стійку трансформацію системи управління доходами без надмірного адміністративного навантаження.

Отже, процесний підхід виступає не лише інструментом удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів, а й методологічною основою формування фінансової самодостатності територіальних громад. Його реалізація забезпечує підвищення ефективності мобілізації доходів, скорочення трансакційних витрат, зростання прозорості та підзвітності управління, а також посилення стратегічної стійкості місцевих бюджетів в умовах динамічних та ризикогенних трансформацій зовнішнього середовища. Сукупність окреслених переваг дозволяє розглядати процесну модель як пріоритетний напрям модернізації системи управління доходами бюджетів територіальних громад України.

Conclusions. The conducted research confirms that the contemporary model of local budget revenue formation in Ukraine is characterized by the presence of systemic dysfunctions that are not incidental but institutionally determined. The low share of own tax revenues, structural dependence on personal income tax, the significant proportion of intergovernmental transfers, vulnerability to exogenous shocks of military and macroeconomic nature, as well as the fragmented management of the tax base indicate the imperfection of the organizational architecture of financial resource mobilization processes within territorial communities. The generalization of scientific approaches developed by domestic and foreign scholars provides sufficient grounds to assert that these problems cannot be resolved solely through regulatory changes or by increasing the volume of transfer support, since their origin lies in the functional-hierarchical logic of revenue management.

It has been substantiated that the process approach creates conceptual and instrumental prerequisites for reinterpreting local budget revenue formation as an integrated system of budget value creation. Its implementation ensures the integration of fragmented functions within end-to-end processes, the clear assignment of responsibility for the final financial result, the establishment of measurable performance indicators, and the introduction of mechanisms for continuous monitoring. In contrast to the traditional model, which is focused on the execution of isolated tasks by structural units, the process model is oriented toward achieving an integrated outcome-sustainable and predictable growth of the community's own revenue base.

It has been demonstrated that the strategic advantage of the process approach lies in its capacity to minimize the vulnerability of local public finance to external factors by enhancing the controllability of internal revenue flows. The algorithmization of procedures for identifying taxable objects, the digital integration of registries, the application of data analytics tools, and the monitoring of compliance between actual process execution and their normative models transform revenue management from a reactive to a proactive mode. As a result, territorial communities acquire the capacity to identify risks of revenue shortfalls in a timely manner, forecast the dynamics of the tax base, and make substantiated managerial decisions grounded in evidence-based data.

It has been established that the digital dimension of process transformation performs a system-forming function. Information technologies ensure not only the automation of operational activities but also the creation of an integrated information space that consolidates data on taxable objects, taxpayers, assessments, and actual revenues. This provides the foundation for the formation of the community's analytical capital, enhances the transparency of financial flows, and reduces corruption risks. At the same time, digitalization expands the possibilities for service-oriented interaction with taxpayers, thereby promoting voluntary compliance and strengthening fiscal culture.

It has been emphasized that the implementation of the process approach is comprehensive in nature and requires simultaneous transformations in the strategic alignment of revenue processes with community development objectives, the organizational structure of governance, the system of responsibility allocation, the professional competencies of personnel,

and the organizational culture. The development of process maturity models, their gradual formalization, documentation, and optimization ensure a phased and institutionally sustainable transformation of the revenue management system without excessive administrative burden.

Thus, the process approach serves not only as an instrument for improving the administration of local taxes and fees but also as a methodological foundation for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities. Its implementation contributes to increasing the efficiency of revenue mobilization, reducing transaction costs, enhancing transparency and accountability in governance, and reinforcing the strategic resilience of local budgets under conditions of dynamic and risk-generating transformations of the external environment. The cumulative effect of these advantages allows the process model to be considered a priority direction for the modernization of the revenue management system of territorial community budgets in Ukraine.

Список використаних джерел

1. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer, 2013. 399 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p. DOI: https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3
4. Van der Aalst W. M. P. Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin: Springer, 2016. 467 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4
5. Vom Brocke J., Rosemann M. (eds.). Handbook on Business Process Management. Berlin: Springer, 2015. 709 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3
6. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67
7. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 53–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9
8. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3
9. Пилипенко Я. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46
10. Скрипник Г., Якименко В. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155
11. Тарасенко Д., Тарасенко О., Кочержина О. Доходи та видатки місцевих бюджетів: сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192
12. Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 382–385. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57
13. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107
14. Янковський В. А., Шендригоренко М. Т. Доходи місцевих бюджетів в Україні: сутнісна складова та сучасний стан у рамках реформи бюджетної децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 331–337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-331-337

References

1. Davenport T. H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press. 352 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer. 399 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5
3. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business. 223 p. DOI: https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3
4. Van der Aalst W. M. P. (2016). Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin: Springer. 467 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4
5. Vom Brocke J., Rosemann M. (eds.) (2015). Handbook on Business Process Management. Berlin: Springer. 709 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3

6. Kozhenkov D. Je., Aljoshyna T. V., Ghajduk I. V. (2022) Procesnyj pidkhid do upravlinnja pidpryjemstvom [Process approach to enterprise management]. Ekonomika ta suspiljstvo, vol. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67
7. Oljshansjkyj O. V., Tkachenko O. P., Tkachova S. S. (2021) Implementacija procesnogho pidkhodu u teoriju pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj [Implementation of the process approach in the theory of managerial decision-making]. Ekonomichnyj prostir, no. 166, pp. 53–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9
8. Pererva I. M. (2021) Perevaghy vprovadzhennja procesnogho pidkhodu do upravlinnja pidpryjemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. Ekonomika ta suspiljstvo., vol. 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3
9. Pylypenko Ja. (2023) Formuvannja ta vykonannja miscevykh bjudzhetiv v umovakh vijny [Formation and execution of local budgets under wartime conditions]. Ekonomika ta suspiljstvo, vol. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46
10. Skrypnyk Gh., Jakymenko V. (2024) Miscevi bjudzhety: suchasnyj stan ta osoblyvosti formuvannja [Local budgets: current state and features of formation]. Ekonomika ta suspiljstvo, vol. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155
11. Tarasenko D., Tarasenko O., Kocherzhyna O. (2024) Dokhody ta vydatky miscevykh bjudzhetiv: suchasni vyklyky [Revenues and expenditures of local budgets: current challenges]. Ekonomika ta suspiljstvo, vol. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192
12. Filina S. V., Krutjko O. I., Kuzhelj O. V. (2024) Teoretychni ta metodychni aspekty procesnogho pidkhodu do upravlinnja pidpryjemstvom [Theoretical and methodological aspects of the process approach to enterprise management]. Stalyj rozvytok ekonomiky, no. 3 (50), pp. 382–385. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57
13. Cymbaljuk I., Pavlikha N., Korneljuk O. (2023) Miscevi bjudzhety jak osnova finansovoji samostijnosti ta konkurentospromozhnostiterytorij [Local budgets as a basis for financial independence and competitiveness of territories]. Ekonomika ta suspiljstvo, vol. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107
14. Jankovsjkyj V. A., Shendryghorenko M. T. (2020) Dokhody miscevykh bjudzhetiv v Ukrajini: sutnisna skladova ta suchasnyj stan u ramkakh reformy bjudzhetnoji decentralizaciji [Local budget revenues in Ukraine: essential component and current state within the framework of budget decentralization reform]. Biznes Inform, no. 11, pp. 331–337. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-331-337

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 657.004

GLOBAL APPROACHES TO FINANCIAL REGULATION OF INNOVATION PARKS IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMY PARADIGM

Tamara Franchuk
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7615-1276

Dmytro Tyshchenko
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2193-9012

Andrii Zavazhenko
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3345-1671

Rostyslav Zakharov
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0003-1433-7755

Summary. *The article explores a detailed analysis of the issues of different approaches to the financial regulation of innovation parks in the context of the paradigm transformation of the world economy, which allows to draw a conclusion about the insufficient coverage of all aspects of this problem precisely in the context of the current difficult economic processes both in most of the world's countries. The features of the development of modern technologies are analyzed, the use of which is a global trend and a powerful factor in increasing the competitiveness of the world economy. The problem of creating, supporting and ensuring end-to-end innovative development of enterprises in all industries, in particular in the field of information and communication technologies, which requires comparing the optimal components of the levers of modern financial regulation, is investigated, creating various modern multi-sector partnerships, providing tax benefits, and especially providing direct support to the country's leading business entities. Based on the findings of our research and the analysis of the development and implementation of established strategic directions for building the information society amid the transformation of the global innovation paradigm, global approaches to the financial regulation of innovation parks – both domestically and internationally – were examined. An assessment was made of the level of development of the world economy, which is characterized by rapid modernization processes and the growing role of informatization of society, based on the need for increased financing. It has been proven that the information environment is a determining factor not only in the creation, presentation and promotion of new ideas and innovations, but also in shaping the competitiveness of the economies of the world's leading countries. Modern transformations in all components of the economic space indicate that it is the integration of achievements in the field of ICT with the latest developments that provides an impetus for the growth of the world economy and an increase in the economic level and positions of states in world rankings.*

Key words: *financial regulation, innovation parks, financial innovations, innovative activity, innovative and technological development.*

Received 12.02.2026
Accepted 25.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.167 *Published 30.04.2026*

Corresponding author: Tamara Franchuk; e-mail: kits_seminar@ukr.net

УДК 657.004

ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРКІВ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАРАДИГМИ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Тамара Франчук
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
Дмитро Тищенко
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
Андрій Заваженко
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна
Ростислав Захаров
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

Резюме. *Детально проаналізовано проблематику різних підходів до фінансового регулювання інноваційних парків у контексті трансформації парадигми світової економіки, що дозволяє зробити висновок стосовно недостатності висвітлення всіх аспектів цієї проблеми саме в контексті сучасної складної економічної та політичної ситуації як в нашій країні, так і в усьому світі. Проаналізовано особливості розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, використання яких є глобальною тенденцією і потужним чинником підвищення конкурентоспроможності сучасної світової економіки. Досліджено проблему створення, супроводження та забезпечення наскрізного інноваційного розвитку підприємств у всіх галузях, зокрема в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, що вимагає співставлення оптимальних складових важелів сучасного фінансового регулювання, створення різноманітних сучасних багатогалузевих партнерств, надання податкових пільг, здійснення безпосередньої підтримки провідних суб'єктів господарювання країни. Спираючись на результати власних досліджень та вивчаючи результати розроблення та впровадження встановлених стратегічних напрямів розвитку інформаційного суспільства в контексті трансформації інноваційної парадигми світової економіки проаналізовано глобальні підходи до фінансового регулювання інноваційних парків як у власній країні, так і у цілому світі. Оцінено рівень розвитку світової економіки, що характеризується стрімким розвитком модернізації та підвищення опосередкованості інформатизації суспільства, де інформаційне середовище, а саме інформаційно-комунікаційні технології є визначальними чинниками не лише розвитку ідей та інновацій, а й у формуванні активної конкурентоспроможності економіки провідних країн світу. Сучасні процеси, що відбуваються в усіх складових економічного простору дозволяють стверджувати, що саме інтеграція досягнень галузі інформаційно-комунікаційних технологій і новітніх ідей надає поштовх розвиткові світової економіки, та внаслідок чого підвищення економічного рівня та місця держави у світовому рейтингу.*

Ключові слова: *фінансове регулювання, інноваційні парки, фінансові інновації, інноваційна діяльність, інноваційно-технологічний розвиток.*

Дата надходження 12.02.2026
Дата прийняття 25.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.167 *Дата публікації 30.04.2026*

Problem statement. Special attention is required to analyze the features of the development of information and communication technologies, the use of which is a global trend and a powerful factor in increasing the competitiveness of the modern world economy. The problem of creating, supporting and ensuring the end-to-end innovative development of enterprises in all industries, in particular in the field of information and communication technologies, requires a comparison of the optimal components of the levers of modern financial regulation, creating various modern multi-sector partnerships, providing tax benefits, and especially providing direct support to the country's leading business entities. In our country, Europe, and around the world, it is the development of information and communication technologies, based on increasing the competitiveness of enterprises of all innovative directions, that should be the focus of researchers' attention.

Analysis of recent research and publications. Analyzing the content of recent publications, assessing the relevance of the selected issues, we can confidently state that the selected topic is in the field of view of scientists and specialists and is interesting from the point

of view of the future development of its study due to the fact that the mechanisms of financial regulation of innovation parks in the context of the paradigm transformation of the world economy has not been sufficiently studied.

Zhyvets A. analyzes the propaedeutic issues and consequences of introducing state regulation mechanisms in financing innovative activities at the state level in order to increase the speed of implementation of new ideas that accelerate economic movement [1]. Khitsan D., Tyshchenko D., Franchuk T., Karpunin I., Stepashkina K., Desiatko A. study the problems of digitalization of the financial segment and indicate ways to overcome them [2–4]. Kovalenko Y. considers financial regulators of the development of innovation parks [5]. Manzhura O., Kraus K., Kraus N., Radzikhovska Y., Ishchenko I. The focus of attention when studying the issues of innovative development is the relentless movement of informatization, and as a result, its potential positive and negative manifestations [6–7]. Maslak O., Yakovenko Y., Domanetsky I. focus on the specifics of data protection for the economic security of the innovative activities of future enterprises and ensuring cyber security of the entire ecosystem of innovation parks [8]. Tsal-Tsalko Yu. studies the possibilities of the influence of global trends on the economic processes of a particular state and the world as a whole [9]. Zhukova Yu., Yurchenko O., Vasylenko V. analyzes issues of world economic development, studying the features of economic security based on the features of world trends [10]. Franchuk T., Tyshchenko D., Zavazhenko A., Glushkov M. investigate the leading aspects of financial support for modern innovative activity in the modern realities of economic development [11]. Many open source publications are devoted to the problems of financing innovations in Ukraine, Europe, and other countries of the world, where the main obstacles and opportunities are explored [12–14].

Purpose of the study. The main goal of the article is to study global approaches to financial regulation of innovation parks in the context of the paradigm transformation of the world economy.

Statement of the task. To achieve the specified goal, it is necessary to perform the following tasks: to investigate modern achievements in financing innovation activities; to identify ways to improve state support for innovation activities; to indicate the advantages and disadvantages of state policy in the field of financing innovation, to establish ways of supporting and special effective regulation of development of innovation parks to explore modernization processes and prospects for domestic and global innovation and technological development.

Statements of the main material of the study. Based on the conclusions of researchers studying the results of the development and implementation of established strategic directions for the development of the information society in the context of the transformation of innovation paradigm of the world economy. It is necessary to thoroughly analyze global approaches to the financial regulation of innovation parks both in one's own country and around the world. The assessment of the level of development of the world economy is characterized by the rapid development of modernization and increasing indirectness of informatization of society, where the information environment, namely, information and communication technologies, is determining factors not only in the development of ideas and innovations, but also in the formation of active competitiveness the economies of the world's leading countries. Modern processes occurring in all components of the economic space allow us to assert that it is the integration of achievements in the field of ICT and the latest ideas that gives impetus to the growth of the world economy, and as a result, an increase in the economic level and place of the state in the world ranking. The development of information and telecommunications technologies reflects the capabilities of the economy and an individual country, as well as its potential, prospects for economic implementations, and opportunities for represents in the redistribution of global financial flows. The constant development of all segments of such an economy and the need for financial flows to the vector of new visions within the state determine strategic goals that affect research progress.

Therefore, the task of determining and forecasting the prospects for the application of such regulation instruments for the development of information and other technologies as a factor of the competitiveness of the state economy and the world economy is very difficult.

Global approaches to financial regulation of innovation parks today are determined by the transition from fragmentation to localization and sovereign regulation in order to support national competitiveness. In the context of the transformation of the global economic paradigm, the following key areas are highlighted, which are presented in Fig. 1.

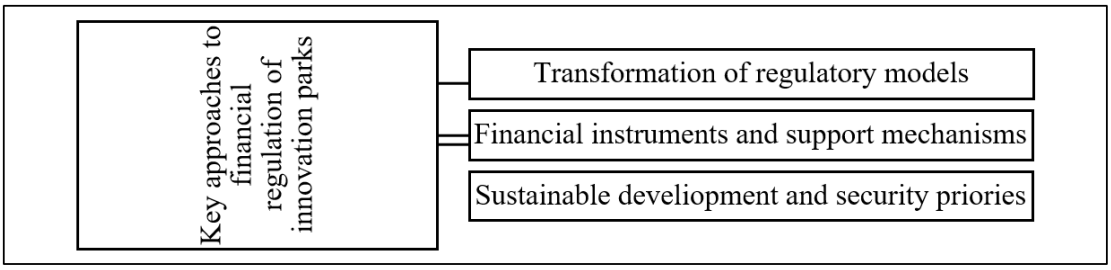


Figure 1. Key approaches to financial regulation of innovation parks

The stages of transformation of regulatory models regarding the change of emphasis in the supervision of financial flows of innovation ecosystems are reflected in Fig. 2.

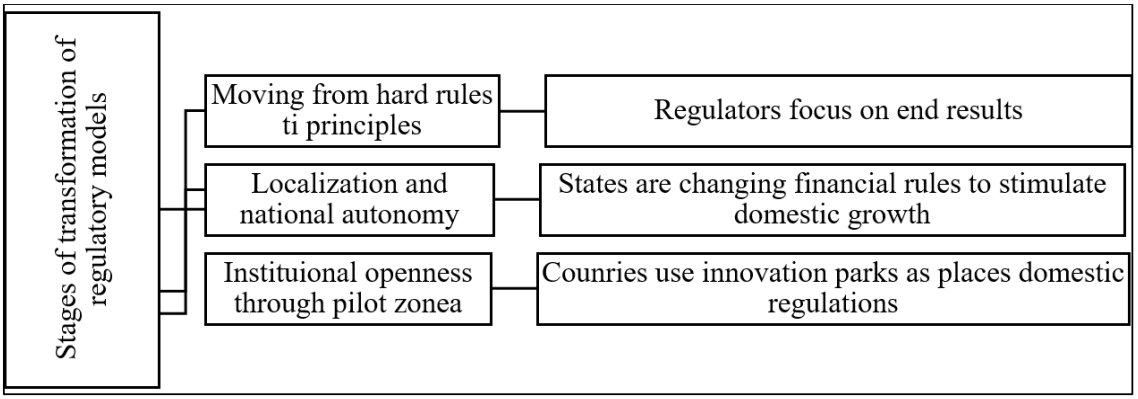


Figure 2. Stages of transformation of regulatory models

Innovations, interesting ideas, new proposals, to realize their potential require funding for further development and significant monetization. Financial regulation of innovation parks usually aims to generate financial profit by using new ideas and projects.

Today, this process has developed, but in our country, we can observe certain lags in its development, unlike the leading countries of Europe and the world. We can note a decrease in gross spending on innovative research, as well as the number of enterprises, groups, developers or individuals, which, in terms of survival in a competitive environment, puts the national economy and the global economy at a disadvantage. A significant percentage of investments in innovative projects are costs for strengthening and modernizing the technical component, which speeds up routine and other processes.

According to WIPO, our country ranked 66th in the 2025 ranking and is among the countries that demonstrate results higher than expected relative to their level of economic development. The list of countries-leaders in innovation development (GII-2025), according to WIPO, is presented in Fig. 3 [12–14].

The leading tool of all components of the global economic development process is assistance and support for innovative ideas, in particular in the financing sector, without which their implementation is impossible, which stimulates their next steps in the process of creating a favorable space for potential achievements that enable the interaction of science and business.

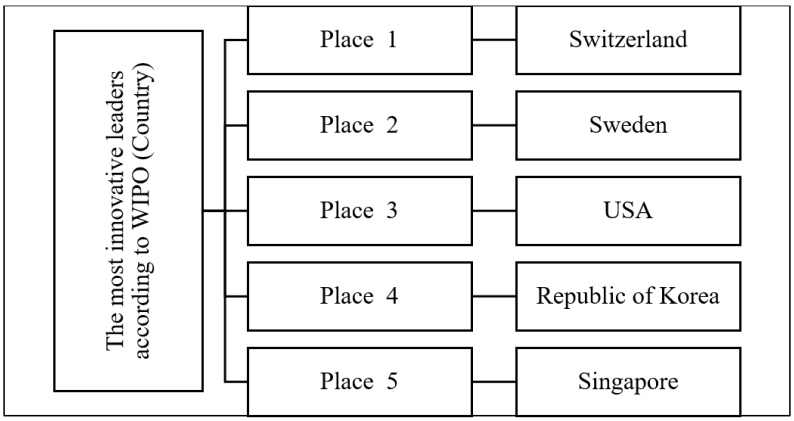


Figure 3. The most innovative leaders according to WIPO

We are talking about attracting venture capital from an investor, who can only make a share or fully invest in the project, which must be taken into account when calculating taxes in order to reduce them, because we are talking about the development of the state's economy and the world economy as a whole. That is why there is a need to change the legislative framework for the movement and development of such activities, where the use of modern tax regulatory instruments should be taken into account to encourage potential investors. GII cluster ranking presented is presented in Fig. 4 [12–14].

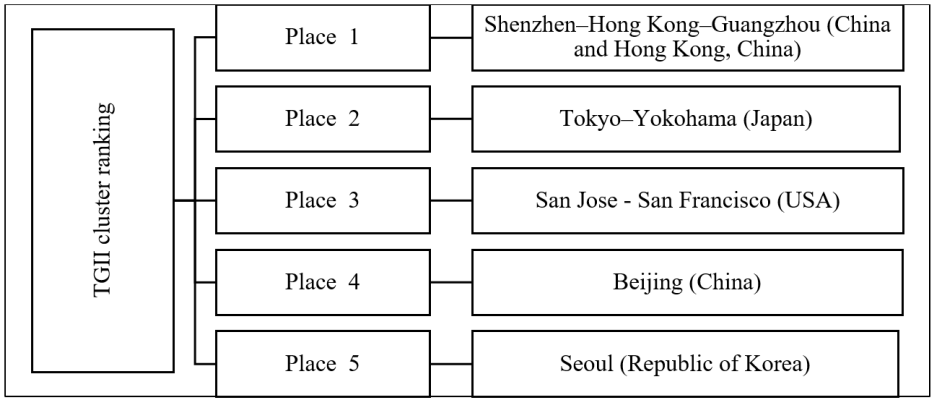


Figure 4. GII cluster ranking

Financial support for the activities of innovation parks is a complex and relevant issue, as the proposed innovative technologies or innovations have aroused potential interest among sponsors for the purpose of further financing, which is not always valid and supported by investors or the government. In today's realities, all new projects require thorough analysis for further implementation and development, to separate unprofitable proposals in advance. The ability to analyze, qualitatively assess, distinguish and isolate potentially interesting and promising projects that require further support, with the subsequent creation of financing and other conditions for their development in conditions of political, namely economic instability, helps create powerful innovation parks that provide all the needs of their development and

functioning particular such structural elements as business incubators, technology parks, eco-parks and others that can be considered representatives of this category.

Among the main problems of financing and regulating innovation parks, the following can be noted: insufficient funding, insufficient level of state support, lack of complete information, in particular about state programs, and modern technologies. The problems can be partially solved by reorganizing the procedure for accessing and using the database of technologies and patents, filling the websites of specialized institutions, providing grants, compensations, loans, benefits, organizing training and consultations, and assisting in finding partners. Special assistance can be expected from delimited resources and interconnection with knowledge bases, which in most cases are accumulated in higher education institutions, research institutes, academies, scientific enterprises and organizations.

Conclusions. A detailed analysis of the issues of different approaches to the financial regulation of innovation parks in the context of the paradigm transformation of the world economy allows to draw a conclusion about the insufficient coverage of all aspects of this problem precisely in the context of the current difficult economic and political situation both in our country and around the world. Collaboration with specialists, teachers, and students takes place indirectly through information and communication technologies, in particular, the formation of the need for design, development, and creation of various projects that are potentially profitable.

Encouraging and financing the development of innovation parks requires comprehensive state support, particularly in our country, which is currently in the most difficult economic and political conditions, and is an extremely difficult task, based on special circumstances and constant existence in a state of force majeure. But a sufficient number of interested foreign colleagues and potential co-owners who understand the huge human resource potential provide optimism by funding opportunities and tools for the development of innovations.

References

1. Zhyvets A. (2018) Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the Digital Economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies,* vol. 4, pp. 87–93. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93
2. Khitsan D. (2024) Innovatsiini tekhnolohii u finansovii sferi: uzahalnennia svitovoho dosvidu [Innovative Technologies in the Financial Sector: Generalization of International Experience]. *BUSINESS-INFORM*, no. 8, pp. 189–-195. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (accessed: 20 September 2025). DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195
3. Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin I. (2024) Proektuvannia ta rozrobka systemy korporatyvnoho elektronnoho dokumentoobihu. [Design and development of a corporate electronic document flow system]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations,* no. 1 (13), pp. 200–207. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0119
4. Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Karpunin I. (2025) Features of accounting digitalization processes. *Galician economic journal*, vol. 95, no. 1, pp. 61–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.061
5. Kovalenko Yu. (2010) Finansovi instrumenty v suchasnomu vymiri [Financial instruments in the modern dimension]. *Economics, law*, iss. 2, pp. 84–90. Available at: https://api-ir. dpu.edu.ua/server/api/core/ bitstreams/22a8fc92-9532-4ef5-8719-0188d28bc5ec/ content (accessed: 20 September 2025).
6. Kraus K. (2025) Tsyfrovi ta instytutsiini zminy v ekonomichnykh vidnosynakh: korparatyvnyi analiz i otsiniuvannia mozhlyvykh strukturnykh zrushen. [Digital and institutional changes in economic relations: comparative analysis and assessment of possible structural shifts]. *Galician economic journal*, vol. 95, no. 1, pp. 7–17. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.007
7. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. (2023) Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics,* vol. 93, no. 20, pp. 1008–1029. DOI: https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93
8. Maslak O., Yakovenko Y., Domanetsky I. (2025) Rol innovatsii i tsyfrovykh tekhnolohii u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky: metastsenarne ta input-output modeliuvannia [The role of innovation and digital technologies in ensuring economic security: metascenario and input-output modeling]. *Business Transformation in the Context of Global Challenges of Sustainable Development,* vol. 8, no. 2., pp. 557–565 Available at: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4540fe1b-17ee-4632-aeee-6763 e1d7ba70/content (accessed: 20 September 2025).

9. Tsal-Tsalko Yu. (2024) Formuvannia ekonomichnykh indykatoriv natsionalnoi bezpeky v umovakh tsyfrovizatsii biznesu ta zmin v ekonomitsi. [Formation of economic indicators of national security in the context of business digitalization and changes in the economy]. *Society and Security,* no. 1 (2), pp. 3–13.
10. Zhukova Y., Yurchenko O., Vasylenko V. (2024) Strategies for ensuring the country's economic security in the face of global challenges. [Strategies for ensuring the country's economic security in the face of global challenges]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, vol. 328, no. 2, pp. 401–409. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-60
11. Franchuk T., Tyshchenko D., Zavazhenko A., Glushkov M. (2025) Aspects of financial provision of innovative activities. *Galician economic journal,* Vol. 95, no. 4, pp. 54–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.054
12. Monetization of Innovation in Ukraine: Obstacles and Opportunities Available at: https://tribun.com.ua/80311 (accessed: 02 February 2026).
13. Instruments of financial regulation of information and communication technologies development as a factor of increasing competitiveness of Ukraine's economy Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/11.pdf 80311 (accessed: 02 February 2026).
14. Which are the Most Innovative Economies in 2025? Global Innovation Index 2025. Available at: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2025/index (accessed: 02 February 2026).

Список використаних джерел

1. Zhyvets A. Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the Digital Economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. P.87–93. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93
2. Хіцан Д. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 8. С. 189–195. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (дата звернення: 02.02.2026). DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195
3. Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin I. Проектування та розробка системи корпоративного електронного документообігу. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 200–207. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0119
4. Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Karpunin I. Features of accounting digitalization processes. *Galician economic journal.* 2025. Vol. 95. No. 1. P. 61–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.061
5. Коваленко Ю. Фінансові інструменти в сучасному вимірі. *Економіка, право.* 2010. Вип. 2. С. 84-90. URL: https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22a8fc92-9532-4ef5-8719-0188d28bc5ec/content (дата звернення: 02.02.2026).
6. Краус К. Цифрові та інституційні зміни в економічних відносинах: корпаративний аналіз і оцінювання можливих структурних зрушень. *Галицький економічний вісник*. 2025. Вип. 92. № 1. С. 7–17. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.007
7. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics.* 2023. Vol. 93. No. 20. P. 1008–1029. DOI: https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93
8. Маслак О., Яковенко Я., Доманецький І. Роль інновацій і цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки: метасценарне та input-output моделювання. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку.* 2025. 8 (2). С. 557–565 URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4540fe1b-17ee-4632-aeee-6763e1d7ba70/content (дата звернення: 02.02.2026).
9. Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. *Society and Security*. 2024. № 1 (2). С. 3–13.
10. Жукова Ю., Юрченко О., Василенко В. Стратегії забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобальних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. 328 (2). С. 401–409. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-60
11. Franchuk T., Tyshchenko D., Zavazhenko A., Glushkov M. Aspects of financial provision of innovative activities. *Galician economic journal.* 2025. Vol. 95. No. 4. P. 54–59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.054
12. Monetization of Innovation in Ukraine: Obstacles and Opportunities URL: https://tribun.com.ua/80311 (дата звернення: 02.02.2026).
13. Instruments of financial regulation of information and communication technologies development as a factor of increasing competitiveness of Ukraine's economy URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/11.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
14. Which are the Most Innovative Economies in 2025? Global Innovation Index 2025 URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2025/index (дата звернення: 02.02.2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336.7

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ: ДІЯЛЬНІСТЬ ПРИВАТБАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ірина Химич
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-2728-2007

Резюме. *Досліджено особливості стратегічних орієнтирів банківського сектора України в умовах воєнного стану в країні на прикладі діяльності ПриватБанку. Визначено, що забезпечення значного розвитку та суттєвої трансформації підсилюється та реалізовується саме за наявності кризових умов та негативних факторів розвитку подій. Зазначено, що діяльність банківського сектора виступає однією із важливих складових економіки держави в цілому. Рівень ефективності банків щодо його стратегічної направленості здійснює значний вплив на загальний стан бізнесу держави: оскільки, саме банки забезпечують підтримку та розвиток вітчизняних підприємств в умовах наявності кризи, невизначеності та значної турбулентності. Виявлено, що за увесь період повномасштабної війни в Україні банківська система відображала значний рівень здатності до розвитку та підтримання своєї діяльності на основі впровадження ефективних та успішних різноманітних кроків, заходів та реалізації державних програм. Визначено, що загальна кількість банків, які працювали в країні станом на 2025 р. складала 66 установ. Про успішність функціонування банківського сектора свідчать отримані результати: за січень–серпень 2024 р. сума чистого прибутку банків становила 10,1 млрд грн, що є більшим на 11,60% у порівнянні з минулим періодом. Загальна сума банківських резервів від початку повномасштабної війни складала 133 млрд грн, з яких 17 млрд грн тільки за 2024 р. Проаналізовано, що ПриватБанк за увесь період своєї діяльності зазнавав різноманітних змін і трансформацій щодо свого статусу, проте, це тільки покращило та закріпило його місце в банківській системі: у вересні 2025 р. займав лідируючу позицію щодо рівня надійності в топ-15 банків. Також ПриватБанк займав перше місце щодо рівня надійності в топ-5 банків для фізичних осіб та четверту позицію для юридичних осіб. В топ-5 рейтингу за розміром депозитів від фізичних осіб, ПриватБанк займав першу позицію із сумою 290030221 тис. грн, за розміром депозитів від юридичних осіб – другу позицію із сумою 70446043 тис. грн. У топ-5 рейтингу за розміром кредитів для фізичних осіб, ПриватБанк займав першу позицію із сумою 73596983 тис. грн, за розміром кредитів для юридичних осіб – друге місце із сумою 184010558 тис. грн. У топ-5 рейтингу банків щодо величини активів знову лідером виступає ПриватБанк із сумою 572448057 тис. грн. Серед найприбутковіших банків країни за 2025 р. є ПриватБанк із розміром прибутку 54,46 млрд грн. Обґрунтовано, що специфіка діяльності банківського сектора України в умовах війни відображає йогу швидку адаптацію та пристосування до нової реальності функціонування.*

Ключові слова: *банк, банківський сектор, ПриватБанк, надійність, банк-лідер, депозит, кредит.*

Дата надходження 11.02.2026
Дата прийняття 23.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.174 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 336.7

STRATEGIC GUIDELINES OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE: PRIVATBANK'S ACTIVITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Iryna Khymych
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *This article explores the specifics of the strategic landmarks of Ukraine's banking sector under martial law, using the activities of PrivatBank as a primary example. It is determined that significant development and substantial transformation are intensified and implemented precisely in the presence of crisis conditions and*

 Corresponding author: Iryna Khymych; e-mail: khymych31@gmail.com

negative factors. The study notes that the banking sector's performance is one of the most vital components of the state's economy as a whole. The level of banks' efficiency regarding their strategic focus has a significant impact on the overall state of the national business environment, as banks provide support and development for domestic enterprises amidst crisis, uncertainty, and significant turbulence. It was found that throughout the period of full-scale war in Ukraine, the banking system demonstrated a high level of resilience and capacity for growth by implementing effective measures and state programs. As of 2025, the total number of operating banks in the country was 66. The success of the banking sector is evidenced by the results: for January-August 2024, the net profit of banks amounted to UAH 10.1 billion, which is 11.60% higher than in the previous period. The total amount of banking reserves since the beginning of the full-scale war reached UAH 133 billion, of which UAH 17 billion was accumulated in 2024 alone. The analysis shows that PrivatBank has undergone various changes and transformations in its status throughout its history, which has only strengthened its position in the banking system. In September 2025, it held the leading position in terms of reliability among the top 15 banks. Furthermore, PrivatBank ranked first in reliability among the top 5 banks for individuals and fourth for legal entities. In the top 5 ranking by retail deposits, PrivatBank held the first position with UAH 290,030,221 thousand; in corporate deposits, it held the second position with UAH 70,446,043 thousand. In the top 5 ranking by retail loans, PrivatBank ranked first with UAH 73,596,983 thousand, and in corporate loans, it secured first place with UAH 184,010,558 thousand. PrivatBank also remains the leader in the top 5 ranking by total assets, amounting to UAH 572,448,057 thousand. Among the most profitable banks in the country for 2025, PrivatBank leads with a profit of UAH 54.46 billion. It is substantiated that the specifics of Ukraine's banking sector during the war reflect its rapid adaptation to the new functional reality.

Key words: *bank, banking sector, PrivatBank, reliability, leading bank, deposit, credit.*

Received 11.02.2026
Accepted 23.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.174 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Ефективна діяльність банківського сектора багато в чому залежить від якісних умов підтримання та розвитку економіки держави, зокрема й від дієвості фінансово-економічних процесів. Проте, як показує практичний досвід, значний розвиток та суттєву трансформацію все ж підсилюють та реалізовують саме кризові умови й негативні фактори розвитку подій.

Взагалі, банківський сектор спроможний працювати за наявності будь-якого середовища, чи то позитивного й стабільного, чи то негативного й непрогнозованого. Навпаки, саме виникнення та наявність різних кризових ситуацій та умов невизначеності більше сприяють «загартуванню» всієї фінансово-економічної системи країни на основі формування унікальної стратегічної орієнтованості, особливості якої полягають в її гнучкій адаптивності та готовності до постійної зміни відносно нестабільності свого середовища функціонування.

За період повномасштабної війни в Україні, банківська система відобразила значну здатність до розвитку та підтримання своєї діяльності на основі впровадження різноманітних кроків, заходів та програм, що були застосовані на всіх рівнях життя держави. Зрозуміло, що за цей час були і певні успіхи, і певні падіння, адже, така динаміка є частиною діяльності в постійних умовах кризи та стресових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо особливостей та специфіки стратегічних орієнтирів банківського сектора України, що функціонує в умовах невизначеності та затяжної кризи у зв'язку з наявністю воєнного стану в державі проводили такі науковці як: Балицька М. [1], Береславська О. [2], Владичин У. [3], Іршак О. [3], Ключка О. [4], Кондаурова Д. [2], Моряк Т. [3], Ткаченко А. [1] та інші.

Мета дослідження. Всесторонньо проаналізовано особливості діяльності ПриватБанку як стратегічної направленості банківського сектора держави, що функціонує в умовах невизначеності, які спричинені війною в країні.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети щодо теми дослідження, необхідно виділити ряд завдань, що потребують детальнішого обґрунтування, а саме:

1) огляд функціонування банківського сектора України за умов невизначеності, що викликані існуванням воєнного стану в державі;

2) представлення аналітично-інформаційних даних щодо діяльності банківського сектора держави протягом 2022–2025 років;

3) дослідження стану й оцінювання позицій ПриватБанку в банківському секторі на основі його порівняння з іншими банківськими установами.

Виклад основного матеріалу. Діяльність банківського сектора є важливою складовою економіки держави в цілому. Крім цього, ефективність його стратегічної направленості значно впливає на стан бізнесу держави. Адже саме банки забезпечують підтримку вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах кризи, невизначеності та значної турбулентності, що викликані воєнним станом у країні.

Доцільно наголосити і на такому важливому моменті щодо особливостей діяльності банківського сектора України в умовах війни в країні як його швидка адаптація та пристосування до нової реальності функціонування. Саме своєчасна реалізація ряду досить ефективних заходів і дій від Національного банку України, особливо на початку повномасштабної війни, зуміли правильно задати темп усієї банківської системи за нових умов діяльності, а також посприяли підтриманню безперебійності їх роботи та забезпеченню отримання помірного рівня загальних втрат. Адже, не дивлячись на кризові та досить непередбачувані умови існування банківського сектора, все ж можна відзначити його значне та постійне оновлення на основі вдосконалення й упровадження різноманітних нових напрямів, що стосуються всіх аспектів його роботи – від трансформаційності окремих відділів, формування й реалізації нових продуктів та послуг, і до змін у грошовій, валютній та кредитній системах тощо.

Взагалі починаючи із 2022 р. й донині, банківський сектор держави зумів значно адаптуватися до нових реалій функціонування, що характеризуються значними темпами змінності, непрогнозованості, нестабільності та кризовості в цілому. Та не дивлячись на наявність таких масштабних негативних умов, все ж банки країни не тільки працюють, але й розвиваються, а також дуже швидко відновлюють свою присутність на деокупованих територіях.

Саме такого роду стратегічні кроки є досить важливими як для фінансової сфери, так і для економіки країни загалом, що дозволяє всесторонньо підтримувати національний бізнес та життя громадян.

Загальна кількість банків, що працюють в Україні, станом на 2025 р. складала 66 установ, 30 із яких володіли іноземним капіталом.

В цілому про успішність функціонування банківського сектора, на основі правильно сформованої й реалізованої адаптаційної стратегії, свідчать й отримані результати. Протягом січня–серпня 2024 р. сума чистого прибутку банків становила 10,1 млрд грн, що є більшим на 11,60% в порівнянні з минулим аналогічним періодом. Загальна сума чистого фінансового результату банків зросла до 25,0%, не зважаючи на зростання ставки оподаткування.

Що ж стосується суми чистих відсоткових доходів банків, то вона склала 152,78 млрд грн, тобто зросла на 18,20% відносно цього ж результату за минулий період.

Згідно з даними НБУ [5, 8] банківський сектор держави зберігає двократний запас щодо рівня достатності капіталу на всіх його рівнях. Результат норми достатності регулятивного капіталу дорівнює 16,15% (норма не менше 8,50% до кінця 2024 р.), значення капіталу першого рівня становить 15,72% (при нормі не менше 7,50%), значення основного капіталу першого рівня складає 15,71% (при нормі 5,625%).

Загальна сума сформованих резервів банками країни від початку повномасштабної війни склала 133 млрд грн, з них 17 млрд грн тільки за 2024 р.

Досліджуючи банківський сектор, варто виокремити й ПриватБанк, який за увесь період своєї діяльності зазнавав різноманітних змін та трансформацій щодо свого статусу. Проте, не тільки не втратив власні позиції, але й значно покращив та закріпив їх.

Варто зазначити, що станом на вересень 2025 р. ПриватБанк займав лідируючу позицію щодо рівня надійності в топ-15 банків (табл. 1) [8].

Отже, протягом 2025 р. трійку лідерів щодо надійних банків країни складали – ПриватБанк (1 місце), Ощадбанк (2 місце) та Укрексімбанк (3 місце) відповідно.

Також станом на вересень 2025 р. ПриватБанк займав лідируючу позицію щодо рівня надійності в топ-5 банків для фізичних осіб (табл. 2) [8].

Таблиця 1. Топ-15 надійних банків України
(вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*
1	ПриватБанк
2	Ощадбанк
3	Укрексімбанк
4	Креді Агріколь Банк
5	Укрсиббанк
6	Кредобанк
7	Укргазбанк
8	СІТІбанк
9	ПроКредит Банк
10	Райффайзен Банк
11	Правекс-банк
12	ПУМБ
13	ІНГ Банк
14	Універсал Банк
15	ОТП Банк

Таблиця 2. Топ-5 рейтингу рівня надійності банків для фізичних осіб
(вересень, 20205 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*
1	ПриватБанк
2	Ощадбанк
3	Укрексімбанк
4	Укргазбанк
5	Укрсиббанк

Що стосується рівня надійності в топ-5 банків для юридичних осіб, то станом на вересень 2025 р. ПриватБанк входив до даного переліку та розміщувався на четвертій позиції (табл. 3) [8].

Таблиця 3. Топ-5 рейтингу рівня надійності банків для юридичних осіб
(вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*
1	Укргазбанк
2	Укрексімбанк
3	Ощадбанк
4	ПриватБанк
5	Креді Агріколь Банк

Потрібно розуміти і про досить важливий момент: рівень надійності банку відображає, перш за все, його можливість протидіяти й чинити певного рівня опірність щодо наявності різних несприятливих та негативних чинників, але це не гарантує його постійної та безперебійної ефективної діяльності. У своїй діяльності, банк може мати досить високий рівень надійності та успішно працювати, але в

процесі цього може зіткнутися із глобальними негативними малопередбачуваними та непрогнозованими чинниками, що можуть значно вплинути на його подальше як функціонування, так і взагалі майбутнє. Також на даний час є наявними досить масштабні негативні ризики, зокрема:

1) значна політична нестабільність;
2) негативна соціально-економічна ситуація в країні;
3) незавершеність воєнних дій.

Такі негативні чинники та існуючі на цій основі негативні ризики можуть призвести і до банкрутства банку.

На наступному етапі дослідження необхідно проаналізувати стан депозитів у банківській системі країни. Так, оцінювання щодо зміни стану депозитів страховиків показала такі результати, а саме:

1) в державних банках загальна сума депозитів станом на 2025 р. склала 4,21 млрд грн, тобто дещо скоротилася відносно свого минулорічного значення (4,34 млрд грн);

2) в банках із іноземним капіталом загальна сума депозитів станом на 2025 р. становила 4,85 млрд грн, що відображає її зростання відносно її минулорічного значення (4,64 млрд грн);

3) в банках із приватним вітчизняним капіталом загальна сума депозитів станом на 2025 р. дорівнювала 3,61 млрд грн, що вказує на зменшення порівняно з її минулорічною сумою (3,91 млрд грн).

Такі дані структури депозитного портфеля страхових компаній свідчать про його диверсифікованість щодо різноманітності категорій власності банківських установ.

У табл. 4 показано перелік основних державних банків, у яких розміщуються депозити страховиків [8].

Таблиця 4. Основні державні банки, в яких розміщені депозити страховиків (вересень, 2025 р.)

№ з/п	**Назва банку**	*Сума депозитів, тис. грн*
1	Укргазбанк	1679739
2	Ощадбанк	1175892
3	Укрексімбанк	1075231
4	ПриватБанк	280832
Разом		4211695

ПриватБанк в даному переліку знаходиться на четвертому місці з сумою депозитів 280832 тис. грн. Впроваджені заходи НБУ щодо збільшення рівня депозитних ставок посприяли відновленню росту термінових коштів від населення: відбулося зростання їх обсягу вперше від початку повномасштабної війни в країні (на 2,20%).

Топ-5 рейтингу банків щодо депозитів фізичних осіб вказано в табл. 5 [8].

Таблиця 5. Топ-5 рейтингу найбільших банків: депозити фізичних осіб (вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*	*Сума депозитів фізичних осіб, тис. грн*	*З них в іноземній валюті*
1	ПриватБанк	290030221	71290846
2	Ощадбанк	128798695	37338642
3	Райффайзен Банк	53717596	16613267
4	СЕНС-БАНК	46258820	21944496
5	Універсал банк	44659365	14136963

В топ-5 рейтингу за розміром депозитів від фізичних осіб, ПриватБанк протягом 2025 р. займав першу позицію із сумою 290030221 тис. грн.

Топ-5 рейтингу банків щодо депозитів юридичних осіб вказано в табл. 6 [8].

Таблиця 6. Топ-5 рейтингу найбільших банків: депозити юридичних осіб (вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*	*Сума, тис. грн*
1	Укргазбанк	108312937
2	ПриватБанк	70446043
3	Укрексімбанк	60992565
4	Ощадбанк	58566989
5	Укрсиббанк	33928460

В топ-5 рейтингу за розміром депозитів від юридичних осіб, ПриватБанк протягом 2025 р. займав другу позицію із сумою 70446043 тис. грн.

Доцільно зауважити й те, що рівень приросту щодо депозитів, які сформував корпоративний сектор, зріс на 93,2 млрд грн або на 22,80% протягом 2025 р. За 2024 р. сума таких депозитів була на рівні 501,5 млрд грн.

Власне, зростання відбулося зі всіма видами депозитів корпоративного сектора:

1) депозити в національній валюті зросли на 50,5 млрд грн (18,60%);
2) депозити в іноземній валюті зросли на 42,7 млрд грн (31,30%).

Не дивлячись на те, що війна триває й надалі, все ж банківський сектор держави в спромозі залишатися на рівні як такого, що має операційно прибутковий стан. Адже для цього застосовуються ряд ефективних та конкретних заходів від менеджменту НБУ. Зокрема те, що банки проводять своєчасне оцінювання й аналіз щодо наявності кредитних збитків та, на цій основі, формують повне відображення щодо можливих наслідків негативного впливу таких подій на сам рівень якості активів, а також здійснюють, за такої необхідності, реструктуризаційні кроки, що, у свою чергу, сприяє нормалізації власне існуючого боргового навантаження позичальників та підвищенню рівня стійкості самого банківського сектора загалом.

Справді, завдяки реалізації ряду успішних й дієвих заходів банками, кредитна ситуація щодо банківського сектора держави значно покращилася протягом 2025 р. його діяльності. Загальний розмір частки непрацюючих кредитів (NPL) зменшився до 27,00% у порівнянні з минулим періодом. Свого історичного мінімуму поточна частка NPL зазнала й була зафіксована 01.03.2022 р., тобто на початку повномасштабного вторгнення. Проте завдяки правильно застосованим заходам від НБУ, дана ситуація почала вирівнюватися. Протягом 2025 р. відбувалося певне зменшення частки NPL на основі збільшення обсягів нових кредитів, що були кращої якості. Також у цей період у банківській системі держави загальний рівень валового обсягу кредитів збільшився на 10,30% (на 133,7 млрд грн).

Взагалі, зменшення результатів частки NPL фіксувалося в усіх банках:

1) приватні українські банки – відбулося скорочення результату до межі 9,90%;
2) банки з іноземним капіталом – відбулося скорочення результату до межі 9,50%;
3) державні банки – відбулося скорочення результату аж до межі 38,50%.

Загальний розмір частки NPL станом на 01.07.2025 р. складав:

1) у державних банках – 21,60%;
2) загалом у банківській системі країни – 16,10%.

Не менш важливим є аналіз щодо стану кредитів у банківському секторі держави. Топ-5 рейтингу банків щодо кредитів для фізичних осіб вказано в табл. 7 [8].

Таблиця 7. Топ-5 рейтингу найбільших банків: кредити фізичним особам (вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*	*Сума, тис. грн*
1	ПриватБанк	73596983
2	СЕНС-БАНК	34031442
3	Універсал банк	25322664
4	ПУМБ	22257611
5	Ощадбанк	17744422

В топ-5 рейтингу за розміром кредитів для фізичних осіб, ПриватБанк протягом 2025 р. займав першу позицію із сумою 73596983 тис. грн.

Топ-5 рейтингу банків щодо кредитів для юридичних осіб вказано в табл. 8 [8].

В топ-5 рейтингу за розміром кредитів для юридичних осіб, ПриватБанк протягом 2025 р. також посідав перше місце із сумою 184010558 тис. грн.

Отже, серед найважливіших факторів, що підтримують прибутковий стан банківського сектора держави на достатньому рівні є:

1) забезпечення збільшення рівня доходів на основі здійснення якісної та поступової відновлюваності всієї банківської діяльності загалом;

2) наявність незначних обсягів щодо необхідності доформовуваності об'єму резервів.

Таблиця 8. Топ-5 рейтингу найбільших банків: кредити юридичним особам (вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*	*Сума, тис. грн*
1	ПриватБанк	184010558
2	Укрексімбанк	109148179
3	Ощадбанк	95478213
4	Укргазбанк	52955713
5	ПУМБ	38093892

Завдяки таким діям, банківський сектор країни зумів збільшити загальний результат свого операційного доходу на 48,00 протягом діяльності в 2025 р.

В цілому, за умови постійного моніторингу щодо стану кредитного ризику та, на цій основі, застосування якісних організаційно-управлінських дій, банківський сектор відображає добрі результати щодо рівня активів, у підсумку.

Топ-5 рейтингу банків щодо величини активів відображено в табл. 9 [8].

Таблиця 9. Топ-5 рейтингу найбільших банків за сумою активів (вересень, 2025 р.)

Рейтинг, місце	*Назва банку*	*Сума, тис. грн*
1	ПриватБанк	572448057
2	Ощадбанк	271908631
3	Укрексімбанк	237277674
4	Укргазбанк	167751760
5	Райффайзен Банк	108513066

Отже, знову лідером у даному рейтингу виступає ПриватБанк із сумою в розмірі 572448057 тис. грн.

Протягом 2025 р. загальна сума активів усіх банківських установ загалом збільшилася на 5,00% до 1,56 трлн грн у порівнянні з минулим роком. Сума загальних активів банківського сектора дорівнювала 2 трлн грн за 2025 р., а сума активів, що були в працездатних банках, зменшилася на 1,80%, проте, як бачимо, це не надто вплинуло на загальну ситуацію.

Серед найприбутковіших банків країни за 2025 р. [8], варто виділити наступні:

1) ПриватБанк – розмір прибутку склав 54,46 млрд грн;

2) Ощадбанк – розмір прибутку склав 11,56 млрд грн;
3) Райффайзен Банк – розмір прибутку склав 7,4 млрд грн;
4) Укрсиббанк – розмір прибутку склав 6,86 млрд грн;
5) ПУМБ – розмір прибутку склав 6,69 млрд грн;
6) ОТП банк – розмір прибутку склав 5,44 млрд грн;
7) СІТІбанк – розмір прибутку склав 5,37 млрд грн;
8) СЕНС-БАНК – розмір прибутку склав 5,25 млрд грн;
9) Укрексімбанк – розмір прибутку склав 4,90 млрд грн;
10) Універсалбанк – розмір прибутку склав 4,95 млрд грн.

Доцільно зауважити, що протягом 3 кварталу 2025 р. рівень чистих активів банківського сектора зумів перевищити своє довоєнне значення, показавши зростання на 7,50%.

В 2025 р. банки здійснювали нарощування активів, застосовуючи різні заходи. Як приклад, варто представити динаміку стану прибутковості досліджуваного ПриватБанку, що мав наступні результати прибутку [7], а саме: 2013 р. – 1140 млн грн; 2014 р. – 48 млн грн; 2015 р. – 238 млн грн; 2016 р. – -176238 млн грн; 2017 р. – 378 млн грн; 2018 р. – 12798 млн грн; 2019 р. – 32609 млн грн; 2020 р. – 24302 млн грн; 2021 р. – 35050 млн грн; 2022 р. – 30198 млн грн; 2023 р. – 37765 млн грн; 2024 р. – 40141 млн грн. Представлений проміжок часу відображає як успішні періоди діяльності банку, так і кризові, зокрема 2014, 2016, 2020 та 2022 роки.

Загалом, загальна сума доходу банків збільшилася на 10,60% до 88,608 млрд грн, зокрема, сума відсоткового доходу зросла на 18,90% до 61,142 млрд грн, а розмір комісійного доходу, навпаки, скоротився на 8,90% до 24,465 млрд грн.

Збільшилися і результати витрат банківського сектора. Загальна сума витрат банків збільшилася на 53,00% до 96,034 млрд грн, зокрема, розмір відсоткових витрат зріс на 4,90% до 17,735 млрд грн, розмір комісійних витрат зріс на 12,80% до 11,3 млрд грн, розмір витрат від відрахувань до резервів зріс на 6,80% до 32,725 млрд грн, відповідно.

Отже, рівень надійності та успішності банку можна дізнатися на основі проведення дослідження його діяльності та оцінювання певного набору фінансових показників, зокрема: стану фінансової стабільності, стану фінансової стійкості, стану ліквідності, стану прибутковості, а також і сформованих рейтингів щодо його іміджу, репутаційності, інформаційності, відкритості, доступності, прозорості, інноваційності тощо.

Висновки. Кризові чинники сьогодення значно впливають на стан банківського сектора країни. Адже Україна живе та працює в умовах воєнного стану. Сучасні умови невизначеності потребують негайних та нестандартних бізнес-рішень. Не дивлячись на значну негативну ситуацію, банківські установи ефективно працюють та успішно розвиваються. Одним із ключових банків країни є ПриватБанк. Даний банк зазнавав різних трансформацій – від зміни статусу і до становлення позицій лідерства. За увесь період свого функціонування ПриватБанк сформувався як один із головних державних банків-лідерів фінансового сектора країни. Саме його злагоджена діяльність спрямовується на забезпечення та всестороннє підтримання фінансової стабільності держави.

Conclusions. Today's crisis factors significantly affect the state of the country's banking sector, as Ukraine lives and operates under martial law. Current conditions of uncertainty demand immediate and unconventional business decisions. Despite the significant negative situation, banking institutions are operating effectively and developing successfully. PrivatBank is one of the country's key banks. This bank has undergone various transformations – from changes in its status to establishing leadership positions. Throughout its entire period of operation, PrivatBank has evolved into one of the major state-owned leading banks in the country's financial sector. Its well-coordinated activities are focused on ensuring and providing comprehensive support for the financial stability of the state.

Список використаних джерел

1. Балицька М., Ткаченко А. Досвід національного банку України у забезпеченні стабільності банківської системи в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 1–11. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-132
2. Береславська О., Кондаурова Д. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 536–542. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-75
3. Іршак О., Моряк Т., Владичин У. Особливості кредитної діяльності банків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-174
4. Ключка О. Активізація ринку банківського кредитування в Україні для підтримки стратегічних галузей економіки в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип 76. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-96
5. Національний банк України: Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення: 02.02.2026).
6. ПриватБанк: Корпоративне управління. URL: https://privatbank.ua/about/management/corp (дата звернення: 05.01.2026).
7. ПриватБанк: Фінансова звітність за 2013–2024 роки. URL: https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost (дата звернення: 07-28.01.2026).
8. Рейтинг надійних банків України 2026. URL: https://forinsurer.com/rating-banks (дата звернення: 9.02.2026).
9. Химич І. Г., Винник Т. М., Тимошик Н. С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 30–41. URL: https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23kihdpp.pdf. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030
10. Химич І., Тимошик Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 1–8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134

References

1. Balytska M., Tkachenko A. (2025) Dosvid natsionalnoho banku Ukrainy u zabezpechenni stabilnosti bankivskoi systemy v umovakh suchasnykh vyklykiv v Ukraini [Experience of national bank of Ukraine in ensuring stability of banking system under the conditions of modern challenges in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 72, pp. 1–11. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-132
2. Bereslavska O., Kondaurova D. (2025) Finansova stiikist bankiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of Ukrainian banks under martial arts]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable Development of Economy],* no. 2 (53), pp. 536–542. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-75
3. Irshak O., Moryak T., Vladychyn U. (2025) Osoblyvosti kredytnoi diialnosti bankiv v umovakh viiny [Features of banks' credit activities in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 79, pp. 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-174
4. Kliuchka O. (2025) Aktyvizatsiia rynku bankivskoho kredytuvannia v Ukraini dlia pidtrymky stratehichnykh haluzei ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Activation of the banking credit market in Ukraine to support strategic economic sectors under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 76, pp. 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-96
5. Natsionalnyi bank Ukrainy: Zvit pro finansovu stabilnist [National Bank of Ukraine: Financial Stability Report]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (accessed: 2 February 2026).
6. PryvatBank: Korporatyvne upravlinnia [PrivatBank: Corporate Governance]. Available at: https://privatbank.ua/about/management/corp (accessed: 5 January 2026).
7. PryvatBank: Finansova zvitnist za 2013–2024 roky [PrivatBank: Financial Statements for 2013–2024]. Available at: https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost (accessed: 28 January 2026).
8. Reitynh nadiinykh bankiv Ukrainy 2026 **[**Reliability Rating of Ukrainian Banks 2026]. Available at: https://forinsurer.com/rating-banks (accessed: 9 February 2026).
9. Khymych I., Vynnyk T. Tymoshyk N. (2023) Analiz kredytuvannia biznesu v umovakh viiny: derzhavni prohramy pidtrymky [Business lending analysis during the war: state support programs]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-Economic Problems and the State]*, vol. 28, no. 1, pp. 30–41. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23kihdpp.pdf. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030
10. Khymych I., Tymoshyk N. (2024) Finansovyi sektor Ukrainy: tendentsii funktsionuvannia bankivskoho ta birzhovoho rynkiv [Financial sector of Ukraine: trends functioning of the banking and stock markets]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 65, pp. 1–8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 336. 13

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Едуард Юрій
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна
ORCID: 0009-0001-2993-4451

Резюме. *Досліджено ефективність функціонування системи публічних закупівель України в умовах трансформації публічних фінансів, децентралізації управління та впливу кризових соціально-економічних чинників, зумовлених пандемією COVID-19 і повномасштабною воєнною агресією російської федерації. Публічні закупівлі розглянуто як один із ключових інструментів державної фінансової політики, що забезпечує задоволення суспільних потреб, підтримання економічної стійкості та раціональне використання бюджетних ресурсів. Обґрунтовано зростаючу роль закупівель у структурі публічних фінансів та їх значення для реалізації соціально-економічних, оборонних і відновлювальних програм держави. На основі аналізу статистичних даних за 2020–2024 роки здійснено оцінювання динаміки кількості оголошених, успішних і неуспішних лотів, що дозволило визначити рівень результативності закупівельних процедур та якість планування. Встановлено, що попри істотні коливання обсягів закупівель абсолютна більшість процедур завершувалася успішно, а частка неуспішних лотів мала стійку тенденцію до скорочення, що характеризує підвищення професійної спроможності замовників і вдосконалення інституційного середовища. Проаналізовано причини неуспішності процедур і розірвання договорів як індикатори конкурентного середовища, якості підготовки тендерної документації та ефективності бюджетного планування. Досліджено середню кількість учасників конкурентних лотів як показник рівня конкуренції та довіри суб'єктів господарювання до електронної системи закупівель Prozorro. Проведено оцінюання фінансової ефективності шляхом зіставлення очікуваної вартості закупівель і цінових пропозицій переможців, що дозволило ідентифікувати наявність істотної бюджетної економії. Зроблено висновок про збереження ефективності, адаптивності та фінансової результативності системи публічних закупівель України навіть в умовах значних кризових викликів і обґрунтовано доцільність подальшої імплементації європейських принципів з метою підвищення прозорості та стійкості використання публічних коштів.*

Ключові слова: *публічні закупівлі, система Prozorro, ефективність бюджетних витрат, конкуренція у закупівлях, результативність лотів.*

Дата надходження 29.01.2026
Дата прийняття 12.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.183 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 336. 13

EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF CRISIS CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION

Eduard Yurii
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

Summary. *The article examines the effectiveness of the functioning of the public procurement system of Ukraine in the context of the transformation of public finances, decentralization of management and the impact of crisis socio-economic factors caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale military aggression of the Russian Federation. Public procurement is considered one of the key instruments of state financial policy, which ensures the satisfaction of public needs, maintaining economic stability and rational use of budget resources. The growing role of procurement in the structure of public finances and its importance for the implementation of socio-*

Corresponding author: Eduard Yurii; e-mail: edyurii@gmail.com

economic, defense and restoration programs of the state are substantiated. Based on the analysis of statistical data for 2020–2024, an assessment of the dynamics of the number of announced, successful and unsuccessful lots was carried out, which made it possible to determine the level of effectiveness of procurement procedures and the quality of planning. It was found that despite significant fluctuations in procurement volumes, the absolute majority of procedures were completed successfully, and the share of unsuccessful lots had a steady tendency to decrease, which characterizes the increase in the professional capacity of customers and the improvement of the institutional environment. The reasons for the failure of procedures and termination of contracts as indicators of the competitive environment, the quality of preparation of tender documentation and the effectiveness of budget planning were analyzed. The average number of participants in competitive lots was studied as an indicator of the level of competition and trust of business entities in the electronic procurement system Prozorro. An assessment of financial efficiency was carried out by comparing the expected cost of procurement and price offers of the winners, which allowed identifying the presence of significant budget savings. A conclusion was made about the preservation of the efficiency, adaptability and financial performance of the public procurement system of Ukraine even in conditions of significant crisis challenges and the feasibility of further implementation of European principles in order to increase transparency and sustainability of the use of public funds was substantiated.

Key words: *public procurement, Prozorro system, efficiency of budget expenditures, competition in procurement, performance of lots.*

Received 29.01.2026
Accepted 12.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.183 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. В умовах становлення та розвитку в Україні ринкових відносин держава відіграє ключову роль в економічній системі. Її участь проявляється не лише через реалізацію регуляторних і наглядових повноважень, а й через функціонування як вагомого суб'єкта попиту на ринку товарів, робіт і послуг [1]. За таких обставин особливої актуальності набуває питання ефективного використання бюджетних ресурсів, спрямованих на здійснення публічних закупівель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічних закупівель, їх ролі в удосконаленні публічних фінансів, проблеми їх ефективності та особливостей в умовах воєнного стану є предметом досліджень багатьох науковців і практиків. Серед них Больчук А. [4], Борисюк О. [1], Карлін М. [4], Мілька А. [3], Павленко [3], Пантелеймоненко А. [3], Проць Н. [1], Стащук О. [1] та інші.

Метою дослідження є комплексне оцінювання ефективності функціонування системи публічних закупівель України в умовах трансформації публічних фінансів, децентралізації управління та впливу кризових соціально-економічних чинників, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління публічними закупівлями відповідно до європейських принципів фінансової ефективності та прозорості використання бюджетних коштів.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати динаміку та результативність публічних закупівель в Україні, оцінити рівень конкуренції, фінансову ефективність і стабільність виконання договорів, а також визначити ключові ризики й напрями вдосконалення механізмів управління закупівельним процесом відповідно до європейських принципів прозорості та раціонального використання бюджетних коштів.

Виклад основного матеріалу. Публічні закупівлі є важливим механізмом впливу на економіку країни, сприяючи створенню стабільної та ефективної економічної системи. Необхідність у їх проведенні виникає на основі потреби забезпечення державних підприємств, установ та організацій ресурсами шляхом ефективного, економного та прозорого використання бюджетних коштів, а головною метою їх здійснення є задоволення суспільних потреб [2].

Пантелеймоненко А., Мілька А. та Павленко О. доречно зауважують, що «Публічні закупівлі є одним з основних чинників, що визначають розмір державного бюджету і забезпечують потреби країни в благах, необхідних для вирішення соціально-

економічних проблем, підтримання обороноздатності країни та безпеки її громадян, забезпечення конституційних прав на освіту та охорону здоров'я, а також відтворення та збільшення валового внутрішнього продукту країни. Публічні закупівлі також відображають фактичний напрямок реалізації політичної програми. Тому процес їх здійснення має бути чітким, контрольованим і відповідати сучасним запитам суспільства» [3].

Карлін М. і Больчук А. доводять: «Зміни в системі публічних фінансів України в останнє десятиліття характеризуються насамперед зменшенням ролі держави та посиленням ролі органів місцевого самоврядування у функціонуванні публічного сектора економіки нашої країни. Одним із основних завдань реформування сфери публічних фінансів у нашій країні є впровадження ефективного механізму їх використання відповідно до принципів і підходів, які застосовуються країнами ЄС» [4].

Запровадження оновлених норм у сфері публічних закупівель суттєво оптимізує та скорочує терміни здійснення закупівель товарів, робіт і послуг замовниками. Вдосконалений порядок їх проведення не лише підвищує ефективність і оперативність діяльності суб’єктів закупівель, але й створює додаткові передумови для підтримання та розвитку підприємницької діяльності в Україні в складних соціально-економічних умовах [3].

Варто погодитись із думкою Стащук О., Борисюк О. та Проць Н.: «Роль і значення публічних закупівель у системі публічних фінансів України з кожним роком зростає. В силу цього важливо долучитися ефективного використання публічних фінансів, виділених на публічні закупівлі. Це б підвищило ефективність використання публічних коштів як в період військового протистояння Української держави агресії росії, так і в період післявоєнного відновлення нашої країни. Тому одним із основних завдань реформування сфери публічних фінансів в Україні є впровадження ефективного механізму використання публічних закупівель відповідно до принципів і підходів, які застосовуються країнами ЄС, що має забезпечити фінансову ефективність та прозорість процедури закупівель» [1].

Для забезпечення високої результативності та прозорості публічних закупівель важливо застосовувати чіткі, вимірювані та об’єктивні ключові показники ефективності. Система таких індикаторів дозволяє комплексно оцінити не лише фінансові результати закупівельної діяльності, але й рівень конкуренції, якість планування, професійність закупівельних фахівців та відповідність процесів принципам доброчесності.

Показники результативності лотів характеризують якість планування та реалізації процедур закупівель, рівень конкурентного середовища, ефективність дотримання вимог законодавства, а також ступінь професійної спроможності замовників (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка результативності лотів у системі публічних закупівель України, од.

Показник	*Рік*					*Абсолютний приріст, (+,–)*	
	2020	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*	*2024/2020*	*2024/2023*
1. Кількість оголошених лотів	3802569	5464953	2985109	3758447	3615874	-186695	-142573
2. Кількість успішних лотів	3628370	5250059	2898784	3732121	3586959	-41411	-145162
3. Кількість неуспішних лотів, у т.ч.	174199	214894	86325	26326	28915	-145284	2589
3.1. Зміна потреби	9400	10834	6160	5387	6705	-2695	1318
3.2. Нестача учасників	126102	162779	52971	1235	1074	-125028	-161
3.3. Порушення законодавства	20838	23257	13552	11550	10744	-10094	-806
3.4. Фінансова причина	3998	4789	2131	2266	2 222	-1776	-44
3.5. Інше	13861	13235	11511	5888	8170	-5691	2282

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Аналіз причин неуспішності процедур дає змогу виокремити ключові індикатори, зокрема недостатню кількість учасників, що відображає стан конкуренції; порушення норм законодавства, які засвідчують рівень якості підготовки документації та ефективність контрольних механізмів; фінансові чинники, пов'язані з обмеженістю або нерівномірністю бюджетного фінансування; а також зміну потреб замовника, яка виступає індикатором якості попереднього планування закупівель.

Упродовж 2020–2024 рр. розвиток системи публічних закупівель характеризувався суттєвими коливаннями кількості оголошених та успішно завершених лотів, що було зумовлено впливом пандемічних обмежень, повномасштабної воєнної агресії та подальшими процесами поступового відновлення економічної активності. Порівняно з 2020 роком загальна кількість оголошених лотів зменшилася на 186,7 тис. одиниць, однак навіть за таких умов вона збереглася на відносно високому рівні, що характеризує адаптивність системи закупівель і її спроможність до відновлення після різкого спаду у 2022 році. Кількість успішних лотів у цілому за аналізований період також зазнала скорочення, проте у значно меншому обсязі – на 41,4 тис. одиниць, що відображає порівняно високий рівень результативності закупівельних процедур. У 2023–2024 рр. спостерігалося незначне зниження цього показника, водночас частка успішно реалізованих лотів залишалася переважаючою та перевищувала 98%, що є свідченням ефективного завершення абсолютної більшості процедур. Водночас кількість неуспішних лотів порівняно з 2020 роком істотно скоротилася, що характеризує підвищення якості підготовки тендерної документації, обґрунтованіше планування потреб і зростання рівня професійної компетентності замовників. Зменшення частки неуспішних процедур, пов'язаних із порушенням вимог законодавства, відображає посилення правової дисципліни та вдосконалення супроводу закупівельних процесів. У цілому збільшення питомої ваги успішних лотів за одночасного скорочення кількості неуспішних процедур характеризує позитивні зрушення у якості закупівельної діяльності та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами.

Одним із ключових кількісних показників оцінювання рівня конкуренції в системі публічних закупівель є середня кількість учасників у межах конкурентних лотів (рис. 1). Зазначений індикатор відображає стан конкурентного середовища та результативність інституційних і регуляторних механізмів, інтегрованих у функціонування закупівельної системи.

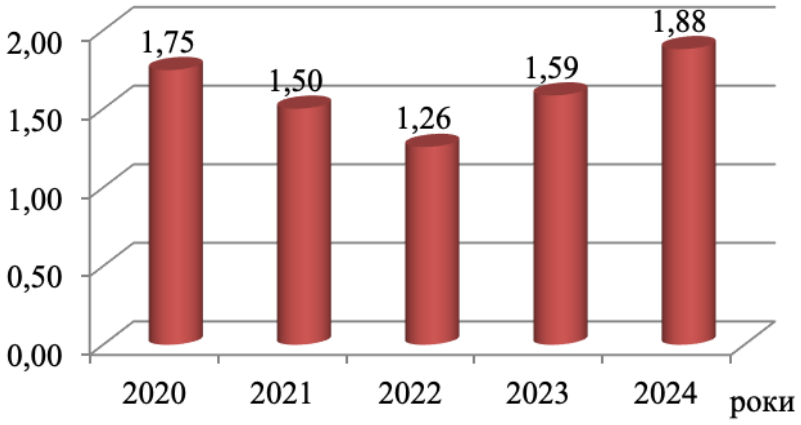


Рисунок 1. Динаміка середньої кількості учасників конкурентних лотів

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Динаміка показника демонструє істотні коливання рівня конкуренції у сфері публічних закупівель упродовж досліджуваного періоду. У 2021 році його значення

зменшилося до 1,50 учасника на лот, що було зумовлено економічними наслідками пандемії COVID-19 та зростанням загальної невизначеності господарського середовища. Найбільш різке зниження конкурентної активності зафіксовано у 2022 році, коли середня кількість учасників скоротилася до 1,26, що зумовлювалося початком повномасштабної збройної агресії рф, істотним падінням ділової активності, посиленням логістичних ризиків і трансформацією потреб замовників. Водночас уже з 2023 року спостерігалися процеси поступової стабілізації конкурентного середовища. Підвищення середньої кількості учасників у 2023–2024 рр. пов'язане з відновленням економічної активності, поверненням суб'єктів господарювання до участі в конкурентних процедурах, покращенням умов функціонування та інституційної стійкості системи публічних закупівель, а також з реалізацією регуляторних змін, спрямованих на спрощення доступу до процедур і зростання рівня довіри до електронної системи Prozorro.

З метою оцінювання ефективності здійснення публічних закупівель за основними видами предметів закупівлі – товарами, роботами та послугами – досліджено відхилення між очікуваною вартістю закупівлі та ціновою пропозицією переможця процедури (рис. 2).



Рисунок 2. Різниця між очікуваною вартістю предмета закупівлі й переможною пропозицією учасника за типами предмета закупівлі за 2024 рік

Джерело: побудовано автором на основі [6].

За підсумками 2024 року сукупний обсяг різниці між очікуваною вартістю закупівель і цінами, за якими було укладено договори з переможцями, становив близько 44,11 млрд грн. Отриманий результат характеризує спроможність конкурентних процедур забезпечувати істотне зниження фактичних витрат замовників порівняно з початково визначеними очікуваними показниками. У середньому така різниця дорівнювала 4,4% від загальної очікуваної вартості закупівель, що відображає наявність реальної конкуренції серед учасників і забезпечує зниження цін та раціональніше використання бюджетних коштів.

До системи показників оцінювання ефективності використання бюджетних ресурсів належать індикатори, що дають змогу проаналізувати раціональність здійснення витрат шляхом зіставлення очікуваної вартості предмета закупівлі, ціни укладеного договору та його підсумкової вартості з урахуванням внесених змін (табл. 2). Дослідження динаміки зазначених показників у часовому розрізі, зокрема через аналіз відсоткових відхилень, дозволяє визначити рівень досягнутої економії, ідентифікувати

тенденції потенційного завищення або заниження первинних цінових параметрів, а також оцінити обґрунтованість і якість планування закупівель. Одним із базових індикаторів у межах цієї групи виступає середня відсоткова різниця між початковою та кінцевою ціною договору, яка відображає результативність цінового регулювання в процесі реалізації закупівельних процедур.

Таблиця 2. Динаміка показників, що відображають ефективність використання бюджетних коштів

Показник	*Рік*					*Абсолютний приріст, (+,–)*	
	2020	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*	*2024/2020*	*2024/2023*
Очікувана вартість лотів, млрд грн	1129,86	1630,41	821,58	1225,55	1843,22	713,36	617,67
Початкова сума договорів, млрд грн	660,71	996,77	644,81	915,94	1445,82	785,11	529,88
Сума договору після внесення змін, млрд грн	640,03	927,26	610,5	858,4	1367,61	727,58	509,21
Сума остаточно сплачена по договору, млрд грн	369,58	405,82	232,97	418,28	578,58	209,00	160,30
% виконаних договорів від усіх завершених	95,27	94,47	89,48	94,68	95,49	0,22	0,81

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Упродовж усього досліджуваного періоду підсумкова вартість договорів, як правило, залишалася нижчою або співставною з початково визначеною ціною, що характеризує наявність економії бюджетних коштів та уточнення обсягів робіт і постачань відповідно до фактичних потреб замовників. Відсоткове відхилення між початковою та кінцевою ціною договорів у цілому відзначається помірною варіативністю, що відображає відносну стабільність цінових параметрів у системі публічних закупівель і коректність формування очікуваної вартості. У 2022 році зазначена різниця дещо зросла під впливом воєнних дій та логістичних обмежень, однак у 2023–2024 рр. показники наблизилися до збалансованіших значень, що свідчить про адаптаційні процеси на ринку, поступову стабілізацію закупівельних процедур і підвищення точності планування. Фактичні обсяги сплат за укладеними договорами, які систематично залишалися нижчими за початкові та кінцеві договірні суми, відображають ефективний характер використання бюджетних ресурсів, оскільки фінансування здійснюється виключно в межах реально виконаних робіт або фактично поставлених товарів.

Попередньо зауважено, що: «Саме укладення договору не засвідчує результативність закупівлі. Для останньої необхідно аби сторони в повному обсязі виконали умови укладеного договору» [7].

З точки зору загальної ефективності системи публічних закупівель, досліджуваний період демонструє її високу адаптивність та стійкість. Незважаючи на значні кризові виклики, зумовлені пандемією та повномасштабною війною, система зберегла належний рівень прозорості, забезпечила виконання понад 89–95% завершених договорів і підтримувала дієвий контроль за ціновими параметрами закупівель. Суттєве зростання очікуваної вартості та обсягів контрактування у 2023–2024 рр. відображає процеси відновлення економічної активності та підвищення рівня довіри замовників до інструментарію електронної системи закупівель.

У процесі оцінювання ефективності функціонування системи публічних закупівель важливо враховувати не лише кількісні та вартісні показники укладених і виконаних договорів, а й динаміку їх розірвання (табл. 3), оскільки розірвані договори є

важливим індикатором стабільності закупівельного середовища, масштабів ризиків, якості планування, доброчесності учасників та ефективності управління закупівельним процесом.

Таблиця 3. Динаміка кількості розірваних договорів, од.

Тип підстави розірвання договору	*Рік*					*Абсолютний приріст, (+,–)*	
	2020	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*	*2024/2020*	*2024/2023*
З метою здійснення більш економічно вигідної закупівлі	21	21	17	6	9	-12	3
Договір виконано	132	167	125	156	144	12	-12
Ініціатива замовника	348	503	388	345	302	-46	-43
Реорганізація/зміна реквізитів	472	899	412	515	398	-74	-117
Закінчення терміну дії договору	826	1170	1006	585	401	-425	-184
Припинення/зміна виду діяльності постачальника	863	1319	1097	922	922	59	0
Зміна обсягів закупівлі	966	1634	1577	976	930	-36	-46
Зміна вартості закупівлі	1121	3583	3027	1304	1181	60	-123
Відсутність/зменшення фінансування	2522	3746	3320	2021	1751	-771	-270
Інше	2555	3956	3935	2225	1777	-778	-448
Порушення умов договору	3481	5118	4608	2243	2302	-1 179	59
Неможливість усунення порушень	4689	6108	7167	3849	2976	-1 713	-873
Неможливість виконання зобов'язань	4027	5884	5505	2587	2724	-1303	137
Відсутність подальшої потреби	5574	6130	9893	4417	3366	-2208	-1051
Механічна/технічна помилка	11412	18159	12773	14476	12543	1131	-1933
За згодою сторін	14768	19363	19783	15021	14113	-655	-908
Усього	53777	77760	74633	51648	45839	-7938	-5809

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Основні причини розірвання договорів можна згрупувати за кількома ключовими напрямами.

По-перше, адміністративно-технічні чинники залишаються домінуючими серед підстав для розірвання. Найбільшу питому вагу формують категорії «механічні/технічні помилки» та «розірвання за згодою сторін». Незважаючи на зменшення їх кількісних показників у 2024 році порівняно з попереднім роком, саме ці причини продовжують визначати загальну структуру припинених договорів. Це вказує на недостатню якість первинного оформлення документів та на гнучкість сторін щодо припинення співпраці за обставин, які істотно не порушують умов договору.

По-друге, операційні ризики та коригування потреб замовників зазнали найбільш помітного скорочення. Категорії «відсутність подальшої потреби» та «відсутність або зменшення фінансування» демонструють найвищі темпи зниження.

По-третє, підстави, пов’язані з порушенням або неможливістю виконання договірних умов, у цілому демонструють тенденцію до зменшення. Зокрема, суттєве скорочення кількості розірвань договорів за причинами «неможливість усунення порушень» (–1713) та «порушення умов договору» (–1179) відображає зростання дисципліни виконавців та посилення контролю з боку замовників. Водночас у категорії «неможливість виконання зобов’язань» у 2024 році зафіксовано зростання, що зумовлено впливом логістичних та виробничих обмежень в умовах воєнного стану.

По-четверте, зміни умов постачання поступово втрачають значущість як фактор розірвання договорів. Зменшення кількості випадків, пов’язаних зі «зміною обсягів закупівлі» та «зміною вартості» підтверджує підвищення точності формування технічних специфікацій.

Загалом динаміка розірваних договорів характеризується загальною тенденцією до скорочення їх кількості, що є наслідком зміцнення системи управління закупівлями, зростання професійної компетентності уповноважених осіб та поступової стабілізації ринку постачальників.

Висновки. Отримані результати дослідження дають підстави констатувати, що, попри значні коливання обсягів оголошених і успішних лотів, система зберегла стабільно високий рівень результативності процедур. Це проявляється у зменшенні частки неуспішних лотів та загальному підвищенні якості планування закупівельної діяльності. Аналіз динаміки середньої кількості учасників у конкурентних процедурах фіксує поступове відновлення та посилення конкурентного середовища, що є запорукою економії та прозорості. Оцінювання вартості укладених договорів засвідчує належний рівень управління фінансовими ресурсами та спроможність системи генерувати бюджетну економію. Зокрема, у 2024 році різниця між очікуваною вартістю закупівель і ціновими пропозиціями переможців склала 44,11 млрд грн, а середній рівень відхилення досяг 4,4%, що відображає реальний економічний ефект від функціонування конкурентних процедур. Узагальнюючи, можна стверджувати, що електронна система закупівель Prozorro зберігає ефективність, адаптивність до зовнішніх шоків та здатність забезпечувати раціональне використання публічних коштів навіть в умовах значних соціально-економічних викликів. Водночас подальший розвиток сфери публічних фінансів в Україні потребує поглиблення реформ у напрямі імплементації європейських підходів і принципів публічних закупівель, що має стати ключовою передумовою підвищення фінансової ефективності та прозорості закупівельних процедур.

Conclusions. The obtained results of the study give grounds to state that, despite significant fluctuations in the volumes of announced and successful lots, the system has maintained a consistently high level of effectiveness of the procedures. This is manifested in a decrease in the share of unsuccessful lots and a general increase in the quality of planning procurement activities. An analysis of the dynamics of the average number of participants in competitive procedures records a gradual restoration and strengthening of the competitive environment, which is a guarantee of economy and transparency. An assessment of the value of concluded contracts demonstrates an adequate level of management of financial resources and the ability of the system to generate budget savings. In particular, in 2024, the difference between the expected cost of procurement and the price offers of the winners amounted to UAH 44.11 billion, and the average level of deviation reached 4.4%, which reflects the real economic effect of the functioning of competitive procedures. In summary, it can be stated that the Prozorro electronic procurement system retains its efficiency, adaptability to external shocks, and ability to ensure the rational use of public funds even in the face of significant socio-economic challenges. At the same time, further development of the public finance sector in Ukraine requires deepening reforms in the direction of implementing European approaches and principles of public procurement, which should become a key prerequisite for increasing financial efficiency and transparency of procurement procedures.

Список використаних джерел

1. Стащук О., Борисюк О., Проць Н. Публічні закупівлі та їх роль в удосконаленні публічних фінансів України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 3. С. 37–43.
2. Юрій Е. О. Публічні закупівлі: соціально-економічна природа, тенденції розвитку та напрями реформування як інструменту повоєнної відбудови України. Фінансові інструменти сталого економічного розвитку: антропоцентричні виміри: монографія / за заг. ред. П. О. Нікіфорова. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С. 387–426.
3. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 51.

4. Карлін М., Больчук А. Вплив змін у публічних закупівлях на розвиток публічних фінансів в Україні в умовах євроінтеграції. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 2. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-45-52
5. Публічний модуль аналітики BI Prozorro. URL: https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd (дата звернення: 15.01.2026).
6. Мінекономіки. Щорічні звіти сфери публічних закупівель URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270&tag=Zviti (дата звернення: 15.01.2026).
7. Юрій Е. О. Дослідження результативності й ефективності публічних закупівель в Україні. Інфраструктура ринку. 2024. № 76. С. 86–91.

References

1. Stashchuk O., Borysyuk O., Prots′ N. (2022) Publichni zakupivli ta yikh rol′ v udoskonalenni publichnykh finansiv Ukrayiny [Public procurement and its role in improving public finances of Ukraine]. Ekonomichnyy chasopys Volyns′koho natsional′noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky, no. 3, pp. 37–43.
2. Yuriy E. O. (2025). Public procurement: socio-economic nature, development trends and directions of reform as an instrument of post-war reconstruction of Ukraine. Financial instruments of sustainable economic development: anthropocentric dimensions: monograph [Public procurement: socio-economic nature, development trends and directions of reform as an instrument of post-war reconstruction of Ukraine. Financial instruments of sustainable economic development: anthropocentric dimensions: monograph] / edited by P. O. Nikiforov. Chernivtsi: Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych. pp. 387–426.
3. Panteleymonenko A., Mil′ka A., Pavlenko O. (2023) Publichni zakupivli v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Public procurement in Ukraine under martial law]. Ekonomika ta suspil′stvo, no. 51.
4. Karlin M., Bol′chuk A. (2024) Vplyv zmin u publichnykh zakupivlyakh na rozvytok publichnykh finansiv v Ukrayini v umovakh yevrointehratsiyi [The impact of changes in public procurement on the development of public finances in Ukraine in the context of European integration]. Ekonomichnyy chasopys Volyns′koho natsional′noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky, no. 2. pp. 45–52. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-45-52
5. Publichnyi modul analityky BI Prozorro [Public module of BI Prozorro analytics]. Available at: https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab-809f-3063750dfafd (accessed: 15 January 2026).
6. Minekonomiky. Shchorichni zvity sfery publichnykh zakupivel′ [Ministry of Economy. Annual reports on public procurement]. Available at: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270&tag=Zviti (accessed: 15 January 2026)
7. Yuriy E. O. (2024) Doslidzhennya rezul′tatyvnosti y efektyvnosti publichnykh zakupivel′ v Ukrayini [Research on the effectiveness and efficiency of public procurement in Ukraine]. Infrastruktura rynku, no. 76, pp. 86–91.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Галущак
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-9812-1334

Михайло Галущак
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8963-4880

Резюме. *Планування – один з напрямків управління підприємством, що здійснюється з метою розроблення й обґрунтування завдань, вибору оптимальних варіантів їх досягнення для задоволення потреб споживачів, забезпечення належного функціонування компанії відповідно до її внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища при раціональному використанні усіх ресурсів, координації виконання різних функцій та взаємодії роботи підрозділів організації. В умовах непередбачуваного економічного середовища планування операційної діяльності є необхідною передумовою сталого розвитку підприємств різних форм власності. Ігнорування процесів планування керівництвом компаній спричиняє зниження рівня рентабельності виробничо-господарської роботи, призводить до невиправданих витрат та збитків, до втрати клієнтів або, навіть, і частки ринку. Прогнозувати перспективи діяльності важливо як для фірм, які є успішними та конкурентноздатними, так і для тих суб'єктів господарювання, які намагаються вийти з кризового становища. Здатність ринкової економіки до саморегуляції під впливом зміни попиту та пропозиції на продукцію і послуги, до перерозподілу ресурсів у зв'язку зі швидкими технологічними змінами та вдосконаленням інформаційних мереж, до швидкого переміщення капіталу для ефективного задоволення потреб ринку зумовлюють пошук нових підходів до управління процесами планування операційної діяльності. У цьому контексті особливо актуальними є питання розроблення й упровадження інноваційних управлінських рішеньз метою підвищення ефективності функціонування операційних систем, здатних швидко трансформувати ресурси в кінцеві продукти чи послуги, адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів, оперативно впливати на результативність бізнесу. Запропонований комплексний системний підхід до управління ефективністю операційної діяльності базується на плануванні усіх процесів: визначенні мети та завдань, встановленні суб'єктів, прогнозуванні функціонування досліджуваного об'єкта, визначенні компонентів системи (принципів, методів, функцій, ресурсів та засобів забезпечення її роботи).*

Ключові слова: *управління, операційна діяльність, процеси планування, система планування операційної діяльності.*

Дата надходження 22.01.2026
Дата прийняття 06.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.192 *Дата публікації 30.04.2026*

 Corresponding author: Olha Halushchak; e-mail: Halushchak@gmail.com

UDC 658.5

MANAGEMENT THE PLANNING PROCESSES OF ENTERPRISES OPERATIONAL ACTIVITIES

Olha Halushchak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Mykhailo Halushchak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *Planning is one of the areas of enterprise management, which is made with the aims to develop and justify objectives, select optimal options for achieving them in order to meet the customer needs, ensure the proper functioning of the company in accordance with its internal potential and conditions of external environment under the rational using of all resources, coordinating the performance of various functions and facilitate the interaction of the organization's divisions. In an unpredictable economic environment, planning of operational activities is a necessary prerequisite for the sustainable development of enterprises of various forms of ownership. Ignoration of planning processes by company management causes a decrease in profitability level of production and economic work, leads to unjustified costs and losses, and to the loss of customers or even market share. Forecasting the business prospects is essential for both successful and competitive companies and for those business entities that are trying to come out of the crisis situation. The ability of a market economy to self-regulate in response to changes in supply and demand for products and services, to the redistribution of resources due to rapid technological changes and improvements in information networks, and to rapidly transfer capital to effectively meet the market needs necessitates the search for new approaches to managing the planning processes of operational activities. In this context, the issues of development and implementation of innovative management solutions are particularly relevant in order to improve the efficiency of operating systems that are able to quickly transform resources into final products or services, adapt to changing external factors, and promptly influence business performance. The proposed integrated systems approach to managing the efficiency of operational activities is based on planning all processes: defining thegoals and objectives, identifying stakeholders, forecasting the operation of the investigated object, and defining the system components (principles, methods, functions, resources, and means of ensuring their operation).*

Key words: *management, operational activities, planning processes, planning system of operational activities.*

Received 22.01.2026
Accepted 06.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.192 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Ефективне управління операційною системою підприємства в сучасних динамічних економічних умовах значною мірою залежить від якісного планування її функціонування. Саме підсистема планування сприяє зростанню прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості компанії, дозволяє прогнозувати її перспективний розвиток, координувати злагоджену роботу всіх структурних підрозділів організації, раціонально розподіляти різні види ресурсів, виявляти і використовувати скриті резерви, передбачати можливі ризики і розробляти превентивні заходи для запобігання негативних явищ. Глобалізація ринків, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, зростання вимог клієнтів до готової продукції та послуг компанії змінюють підходи до управління процесами планування та вимагають постійного вдосконалення операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення теоретико-методологічних засад планування діяльності підприємств зробили зарубіжні та українські вчені: Р. Акофф, А. Файоль, В. М. Охріменко, Г. М. Тарасюк, Л. А. Швайка, В. М. Гриньова [1], Н. І. Костецька [4]. Дослідженню операційного менеджменту загалом [7; 8] та операційної системи як механізму перетворення ресурсів у готову продукцію присвячені праці Р. Чейза, Ф. Джейкобса, В. Стівенсона, Н. Аквілано,| а також [2; 3; 5; 6]. Проте в сучасних нестабільних ринкових умовах функціонування підприємств, незважаючи на наявність значного наукового доробку з досліджуваної

тематики, виникає необхідність у проведенні досліджень з метою підвищення ефективності управління процесами планування операційної діяльності підприємств для забезпечення стійкості операційних систем у важко передбачуваному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій в управлінні процесами планування операційної діяльності підприємств та розроблення концептуальних засад для комплексного та системного підходу до здійснення цих процесів.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на вдосконалення теоретичних основ операційного управління та розроблення практичних рекомендацій з метою оптимізації процесів планування цілеспрямованого розвитку підприємства для зростання його конкурентоспроможності та прибутковості, підвищення стійкості та покращення адаптивності у мінливому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Управління операційною діяльністю охоплює такі процеси, як планування, організування, контролювання та коректування поточної роботи підприємств для досягнення найкращих результатів. Мета підсистеми планування – раціональне управління всіма ресурсами задля отримання максимального прибутку та підвищення ефективності діяльності організації. Планування операційної діяльності – це щоденне задоволення потреб клієнтів та забезпечення здійснення безперервної роботи компанії на основі реалізації стратегічних цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та внутрішніх чинників [1; 7].

До основних завдань управління процесами планування на стратегічному рівні відносять:

- визначення місії підприємства;
- встановлення довготривалих цілей та напрямків розвитку;
- обґрунтування стратегії підприємства;
- виявлення сприятливих можливостей для розвитку організації в майбутньому;
- вибір типу виробництва (масове, серійне, одиничне);
- оптимальне розташування підрозділів підприємства;
- збільшення виробничих площ та виробничої потужності компанії;
- обґрунтування впровадження інноваційних рішень у різних сферах діяльності підприємства;
- впровадження гнучких виробничих систем та процесів;
- передбачення ризиків, загроз і перешкод, які можуть виникнути в процесі функціонування компанії.

До завдань управління процесами планування операційної діяльності на тактичному рівні належать:

- розроблення тактичних планів на основі довготермінових цілей;
- упровадження середньотермінових планів у практичну діяльність підприємства та контролювання досягнутих результатів;
- планування величини виробничої потужності, виходячи з попиту на продукцію та послуги;
- визначення необхідної кількості обладнання, персоналу та площ для досягнення завдань середньотермінових планів;
- планування взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими покупцями для забезпечення безперебійного руху матеріалів, готової продукції та інформації;
- вибір систем управління запасами сировини та матеріалів;
- визначення стандартів для забезпечення відповідності якості продукції встановленим вимогам;
- планування підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення технології виготовлення продукції;

- планування покращення використання обладнання, сировини та матеріалів;
- упровадження нових системи контролю якості.

Управління оперативним плануванням операційної діяльності здійснюють для вирішення наступних завдань:

- перетворення тактичних планів на короткотермінові;
- диспетчеризація виробництва продукції чи надання послуг;
- складання поточних графіків операційної діяльності;
- щоденний контроль якості продукції, послуг, робіт та операцій;
- розрахунок потреби в матеріальних, трудових та фінансових ресурсах для забезпечення безперервності виробництва;
- планування обсягів та часу надходження матеріалів на підприємство;
- розподіл працівників, матеріалів та обладнання для виконання поточних виробничих завдань;
- контролювання рівня використання виробничої потужності;
- своєчасне постачання сировини, матеріалів та комплектуючих до робочих місць;
- забезпечення рівномірної та ритмічної роботи шляхом щоденного розподілу виробничих завдань між обладнанням та робітниками;
- встановлення норм та нормативів,
- мотивування працівників та створення сприятливих умов роботи;
- -постійне коригування виробничого процесу, виявлення слабких місць, усунення відхилень від запланованих показників;
- своєчасне виконання робіт та послуг, постачанняготової продукції до споживачів.

Усі ці завдання спрямовані на досягнення головної мети діяльності будь-якого підприємства – збільшення прибутку.

При управлінні процесами планування слід враховувати, що операційна діяльність характеризується певними особливостями. У першу чергу, операційна діяльність є складною системою, до складу якої входять різні напрямки діяльності підприємства, процеси та компоненти. Саме вонасприяє отриманнюмаксимального доходу від виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг шляхом залучення економічних, технічних, технологічних, організаційних та соціальних засобів забезпечення.

Операційна діяльність є основним видом підприємницької діяльності, тому прибуток від її здійсненняскладає найбільшу частку у валовому прибутку підприємства. Здійснення інших видів діяльності компанії (фінансової, інвестиційної) повинно сприяти раціональній оперативній роботі на основі ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Для виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг підприємством необхідне постійне здійснення різноманітних процесів – від закупівлі сировини та матеріалів, наймання персоналу, забезпечення виробничим обладнанням та площами до продажу готової продукції. Отже, операції, процеси та роботи, які належать до операційної діяльності,мають перманентний характер.

Інтенсивність розвитку операційної діяльності підприємства ємірилом оцінювання ефективності функціонування підприємства в цілому. У зв’язку з цим, управління операційним прибутком здійснюється не лише на усіх рівнях планування роботи (оперативному, поточному та перспективному), але й на усіх стадіях життєвого циклу продукції (проєктування, виведення на ринок, зростання, зрілості, старіння та утилізації).

Отже, управління операційною діяльністю є комплексним процесом, який необхідно здійснювати з урахуванням вищезазначених особливостей.

Для належного управління системою планування операційної діяльності підприємства необхідно дотримуватися низки принципів. Ще на початку двадцятого століття Анрі Файоль (французький теоретик та практик з менеджменту) сформулював основні принципи здійснення планової роботи: єдність, необхідність, гнучкість та точність. Рассел Акофф (відомий американський фахівець з операційних досліджень у менеджменті) доповнив їх ще такими принципами, як неперервності, участі та холізму.

Планування операційної діяльності підприємства слід інтегрувати в єдину систему, плани діяльності окремих підрозділів не мають суперечити загальному плану розвитку компанії, короткотермінове планування доцільно узгоджувати із довготривалими планами, планування одного виду діяльності не може відбуватися відірвано від інших напрямків операційної роботи, різні види планів слід взаємопов'язувати між собою відповідно до ієрархічних рівнів та ланок управління.

Необхідність планування – це обов’язкове застосування різних за змістом, кількістю показників, періодами виконання планів при здійсненні будь-якого виду операційної діяльності підприємства. Дотримання принципу необхідності планування роботи є важливим для компаній, які хочуть досягти не лише короткотривалого успіху, але й бути конкурентоспроможними в перспективі. Також це дозволить раціонально використовувати ресурси підприємств з отриманням максимального ефекту, враховувати вплив зовнішніх факторів та внутрішніх чинників для досягнення цілей організації, мати комплексне бачення функціонування фірми в майбутньому.

Будь-яка операційна діяльність – це середовище, в якому постійно змінюються споживачі, постачальники та конкуренти, техніка та технологія, тарифи на послуги, попит на продукцію, ціни на сировину та матеріали, існує висока ймовірність виникнення ризикових ситуацій. У таких умовах розробленн операційного плану повинно характеризуватися гнучкістю, тобто можливістю коректування встановлених показників відповідно до нових обставин.

Точність планування операційної роботи визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами функціонування підприємства. Будь-який план має бути складений з такою точністю, щоб він був реальним та здійсненним з урахуванням фінансового стану та положення на ринку компанії. Оперативне планування операційної роботи вимагає високої точності планових показників, середньотермнове та довготермінове – здійснення наближених розрахунків із урахуванням тривалості періоду, наявності різних обмежень.

Процес планування операційної діяльності підприємства повинен здійснюватися постійно, безупинно, тоді план слугує документом для визначення виконання запланованих показників, а також їхнього коригування з метою досягнення максимальної ефективності. Неперервність – це поступовий перехід від перспективного планування до поточного та від поточного до оперативного.

Для кращого розуміння цілей, шляхів вирішення проблем та уникнення ризиків до процесу планування операційної діяльності слід залучати працівників усіх рівнів і підрозділів підприємства, а також представників зацікавлених суб’єктів. Принцип участі підвищує ефективність прийняття рішень, дозволяє персоналу компанії мати об'єктивну інформацію про операційні процеси,перетворює планування з управлінської функції на спільну діяльність персоналу всієї організації,створює почуття відповідальності за виконання прийнятих рішень.

Потрібно зазначити, що план – це документ, який узгоджує та координує діяльність усіх підрозділів компанії, а також усіх її напрямків роботи. Інтеграція усіх складових підприємства в єдине ціле є основною характеристикою принципу холізму в операційній діяльності.

У сучасній практиці планування крім вищезазначених класичних принципів дотримують таких загальноекономічних принципів, як цілеспрямованість, комплексність, системність, оптимальність, ефективність, пріоритетність, науковість, збалансованість, директивність, зайнятість, самостійність, об'єктивність, конкретність, динамічність достовірність, реальність, адаптивність [4; 6]. Кожен з цих принципів має важливе значення та частково доповнює інші принципи, а їхнє комплексне застосування забезпечує ефективне планування операційної діяльності.

Отже, управління процесами планування операційної діяльності має системний характер (рис. 1). Така система ефективно функціонуватиме при чітко визначеній меті та встановлених завданнях для її досягнення, обумовлених вище. Суб'єктом системи виступатиме підприємство в цілому або конкретні працівники, відповідальні за виконання певних напрямків робіт чи завдань, об'єктами – процеси планування операційної діяльності (цілевстановлення; розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів; координування операційної діяльності; контролювання виконання планів; вдосконалення операційної діяльності), компонентами системи є принципи, методи та функції планування, засоби забезпечення для здійснення операційної діяльності, ресурси для виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг [5].

Структура операційної системи буде визначатися специфікою діяльності компанії, масштабами виробництва, видом продукції та особливостями виконання робіт.



Рисунок 1. Система планування операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 8].

Виробничі підприємства зосереджуватимуть увагу на плануванні виробничих процесів та логістичних ланцюгах, сервісні компанії сфокусуються на плануванні ефективної взаємодії з клієнтами, управлінні надання послуг та виконання операцій, проєктуванні заходів, спрямованих на покращення якості обслуговування. Системний підхід до управління процесами планування операційної діяльності дозволить

забезпечити цілеспрямований розвиток організації, передбачати ризики, розпізнавати проблеми щойно вони виникнуть, координувати роботу всіх підрозділів підприємства та підвищувати гнучкість управління у варіативних ринкових умовах.

Висновки. Система управління процесами планування операційної діяльності має універсальний характер і може мати застосування в будь-якій компанії незалежно від масштабів її діяльності та виду продукції чи послуг, які вона надає. Усі складові системи є взаємопов'язаними і дозволяють комплексно підходити до досягнення загальної мети підприємства. Ефективне функціонування запропонованої системи можливе за належної координації роботи підрозділів організації усіх рівнів та ланок, а також виконання завдань, які відносяться до різних напрямків діяльності підприємства. Також необхідно враховувати зарубіжний досвід управлінської діяльності в операційній сфері та специфіку роботи вітчизняних підприємств, пов'язану з особливостями економічної та політичної ситуації в країні, адаптовувати усі компоненти системи до реальних умов функціонування суб'єктів бізнесу.

Conclusions. The operational planning process management system is universal and can be applied to any company, regardless of its scale of operations or the type of products or services it provides. All system components are interconnected and enable a comprehensive approach to achieving the overall enterprise goal. Effective operation of the proposed system is possible with proper coordination across organizational units at all levels, as well asthe implementation of tasks related to various areas of the company's activities. It is also necessary to consider international management experience in the operational sphere and the specifics of domestic enterprises, which are related to the specific economic and political situation in the country, to adapt all system components to the actual operating conditions of business entities.

Список використаних джерел

1. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
2. Кавецький В. В. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf(дата звернення: 12.01.2026).
3. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету Сер. Економічні науки*. 2025.Том 342. № 3 (1). С. 248–260. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36
4. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 12–1. С. 143–147.
5. Ситник Г. В., Архіпов Н. М Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223–230.
6. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 206 с.
7. Akalegbere G. C. Operations management in organizations. *American International Journal of Business Management.* 2022. Vol. 5. No. 1. P. 20–33. URL: https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2022/01/C512033.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
8. Wolniak R. Main functions of operation management. *Production Engineering Archives*. 2020. No. 26 (1). pp. 11–14. URL: https://www.researchgate.net/publication/341656435_Main_functions_of_operation_management (дата звернення: 16.01.2026). DOI: https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.03

References

1. Hrynova V. M., Yavdak M. Yu. (2016) Operatsiina diialnist suchasnykh pidpryiemstv mashynobuduvannia: monohrafiia [Operational activities of modern mechanical engineering enterprises: monograph]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 220 p. (In Ukrainian).
2. Kavetskyi V. V. (2021) Suchasni systemy upravlinnia planuvanniam ta orhanizatsiieiu vyrobnytstva [Modern systems for managing production planning and organization]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (accessed: 10 January 2026).

3. Kapinos H., Larionova K. (2025) Upravlinnia efektyvnistiu funktsionuvannia operatsiinoi systemy pidpryiemstva v operatsiinomu menedzhmenti [Management the efficiency of the enterprise operating system in operations management]. Economic Sciences, vol. 1, no. 3 (1), pp. 248–260. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36
4. Kostetska N. I. (2016) Systematyzatsiia pryntsypiv planuvannia diialnosti pidpryiemtva [Systematization of principles of enterprise activity planning]. Black Sea Economic Studies, vol. 12–1, pp. 143–147.
5. Sytnyk H. V., Arkhipov N. M (2018) Systema upravlinnia efektyvnistiu operatsiinoi diialnosti pidpryiemstva [Efficiency management system of enterprise operational activities]. Economic problems, no. 1, pp. 223–230.
6. Fedulova L. I., Dekaliuk O. V. (2015). Upravlinnia operatsiinoiu systemoiu vyrobnychoho pidpryiemstva [Management of the operating system of a manufacturing enterprise]. Khmelnytskyi: KhNU, 206 p. (In Ukrainian).
7. Akalegbere G. C. (2022) Operations management in organizations. American International Journal of Business Management, vol. 5, no. 1, pp. 20–33. Available at: https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2022/01/C512033.pdf (accessed: 15 January 2026).
8. Wolniak R. (2020) Main functions of operation management. Production Engineering Archives, no. 26 (1), pp. 11–14. Available at: https://www.researchgate.net/publication/341656435_Main_functions_of_operation_management (accessed: 16 January 2026). DOI: https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.03

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 72.012:502.17:69

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИЗАЙНУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Ростислав Дзюбатий
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0006-1034-4650

Резюме. *Досліджено проблематику удосконалення управління розвитком дизайну будівельної галузі України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. Актуальність теми зумовлена тим, що війною практично зруйновано виробничу та сервісну інфраструктури, житловий фонд та комунальне господарство, що зумовлює нагальну потребу в оновленні матеріально-технічної бази та формуванні нових будівельних організацій. Це оновлення має відбуватися з урахуванням новітніх європейських естетичних вимог та принципів, що суттєво посилює своєчасність проблематики удосконалення управління дизайном. Проведено аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем управління, дизайну та економіки. Обґрунтовано, що в умовах зруйнованої інфраструктури необхідне оновлення матеріально-технічної бази будівельних організацій з урахуванням новітніх європейських естетичних вимог та принципів. Розглянуто основні аспекти управління дизайном, що застосовуються у будівельній галузі, які охоплюють архітектурно-естетичні, ергономічні, функціональні та екологічні вимоги. Згруповано основні напрями удосконалення управління, які включають створення ефективної системи управління якістю відповідно до європейських стандартів, інтеграцію екологічного та сталого дизайну, а також упровадження сучасних IT-технологій, розвиток професійних компетентностей спеціалістів у сфері дизайн-менеджменту та архітектурного дизайну відповідно до міжнародних вимог, розроблення стратегій співпраці між державним сектором, будівельними компаніями та дизайн-студіями для створення цілісного естетичного середовища, включаючи урбаністичний дизайн та благоустрій. Окремо визначено необхідність розвитку та модернізації сфери благоустрою, оскільки недостатня кількість спеціалізованих підприємств свідчить про необхідність розвитку цього напряму згідно з європейськими принципами функціональності, екологічності та естетики. Таким чином, обґрунтовано необхідність удосконалення управління розвитком дизайну будівельної галузі України, особливо у сфері благоустрою, на основі імплементації європейських стандартів. Перспективою подальших досліджень є розроблення конкретних механізмів та інструментів для реалізації визначених напрямів.*

Ключові слова: *євроінтеграція, Європейські стандарти, сталий дизайн, BIM-моделювання, конкурентоспроможність, благоустрій.*

Дата надходження 26.01.2026
Дата прийняття 09.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.200 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 72.012:502.17:69

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE DESIGN OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S ACCESSION TO THE EU IN THE POST-WAR PERIOD

Rostyslav Dzyubatyy
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *The article investigates the issues of improving design development management in the Ukrainian construction industry within the context of European integration and post-war reconstruction. The relevance of the topic is determined by the fact that the war has virtually destroyed the production and service*

 Corresponding author: Rostyslav Dzyubatyy; e-mail: rdzyubatyy@gmail.com

infrastructure, housing stock, and communal facilities, which necessitates an urgent need to update the material and technical base and form new construction organizations. This renewal must take place considering the latest European aesthetic requirements and principles, which significantly enhance the timeliness of the issue of improving design management. An analysis of the scientific works of domestic and foreign scholars on management, design, and economics was conducted. It is substantiated that, given the destruction of infrastructure, updating the material and technical base of construction organizations is necessary, considering the latest European aesthetic requirements and principles. The article examines the key aspects of Design Management applied in the construction sector, which cover architectural, aesthetic, ergonomic, functional, and ecological requirements. The main directions for management improvement are grouped, including: creating an effective quality management system in accordance with European standards; integrating ecological and sustainable design; implementing modern IT technologies (specifically, BIM modeling); developing professional competencies of specialists in design management and architectural design in line with international requirements; and developing cooperation strategies between the public sector, construction companies, and design studios to create a holistic aesthetic environment, including urban design and landscaping/beautification. The necessity of developing and modernizing the landscaping/beautification sector is specifically highlighted, as the insufficient number of specialized enterprises indicates the need to develop this area according to European principles of functionality, ecology, and aesthetics. Thus, the necessity of improving the design development management in the Ukrainian construction industry, particularly in the sphere of landscaping/beautification, based on the implementation of European standards, is substantiated. The perspective for further research is the development of specific mechanisms and tools for implementing the identified directions.

Key words: *European integration, European standards, sustainable design, BIM modeling, competitiveness, landscaping.*

Received 26.01.2026
Accepted 09.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.200 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. В повоєнних умовах, зумовлених перспективою вступу України до ЄС, особливо актуальною і своєчасною виступає проблематика удосконаленняуправління як дизайном загалом в умовах будівельної галузі, так і, зокрема, благоустрою в системі конкурентних змін, зумовлених власне цими обставинами.

Війною на даний час практично зруйнована виробнича і сервісна інфраструктури, житло, комунальне господарство, що зумовлює потребу оновлення матеріально-технічної бази як нині діючих, так і формування нових будівельних організацій з урахуванням новітніх, європейських естетичних вимог, що суттєво посилює актуальність та своєчасність проблематики удосконалення управління дизайном.

Дослідження показали, що лише в м. Тернопіль загалом зареєстровано близько 70-ти будівельних підприємств. Серед них ПП «БК-Терем», яке спеціалізується на наданні послуг каркасного, житлового та нежитлового будівництва. Виготовлення та монтаж металоконструкцій здійснюється на прикладі будівельних організацій Тернопільщини і зокрема будівельних компаній Тернополя, серед яких виділяються своєю креативністю такі забудовники, як «Креатор-Буд» (активний у будівництві житлових та комерційних комплексів), «Тернопільбуд» (заснований ще у 1944 році), «ПрестижБуд»,«Там Де Дім» (спеціалізується на котеджних містечках) та «Добробуд».

На даний час, ще не дуже яскраво проявляється між ними конкурентна боротьба у сфері дизайну, але вона може загостритися у повоєнний період. Власне ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність теми статті, аналіз публікацій за темою дослідження, формулювання мети та завдань дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах завершення воєнних дій та підготовки України до вступу в ЄС, знову ж актуальним постає питання відновлення нанесених ворогом руйнацій у виробничій сфері, сфері послуг, будівництві житла, проведенні благоустрою. Ці та інші обставини зумовлюють необхідність прийняття новітніх дизайнерських рішень в будівництві, удосконалення управління у цій сфері. Аналіз сучасних інноваційних технологій дозволяє визначити вплив соціальних,

економічних, технічних, екологічних та інших чинників на формування сталого середовища та окреслити перспективи розвитку дизайну в будівельній галузі, в умовах проєвропейських повоєнних адаптаційно-трасформаційних викликів. Цій темі присвячено немало наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців [112].

Коркушко А. Л. (Київський національний університет технологій і дизайну) у своїй статті «Дизайн і технології в екологічному будівництві: інтеграція інновацій для сталого розвитку» та «Безпечне освітнє середовище: нові виклики та сучасні рішення в умовах воєнного і повоєнного часу» розкрив ефект поєднання дизайну і технології в будівельній діяльності [6].

Луцяк В. В., Резніченко А. В. у праці «Проектний менеджмент та роль менеджерів у будівництві» [8] розглядають власне означену проблематику. Король А. у своїх наукових працях уточнює сутність поняття дизайн і його види [7], Походенко К. дивиться на дану тематику як на сталу моду, як предмет наукових досліджень у зарубіжній науковій літературі [9].

Гриценко Л. О., Нагорна Н. О. розглядають у своїх працях методичні аспекти проєктного аналізу архітектурно-дизайнерських матеріалів майбутніми педагогами професійної освіти [5].

Тим часом проблематика повоєнної адаптації будівельно-архітектурного дизайну до Європейських вимог і стандартів, удосконалення управління цими процесами залишилися за полем зору вітчизняних науковців.

Мета дослідження – вивчення проблематики удосконалення управління дизайном як загалом в умовах будівельної галузі, так і зокрема благоустрою в системі конкурентних змін, зумовлених власне цими обставинами.

Метою і покликанням будівельної галузі є не лише відновлення будов, а й пошук шляхів зниження його собівартості, рівня споживання енергетичних і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу відновленої будівлі. Якщо мова іде про нове будівництво, то воно програмується на всіх етапах від вибору ділянки до проектування, будівництва, експлуатації, ремонту і в подальшому знесення. Війна принесла багато шкоди природньому середовищу, що теж зумовлює формування окремих завдань у цій сфері.

Постановка завдання. Серед основних завдань доцільно зосередити увагу на первинній класифікації напрямів удосконалення управління дизайном, розробленню методології оцінювання економічного, технічного і екологічного та іншого впливу будівельних чинників на формування проєктів при адаптації (створенні) проєвропейських стандартів будівництва, їх дизайнерського супроводу з урахуванням регіональних особливостей України.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція у сфері дизайну має важливе значення, оскільки виступає формою творчого суперництва, спрямованого на досягнення кращих художньо-мистецьких результатів у будівельній галузі. У повоєнний період вона проявляється як боротьба між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови реалізації сучасних дизайнерських проєктів. Така конкуренція сприяє не лише зростанню кількості замовлень і підвищенню прибутків, але й покращенню етико-естетичних показників середовища з урахуванням національних традицій та культурних цінностей.

Дизайн виступає непрямою силою, яка мобілізує, до речі, не лише творчий особистий художній інтерес, а й економічний, сприяє розвитку підприємницького потенціалу та спрямована на максимальну реалізацію можливих економічних та науково-технічних задумів автора. Важливу роль відіграє методика, якою він користується, як узгодженою сукупністю взаємопов’язаних способів та прийомів для виконання певної дизайнерської роботи. По суті, методика є деталізованим алгоритмом

дій, що дозволяє ефективно досягти поставленої мети в різних галузях суспільної діяльності, від науки до навчання і практики, від культури до мистецтва і будівельного дизайну.

В реалізації цієї дизайнерської парадигми важливу роль відіграє використання в ньому, в одному випадку, сучасних будівельних матеріалів, в іншому актуальним є удосконалення проєктування, яке включало б інновації, досягнення науково-технічного прогресу. Важливим у цьому процесі залишається енергетичний контент, який забезпечує його ефективність. Звичайно, що в реалізації цих векторів повинна бути передбачена організація освіти і дотримання екологічних вимог та стандартів за принципом безвідходного виробництва.

Вектори удосконалення комплексного управління будівельним дизайном у повоєнний період у контексті вступу України до ЄС представлені на рисунку 1.



Рисунок 1. Вектори удосконалення комплексного управління будівельним дизайном у повоєнний період в контексті вступу України до ЄС

Схема репрезентує систему взаємозв'язків між сучасним станом будівельної галузі, процесами аналізу та оцінювання управлінського впливу на перебіг розв'язання актуальних проблем, рівнем і масштабами руйнацій, а також визначенням стратегічних напрямів удосконалення архітектурно-дизайнерських рішень. Дослідження здійснюється на різних ієрархічних рівнях – від локального до загальнодержавного – з урахуванням сукупності техніко-технологічних, економічних, екологічних та соціогуманітарних

показників. У межах запропонованої схеми окреслено основні сфери впливу в галузі будівництва та дизайну в Україні, орієнтовані на гармонізацію з нормативно-правовими стандартами і вимогами Європейського Союзу, що забезпечує формування передумов для сталого розвитку будівельної галузі та дизайну відповідно до європейських моделей і практик.

Найефективнішим в управлінні дизайном є передбачення комплексного використання досягнень науки і техніки в усіх загаданих напрямах.

Довідково. *Використання в реалізації будівельного проекту, наприклад, геополімерного бетону, який суттєво знижує викиди CO_2 порівняно зі звичайним цементом, відкриває нові можливості для зменшення впливу будівельної галузі на навколишнє середовище. В свою чергу, крім полімерних можна рекомендувати натуральні ізоляційні матеріали, такі, як овеча вовна, конопляні плити та пробка, забезпечують високу теплоізоляцію та створюють здоровий мікроклімат у приміщеннях.*

Практикується використання гідрофобних покриттів (подібних до поверхні листя лотоса), яке значно зменшує забруднення фасадів та витрати на їх обслуговування [6]. Використання згаданих матеріалів має суттєвий вплив на покращення дизайнерських характеристик будівництва.

У повоєнний період використання сучасних будівельних матеріалів активно розвиватимуться у напрямі раціональності, ефективності, екологічної безпеки та виробничої доцільності. До них належать, наприклад, композити: біорозкладні полімери, які використовуються для тимчасових конструкцій та внутрішніх елементів, забезпечуючи можливість природної утилізації будівельних компонентів після завершення їх життєвого циклу. Інноваційні матеріали, зокрема CLT-панелі, які поєднують міцність і екологічність, стають все більш популярними у сучасному будівництві завдяки своїм унікальним властивостям, які дозволяють реалізувати дизайнерські забаганки.

Удосконалення будівельного проектування на засадах інновацій є одним зі шляхів покращення управління реалізацією дизайнерської ідеї. Потрібно сказати, що передбачення у будівельних проєктах гібридних систем (таких, що поєднують різні відновлювані джерела енергії), наприклад, енергозабезпечення, повинні стати невід'ємною частиною сучасних дизайнерських проєктів. Інтеграція сонячних панелей, вітрових генераторів та геотермальних систем у житлові комплекси, насправді дозволяє значно знизити залежність від традиційних джерел енергії, але одночасно і створює додаткове навантаження на естетику художньо-архітектурного вигляду будівлі, що є об'єктом діяльності сучасних дизайнерів.

Інтелектуальні системи розподілу енергії насправді оптимізують споживання та забезпечують ефективне використання наявних ресурсів і повинні знову ж таки відповідати естетичним вимогам. Геотермальні насоси створюють комфортний мікроклімат у приміщеннях протягом усього року, суттєво знижуючи витрати на опалення та охолодження приміщень.

Виходячи з цієї ситуації, повинні формуватися управлінські рішення у сфері дизайну. Важливим сектором дизайну в цій ситуації є цифрова трансформація, яка використовується в будівельній галузі через упровадження BIMтехнологій. Вона дозволяє оптимізувати весь життєвий цикл будівлі від проєктування до утилізації, що суттєво впливає на вирішення енергозберігаючих, природоохоронних проблем та формування управлінських завдань для дизайнерського впливу на згадані процеси, їх цифровізацію.

Довідково. *Цифрові дизайнерські моделі будівель дають можливість аналізувати, в т.ч. і багатоплановий вплив проєкту на всіх етапах його реалізації та*

експлуатації. Предикативна аналітика (або прогностична аналітика) яквикористання історичних даних про національні традиції, статистичних методів та машинного навчання для прогнозування майбутніх подій, процесів, поведінки або тенденцій, дозволяє будівельним організаціям приймати обґрунтовані рішення, виявляти потенційні ризики та можливості, оптимізувати процеси та покращувати взаємодію з клієнтами, допомагає оптимізувати споживання ресурсів, виявляти потенційні проблеми та запобігати їх виникненню.

Згадана ситуація в умовах об'єднаних територіальних громад зумовлює створення територіальної інфраструктури, здатної ефективно управляти процесами.

Створення біофільних просторів (середовище, створене за принципом біофільного дизайну, який інтегрує природні елементи та стимули (як-от рослини, вода, природне світло, природні матеріали) у забудовану ділянку, щоб задовольнити природну людську потребу у зв'язку з природою та покращити добробут мешканців. Ці простори можуть бути як у житлових будинках, так і в громадських місцях, офісах чи садах, створюючи гармонійне, спокійне та здорове середовище, інтегрують природні елементи в архітектурне середовище і стають важливим аспектом сучасного територіального планування. Використання природних матеріалів та органічних форм у громадських просторах сприяє покращенню психологічного комфорту та здоров'я населення. Природне освітлення та вентиляція забезпечують створення здорового та енергоефективного середовища життєдіяльності.

Загалом удосконалення управління дизайном в умовах реалізації принципів творчої конкуренції, як один із важливих елементів функціонування ринкового механізму у цій сфері, діє через попит, пропозицію та ринкову ціну. Якщо ціни на означені дизайнерські послуги зростають, то попит зменшується, якщо із посиленням конкуренції пропозиція послуг збільшується, то ціни на них можуть знижуватися. Отже, ринкова ціна дизайнерських послуг формується у результаті конкурентної боротьби між організаторами комплексних будівельних послуг і їх замовниками. Ці обставини зумовлюють посилення уваги до проблематики ефективного енергозабезпечення, яке має суттєве значення у справі проектування дизайну, враховуючи зарубіжний досвід.

***Довідково**. За кордоном мають місцеприклади реалізації проєктів: The Edge (Амстердам, Нідерланди) – одна із найенергоефективніших офісних будівель у світі; використання сонячних панелей, інтелектуальних систем освітлення та вентиляції; система автоматизованого керування ресурсами за допомогою IoT. Bosco Verticale (Мілан, Італія): вертикальні сади, що зменшують рівень CO_2 та покращують якість повітря; висока ефективність використання води та енергії. One Central Park (Сідней, Австралія): використання дзеркальних систем для природного освітлення [10].*

У повоєнний період надзвичайно важливою (виключною) є екологічна проблематика, яка включає ліквідацію не лише наслідків будівельних руйнацій, а й реалізацію сталих підходів у роботі будівельної галузі. Ці обставини зумовлюють розкриття екологічної проблематики. Маємо на увазі, наприклад, не лише вертикальне озеленення чи зелені дахи, які, до речі, не лише покращують естетичний вигляд міста, але й сприяють очищенню повітря, зниженню у літній період температури та сприяють створенню комфортного міського мікроклімату. Ідеться про масштабне, комплексне вирішення дизайнерської проблеми з інженерними, естетичними, ресурс-економічними, екологічними та ін. результатами і наслідками. Використання наявного зарубіжного досвіду у цій сфері суспільного життя.

***Довідково.** …інтегровані зелені насадження та система повторного використання води. Bullitt Center (Сіетл, США): будівля повністю забезпечує себе енергією завдяки сонячним панелям; концепція «нульових відходів» та система збору дощової води. Ecovillage at Ithaca (США): екологічно орієнтоване поселення з*

енергоефективними будинками; використання місцевих природних матеріалів та альтернативної енергетики. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення нормативних документів, створення освітніх програм та реалізації архітектурних проєктів, які включають, наприклад, біомімікрію як інноваційний підхід до проєктування, та створення ефективніших конструкцій [10].

Власне при біомімікрії фасади імітують структуру листя дерев, завдячуючи чому вони здатні впливати на ефективність регулювання температури у приміщеннях та забезпечувати природну вентиляцію будівель.

Інтеграція сучасних технологій та екологічного дизайну формує нову парадигму будівництва, орієнтовану на сталий розвиток [2].Таким чином, сучасне екологічне будівництво являє собою комплексний підхід до створення сталого середовища життєдіяльності, що поєднує інноваційні технології, природні матеріали та розумні системи управління.

Реалізація так званої концепції циркулярної економіки в будівництві (на виробництві має назву безвідходне виробництво) розкривається через упровадження, наприклад, розбірних модульних конструкцій, які можна використовувати неодноразово, переробляючи їх відповідно до потреб. При цих підходах активно розвиваються інноваційні технології переробки будівельних відходів та їх повторного використання у новому будівництві.

Довідково. *Запровадження комплексних програм утилізації будівельних відходів сприяє зменшенню навантаження на навколишнє середовище та економію природних ресурсів. Інноваційні будівельні технології дозволяють ефективно використовувати воду й енергію, створюючи замкнені цикли ресурсоспоживання [5].*

Важливим інструментом реалізації дизайнерських проектів є організація якісної професійної освіти.

Подальший розвиток сфери дизайну потребує врахування постійного вдосконалення виробничих технологій, розширення використання згадуваних відновлюваних ресурсів та підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних упроваджувати принципи сталого розвитку в архітектурно-дизайнерську практику. «Новий європейський Баугауз» (НЄБ) – як ініціатива Європейської комісії, що спрямована на поєднання принципів дизайну, сталого розвитку з мистецтвом та культурою для створення в Україні нової естетики будівельної галузі в контексті сталого розвитку Європейського взірця.

Розвиток освітніх дизайнерських програм у сфері будівництва має об’єктивно-критичне значення для підготовки нового покоління фахівців європейського взірця. В цій ситуації доречним є міждисциплінарний підхід до навчання, що поєднує мистецтво, економіку, архітектуру, інженерію, екологію, інформатику, що дозволяє формувати комплексне розуміння принципів гермінативного (екологічного) будівництва. Практико-орієнтоване навчання через участь у реальних дизайнерських проєктах, використання в них сучасних цифрових інструментів забезпечує формування відповідних професійних дизайнерських компетентностей.

Довідково. *Архітектурно-дизайнерські рішення, що впроваджуються сьогодні в будівельну галузь, повинні не лише відповідати техніко-технологічним та естетичним вимогам, але й виховувати відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Така ініціатива має значний потенціал для трансформації будівельної галузі відповідно до Європейських вимог, сприяючи створенню більш сталого, естетичного та інклюзивного життєвого середовища. Її успішна реалізація залежить від активної участі всіх зацікавлених сторін, включаючи політиків, професіоналів галузі, освітні заклади та громадян [10].*

У повоєнних умовах попит на дизайнерські послуги зростатиме, причому за якісними показниками вони повинні відповідати європейським взірцям і стандартам,

відображати національні традиції, бути ефективними в економічному розумінні. В силу згаданих обставин одним з найважливішим чинників у цій справі є якість послуг, які характеризуються відповідними кон'юнктурними показниками.

Наприклад, скажемо кон'юнктура дизайну інтер'єру квартири, службового приміщення, офісу, приміщень духовного характеру (храм) – це сукупність актуальних тенденцій, стилів, матеріалів та функціональних рішень, що домінують на ринку в певний період часу. На даний час це екстремальні обставини, зумовлені з психологічних позицій, розчаруваннями, з фізичних – руйнаціями. В силу цих та інших обставин кон'юнктура визначається фокусом на створенні зручних, затишних та функціональних просторів з використанням натуральних матеріалів (дерево, камінь), візуальним шумом та спокійними кольорами, а також сміливими акцентами й поєднанням різних фактур.

Для загального зведення необхідно сказати, щокон'юнктура (від латин. «conjunctura», «conjungo» – пов'язую, з'єдную) – це ситуація, яка може складатися у сфері будівельного дизайну, що об'єднує цілий ряд граней, серед яких художництво й естетика, архітектура, композиція й будівництво, мистецтво і поетика. Найчастіше цей термін використовується для характеристики показників розвитку тих чи інших процесів, що спостерігаються, знову ж таки, в першу чергу, в культурі й мистецтві, а вже потім в будівництві інших галузях національної економіки. Залежно від масштабу, процесів і сфер, кон'юнктура, що їх охоплює, може формуватися щодо конкретного ринку, побудованого на національних традиціях, сукупності ринків, окремої держави або навіть групи країн (ЄС), а також на світовому рівні.

У воєнний та повоєнний періоди актуальним є поняття світової кон'юнктури, зокрема кон'юнктури світового ринку, що має важливе значення для відновлення економіки та інфраструктури держави. Це особливо своєчасно в контексті будівельного й соціально-економічного проєвропейського розвитку України у повоєнний період. Результати дослідження матимуть практичне застосування в організаціях будівельної галузі. Методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, економічного аналізу та стратегічного менеджменту.

Економічна кон'юнктура у сфері будівельного дизайну – це сукупність умов, (кон'юнктурних змін), у яких протікає процес виробничого і суспільного відтворення в конкретний період. Вона визначається не лише естетичним рівнем, темпами та можливостями економічного розвитку, а також сформованими пропорціями виробництва, ресурсного забезпечення, розподілу, обміну та споживання. Економічна кон'юнктура будівельного дизайну формується насамперед ринковою кон'юнктурою, яка відображає сукупність умов господарської діяльності економічних агентів і характеризує стан певного ринку, зокрема європейського.

В цьому випадку,як приклад, можна навести чинники порушення кон'юнктури ринку праці, який суттєво порушений вимушеними міграційними процесами. Як відомо, на даний час близько 8 млн українців виїхали за кордон, значна частина з яких уже там працевлаштована. Інша частина населення передислокована з зони бойових дій в безпечніші регіони. За таких умов кон'юнктура складається під впливом попиту та пропозиції на робочу силу. Залежно від динаміки їх зміни прийнято розрізняти три типи ринкової кон'юнктури, що склалася: дефіцит робочої сили, повна зайнятість (рівновагу попиту та пропозиції), безробіття (надлишок робочої сили).

Будівельна галузь на даний час теж характеризується суттєвими руйнаціями інфраструктури. В суспільстві зрослакількість громадян, що потребують житла, комунального обслуговування, що зумовлює необхідність розвитку будівельної галузі з належним використанням дизайнерської складової європейського взірця. Вони формуються під впливом чинників (рис. 1), що визначають кон'юнктуру, пропозиції (демографічні; рівень освіти; система професійної підготовки; соціально-економічні) та

чинників, що впливають на динаміку та структуру попиту на робочу силу (забезпеченість засобами, препаратами, природними ресурсами; спад чи піднесення виробництва; зміна співвідношень власності, фінансово-кредитна, інвестиційна політика держави).

Висновки. Встановлено доцільність вивчення кон'юнктури ринку в конкурентному відношенні, що має на меті визначення ступеня впливу діяльності економічних агентів на стан справ, художні запити замовників, членів повоєнного українського суспільства, ринку робочої сили та розроблення переліку необхідних заходів для досягнення рівноваги попиту та пропозиції на ньому. Отже, аналіз конкурентних умов та ринкової кон’юнктури, в даному дизайнерському випадку, є одним із ключових методів удосконалення управління цією сферою діяльності на ринку праці.

Конкурентоспроможність дизайну в будівельній галузі насамперед визначається рівнем її розвитку. На неї впливають національні традиції та особливості будівельного виробництва і споживання. Важливим чинником є ступінь руйнування інфраструктури внаслідок війни. Значний вплив мають міграційні процеси. Визначальними є також вимоги та стандарти Європейського співтовариства. Усе це зумовлює формування в Україні відповідної законодавчої та нормативної баз.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що ми вперше запропонували розглянути питання вдосконалення управління розвитком дизайнерських процесів у будівельній галузі в контексті її повоєнного функціонування, в новому для нашої держави, Європейському конкурентному середовищі.

Практичне значення дослідницької пропозиціїполягає в можливості її використання для вдосконалення управління дизайном і підвищення конкурентоспроможності українського дизайну. Це передбачає поєднання національних традицій із прогресивним європейським досвідом у повоєнний період. Реалізація результатів дослідження сприятиме покращенню естетичних показників дизайну та полегшенню подальшої інтеграції України до Європейського Союзу**.**

Conclusions. Based on the results of the conducted research, it has been established that studying market conditions from a competitive perspective is expedient. This aims to determine the extent to which the activities of economic agents influence the state of affairs, the artistic demands of clients-including members of post-war Ukrainian society-and the labor market. Furthermore, it seeks to develop a list of necessary measures to achieve a balance between supply and demand within this market. Consequently, the analysis of competitive conditions and market trends in this specific design case serves as one of the key methods for improving management in this field of activity within the labor market.Therefore, the analysis of competitive conditions and market conjunction in the design sector is one of the key methods for improving the management of this field in the labor market.

The competitiveness of design in the construction industry is primarily determined by its level of development. It is influenced by national traditions and the specifics of construction production and consumption. An important factor is the degree of infrastructure destruction caused by the war. Migration processes also have a significant impact. The requirements and standards of the European Community are decisive as well. All these factors necessitate the formation of an appropriate legislative and regulatory framework in Ukraine.

The scientific novelty of this study lies in the fact that, for the first time, it proposes to consider the improvement of management of design development processes in the construction industry in the context of its post-war functioning within a new European competitive environment for Ukraine.

The practical significance of the research proposal lies in the possibility of its application to improve design management and enhance the competitiveness of Ukrainian design. This involves combining national traditions with progressive European experience in the post-war period. The implementation of the research results will contribute to improving the aesthetic quality of design and facilitating Ukraine's further integration into the European Union.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б. М., Бойко О. Б., Дзюбатий Р. В. Шляхи підвищення економічної ефективності енергоощадних чинників у бізнесовій діяльності суб'єктів господарювання у воєнних, екстремальних та реформаційних умовах. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку :* колективна монографія. Видавничий дім Києво-Могилянська академія, 2025 р. С. 540–547. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/cbe0db22-9492-4b7a-928f-749319d9c1af (дата звернення: 20.12.2025)
2. Андрушків Б. М., Дзюбатий Р. В., Бойко О. Б. Засоби формування стратегії управління кадрами будівельної галузі у повоєнний період : VIII Міжн. наук.-практ. конф. Мукачівський державний університет, 2024 р. Концептуальні засади формування менеджменту і маркетингу в умовах кризової економіки. 54–57 с. URL: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D0%B7-2024.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
3. Дзюбатий Р. В. Особливості розпланувальних рішень будинків і квартир в сучасних новобудовах Львова. Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації, *Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди*. 2019. Вип. 43. С. 779–782. URL: https://drive.google.com/file/d/1rMc5bGfRvbrZgH5UxRePJwGVPmj2m6ht/view (дата звернення: 26.12.2025).
4. Гриценко Л. О., Нагорна Н. О. Методичні аспекти проектного аналізу архітектурно-дизайнерських матеріалів майбутніми педагогами професійної освіти. *Педагогічна Академія: наукові записки* 2024. № 7. Doi: https://doi.org/10.57125/pedacademy.2024.06.29.09. DOI: https://doi.org/10.57125/pedacademy
5. Коркушко А. Л. Дизайн і технології в екологічному будівництві: інтеграція інновацій для сталого розвитку. *Наукові статті, тези доповідей та інші матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. С. 543–548.
6. Король А. Сутність поняття дизайн і його види. *Молодь і ринок.* 2012. № 4. С. 140–145.
7. Луцяк В. В., Резніченко А. В. Проектний менеджмент та роль менеджерів у будівництві. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2017. № 3 (55) С. 53–61. URL: https://repository. vsau.org/card.php?lang=uk&id=16681 (дата звернення: 26.12.2025).
8. Походенко К. Стала мода як предмет наукових досліджень у зарубіжній науковій літературі. Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну 2021. № 4.2. С. 244–253. DOI: https://doi.org/10.31866/2617-7951.4.2.2021.246846
9. Рижова І. С. Наукові основи дизайну. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2015. № 62. С. 109–122.
10. Удріс-Бородавко Н. Глокальний дизайн як міждисциплінарна модель проєктної діяльності. Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну. 2024. № 7.1. С. 8–23. DOI: https://doi.org/10.31866/2617-7951.7.1.2024.300916
11. Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Гагалюк О. І., Бойко О. Б., Дзюбатий Р. В. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог. *Kazimierz Wielki University*, Польща, 11–15 червня 2024 р. С. 1069–1077. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46174 (дата звернення: 22.12.2025).

References

1. Andrushkiv B. M., Boyko O. B., Dzyubatyy R. V. (2025). Shliakhy pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti enerhooshchadnykh chynnykiv u biznesovii diialnosti subiektiv hospodariuvannia u voiennykh, ekstremalnykh ta reformatsiinykh umovakh. [Ways to increase the economic efficiency of energy-saving factors in the business activities of business entities in war, extreme and reformation conditions]. *Business transformation in the context of global challenges of sustainable development: collective monograph. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy*. (accessed: 20 December 2025).
2. Andrushkiv B. M., Dzyubatyy R. V., Boyko O. B. (2024). Zasoby formuvannia stratehii upravlinnia kadramy budivelnoi haluzi u povoiennyi period. [Means of forming a strategy for managing personnel in the construction industry in the post-war period]. *8th International Scientific and Practical Conference*, *Mukachevo State University,* Ukraine, 2024, pp. 54–57. Available at: https://msu.edu.ua/wp-content/ uploads/2024/04/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0 %B5%D0%B7-2024.pdf (accessed: 20 December 2025).

3. Dzyubatyy R. V. (2019) Osoblyvosti rozplanuvalnykh rishen budynkiv i kvartyr v suchasnykh novobudovakh Lvova [Features of Planning Solutions of Buildings and Apartments in Modern New Residential Developments of Lviv]. *International scientific and practical trends and prospects for the development of science and education in the context of globalization*. Pereiaslav-Khmelnytskyi, vol. 43, pp. 779–782. Available at: https://drive.google.com/file/d/1rMc5bGfRvbrZgH5UxRePJwGVPmj2m6ht/view (accessed: 26 December 2025).
4. Hrytsenko L., Nahorna N. O. (2024) Metodychni aspekty proektnoho analizu arkhitekturno-dyzayners′kykh materialiv maybutnimy pedahohamy profesiynoyi osvity. [Methodological aspects of project analysis of architectural and design materials by future teachers of vocational education]. *Pedahohichna Akademiya: naukovi zapysky,* no. 7, pp. 5–8. Doi: https://doi.org/10.57125/pedacademy. 2024.06.29.09. DOI: https://doi.org/10.57125/pedacademy
5. Korkushko A. L. (2025). Dyzain i tekhnolohii v ekolohichnomu budivnytstvi: intehratsiia innovatsii dlia staloho rozvytku [Design and technologies in ecological construction: integration of innovations for sustainable development]. *3th All-Ukrainian scientific and practical conference,* Ternopil: FOP Osadtsa Yu. V., 2025, pp. 543–548.
6. Korol A. (2012) The essence of the concept of design and its types. Youth and Market vol.4, pp. 140-145.
7. Lutsiak, V. V., Reznichenko A. V. (2017) Proektnyi menedzhment ta rol menedzheriv u budivnytstvi [Project management and the role of managers in construction]. *Regional business economics and management*, vol. 55, no. 3, pp. 53–61. Available at: https://repository.vsau.org/card.php?lang=uk&id= 16681 (accessed: 26 December 2025).
8. Pokhodenko K. (2021) Stala moda yak predmet naukovykh doslidzhen u zarubizhnii naukovii literaturi. Demiurh: idei, tekhnolohii, perspektyvy dyzainu [Permanent fashion as a subject of scientific research in foreign scientific literature. Demiurge: ideas, technologies, prospects of design] (PhD Thesis). *Kyiv: Kyiv National University of Culture and Arts,* vol. 4, no. 2, pp. 244–253. DOI: https://doi.org/10.31866/2617-7951.4.2.2021.246846
9. Ryzhova I. S. (2015) Naukovi osnovy dyzainu [Scientific foundations of design]. *Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering,* no. 62, pp. 109–122.
10. Udris-Borodavko N. (2024) Hlokalnyi dyzain yak mizhdystsyplinarna model proiektnoi diialnosti. Demiurh: idei, tekhnolohii, perspektyvy dyzainu [Glocal design as an interdisciplinary model of design activity. Demiurge: ideas, technologies, prospects of design] *Kyiv: Kyiv National University of Culture and Arts,* no. 7.1, pp. 8–23. DOI: https://doi.org/10.31866/2617-7951.7.1.2024.300916
11. Sherstyuk R. P., Andrushkiv B. M., Ratynskyi V. V., Gagalyuk O. I., Boyko O. B., Dzyubatyy R. V. (2024) Paradyhma formuvannia stratehii vidrodzhennia servisnoi infrastruktury v umovakh yii povoiennoi adaptatsii do yevropeiskykh vymoh [Paradigm for forming a strategy for the revival of service infrastructure in the context of its post-war adaptation to European requirements]. *Kazimierz Wielki University*, Poland, June 11–15,. pp. 1069–1077. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46174 (accessed: 22 December 2025).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 339.138

ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Марія Зяйлик
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8435-8565

Ольга Краузе
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-0374-2582

Резюме. *За результатами проведеного дослідження можна виділити кілька ключових трендів, притаманних міжнародним компаніям, що реалізують концепцію етичного та соціально-відповідального бізнесу: дотримання принципів етичного ставлення до власного персоналу, забезпечення можливостей самореалізації та кар'єрного розвитку працівників, розвиток талантів, урахування культурних відмінностей; активна соціальна позиція та високі моральні принципи; інтеграція цілей сталого розвитку у стратегію розвитку компанії; врахування регіональних і локальних відмінностей ринків і культур, інвестування в комунікації з громадськістю, відповідальність за екологічну безпеку, дотримання прав людини та забезпечення фінансової ефективності бізнесу. Кожна міжнародна компанія розробляє власну стратегію розвитку соціальної відповідальності, яка відповідає її стратегічним цілям та можливостям. Історичні, політичні, культурні та релігійні особливості різних регіонів світу мають значний вплив на формування корпоративної культури міжнародних корпорацій. За результатами опрацювання сучасних практик та результатів досліджень громадських організацій визначено такі види корпоративної соціальної відповідальності: «стале виробництво та стале споживання; соціальні ініціативи; забезпечення корпоративної етики та управління; турбота про співробітників та їх розвиток; глобальні ініціативи». Запровадження корпоративної етики та соціально відповідального управління є свідомим вибором компаній. Етична складова такого вибору підкріплюється набуттям компанією значних конкурентних переваг та можливостей, до яких насамперед слід віднести такі: покращення ділової репутації та зростання рівня довіри цільових аудиторій; стимулювання інновацій; зростання інвестиційної привабливості бізнесу; зростання обсягів збуту продукції; зростання продуктивності праці власного персоналу та можливість залучення більш кваліфікованих працівників. На сьогодні соціальні ініціативи бізнесу розглядаються як соціальні інвестиції у репутацію компанії, що дозволяють підвищити імідж, покращити ділову репутацію та наростити соціальний капітал.*

Ключові слова: *корпоративна етика,соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, міжнародний бізнес, міжнародні корпорації, сталий розвиток.*

Дата надходження 12.02.2026
Дата прийняття 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.211 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 339.138

ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

Mariia Zyailyk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Olga Krause
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *Based on the results of the conducted research, several key trends inherent in international companies implementing the concept of ethical and socially responsible business can be identified: compliance with the principles of ethical attitude towards one's own personnel, ensuring opportunities for self-realization and career development of employees, development of talents, taking into account cultural differences; active social position and high moral principles; integration of sustainable development goals into the company's development strategy; taking into account regional and local differences in markets and cultures, investing in public*

Corresponding author: Olga Krause; e-mail: krauze.olia@gmail.com

communications, responsibility for environmental safety, respect for human rights and ensuring the financial efficiency of business. Each international company develops its own strategy for the development of social responsibility, which corresponds to its strategic goals and capabilities. Historical, political, cultural and religious features of different regions of the world have a significant impact on the formation of the corporate culture of international corporations. Based on the results of the development of modern practices and the results of research by public organizations, the following types of corporate social responsibility were determined: «sustainable production and sustainable consumption; social initiatives; ensuring corporate ethics and management; care for employees and their development; global initiatives». The introduction of corporate ethics and socially responsible management is a conscious choice of companies. The ethical component of such a choice is supported by the enterprise's acquisition of significant competitive advantages and opportunities, which should primarily include the following: increasing the business reputation and increasing the level of trust of target audiences; stimulation of innovations; growth of business investment attractiveness; growth of product sales volumes; growth of labor productivity of own personnel and the possibility of attracting more qualified employees.Today, business social initiatives are considered as social investments in the company's reputation, which allow to increase the image, improve the business reputation and increase social capital.

Key words: *corporate ethics, social responsibility, corporate social responsibility, international business, international corporations, sustainable development.*

Received 12.02.2026
Accepted 26.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.211 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку корпоративна культура та соціальна відповідальність активно інтегрується в практику ведення бізнесу. В сучасному бізнес-середовищі – це не просто набір цінностей та визначені стратегічні пріоритети розвитку, а потужний стратегічний інструмент, що дозволяє компанії досягти стійких конкурентних переваг. За умови напруженої конкурентної боротьби, мінливого ринкового середовища, зростання уваги громадськості та ділових партнерів до соціальних та екологічних питань, значення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу складно переоцінити. Вонивпливають на інвестиційну привабливість бізнесу, здатність компанії залучати ресурси (в тому числі й людський капітал) та ефективно протидіяти кризовим ситуаціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань етики та соціальної відповідальності в практиці міжнародних корпорацій присвячено чимало наукових праць. Данапроблематикане лише не втрачає своєї актуальності, а з кожним роком все більше привертає увагу науковців та практиків. Значний інтерес до визначеної проблематики пояснюється її вагомим впливом на всі аспекти діяльності бізнесу.

Еволюцію концепції корпоративної етики досліджено в статті І. В. Фурмана, Я. В. Гонтарука та Л. М. Пронько [16], в якій визначено, що основними категоріальними засадами корпоративної етики є ділова спроможність, відкритість та дотримання законодавчих норм. Автори сформували практичні рекомендації з питань розроблення та впровадження кодексів корпоративної етики, акцентується увага на тому факті, що успіх упровадження кодексу залежить від відповідності його норм реальним потребам компанії та можливості інтеграції в корпоративну культуру.

У науковій статті С. В. Огінко, М. В. Когут та А. В. Когут [12] досліджено вплив етики та соціальної відповідальності (СВ) у міжнародному бізнесі на формування стійких конкурентних переваг та управління ризиками в мінливому глобальному бізнес-середовищі. Автори розглянули основні аспекти формування етичної культури бізнесу, а впровадження соціально відповідальних практик розглянуто як стратегічний інструмент розвитку. Науковці напрацьовали рекомендації щодо впровадження корпоративних програм та етичних стандартів у практику міжнародних компаній.

Основні характеристики СВ корпорацій досліджено в праці П. І. Шилепницького [15]. Науковець дуже чітко підкреслив, що корпорації в своїй діяльності конкурують не лише за ресурси та споживачів, а й за політичну владу, інституційну легітимність та соціальне

визнання. Автор досліджує СВ корпорацій як модель взаємовідносин бізнесу з оточуючим середовищем.

Науковці І. І. Топішко, Н. П. Топішко та Т. І. Галецька [14] дослідили міжнародні стандарти соціально відповідального бізнесу та визначили комплекс заходів щодо його стимулювання. Зокрема, розглянуто еволюцію розвитку міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу, форми нефінансової звітності, а також вимоги до набору показників та якості соціальних звітів.

Дослідженню етики і СВ як фундаментальних компонентів міжнародного маркетингу присвячено наукові інтереси Л. О. Стрій та Г. М. Власової [13]. Здійснено аналіз впливу факторів маркетингового середовища на формування етичної поведінки та адаптацію соціально відповідальних маркетингових стратегій до бізнес-середовища.

Дослідження європейського досвіду сталого розвитку СВ бізнесу входить в коло наукових інтересів І. І. Кульчицького [11], який зазначає, що СВ бізнесу є каталізатором соціальних змін.

Напрями та методи впровадження СВ у практику діяльності міжнародних корпорацій та можливості адаптації накопиченого міжнародного досвіду в Україні висвітлено в науковому доробку А. І. Варвуса [2], який розробив рекомендації щодо основних напрямів розвитку СВ для українських компаній.

Перспективи розвитку системи СВ міжнародних корпорацій у сучасних умовах досліджено в науковій праці О. О. Котенко, М. Д. Домашенко, Л. І. Хомутенко, В. С. Домашенко [9]. Автори розробили методологічні рекомендації з використанням коефіцієнтного методу щодо формуванняєдиних стандартів корпоративної соціальної відповідальності міжнародного бізнесу.

Наукова концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та корпоративної етикитрадиційно привертає увагу науковців і практиків. Попри значні теоретичні напрацювання, накопичений практичний досвід та міжнародні ініціативи, концепція КСВта корпоративної етики є предметом глибокого вивчення сучасної науки.

Мета дослідження полягає у вивченні міжнародного досвідуінтеграції корпоративної етики в корпоративну культуру та впровадження у діяльність компаній соціально-відповідального управління бізнесом.

Постановка завдання. Відповідно до визначено мети в статті визначено такі завдання:

- визначення сутності КСВ та її основних елементів;
- дослідження сутності та базових цінностей корпоративної етики, визначення корисного ефекту для компанії та цільових аудиторій від її впровадження;
- дослідження видів КСВ, визначення спільних та відмінних рис;
- визначення переваг для міжнародних компаній від упровадження корпоративної етики та соціально-відповідальної практики ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу. КСВ – це стратегічний підхід бізнесу, спрямований на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Такий підхід орієнтований на підтримання суспільних цінностей, зміцнення репутації бізнесу та сприяє розвитку компанії [17].

Основними елементами КСВ є інвестування в комунікаціїз громадськістю, створення і підтримання зайнятості, відносини з найманими працівниками, відповідальність за екологічну безпеку, дотримання прав людини та забезпечення фінансової ефективності бізнесу.

Як слушно зауважує П. І. Шилепницький, бізнес має значний вплив на проблеми сталості й, відповідно, є співвідповідальним за досягнення сталого розвитку [15]. Роль і відповідальність бізнесу в досягненні сталого розвитку складно переоцінити. Насамперед, більшість компаній у своїй діяльності більшою чи меншою мірою

використовують природні ресурси, продукуючи забруднення повітря, стічних вод, ґрунтів, бізнес завдає значної шкоди екосистемі. Також компанії, особливо крупні корпорації, мають значний вплив на забезпечення добробуту населення, насамперед йдеться про працівників компанії, які за належного рівня оплати праці, соціального пакета мають можливість забезпечувати власні родини, дбати про стан здоров'я, дати гарну освіту дітям, якісне харчування, дозвілля, комфортні умови проживання та можливості для саморозвитку.

Бізнес має значні ресурси для вирішення проблем сталого розвитку: створення економічних і соціальних благ, забезпечення зайнятості, добробуту та соціального залучення населення.За результатами опрацювання сучасних практик КСВ та результатів досліджень громадських організацій, Іршак О. С., Коломієць О. Л., Черепанин А. І. виділяють такі види КСВ:

- стале виробництво та стале споживання;
- соціальні ініціативи та благодійність;
- забезпечення корпоративної етики та управління;
- турбота про співробітників та їх розвиток;
- глобальні ініціативи» [7].

Автори вказали як вид КСВ «соціальні ініціативи і благодійність». На нашу думку, благодійність не слід відносити до КСВ, адже бізнес інтегрує соціально відповідальні ініціативи в стратегію розвитку компанії для досягнення взаємної вигоди, тоді як благодійність передбачає безкорисливу допомогу без прямої вигоди для бізнесу.

Сутність сталого виробництва і сталого споживання, як виду КСВ, полягає у зменшенні негативного впливу на довкілля наслідків діяльності бізнесу. Такого ефекту можна досягти завдяки впровадженню у виробничі процеси енергоощадних та високоенергоефективних технологій, екологічно безпечної утилізації відходів, зменшенню викидів та відходів у навколишнє середовище, раціональному використанню природних ресурсів, застосуванню рециклінгу та інших заходів, орієнтованих на дбайливе ставлення до довкілля. Задля реалізації даного виду КСВ компанії використовують у виробничому процесі відновлювальні джерела енергії, технології, що дозволяють мінімізувати втрати сировини та енергії, впроваджують системи управління якістю довкілля та екостандарти. Також соціально відповідальні підприємств системно здійснюють моніторинг впливу своєї діяльності на навколишнє середовище.

Історичні, політичні, культурні та релігійні особливості різних регіонів світу мають значний вплив на формування корпоративної культури міжнародних корпорацій. Географічно західна ділова культура асоціюється з Європою та Америкою, а східна – з Азією та країнами ісламу (Індонезія, Пакистан, Індія, Бангладеш, Єгипет, Нігерія, Іран, Туреччина, Алжир, Марокко та інші).

Саме культура є найвагомішим інструментом формування етичної поведінки, забезпечення бізнесу морально зрілими фахівцями є визначальним для створення етичного бізнес-середовища, яке дозволить бізнесу будувати ринкові відносини на принципах взаємоповаги та соціальної відповідальності. Етична бізнес-поведінка дозволяє корпораціям створити комфортні умови праці й тим самим підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці в боротьбі за найбільш кваліфікованих фахівців, зміцнити ділову репутацію, здобути прихильність контактних аудиторій та покращити ринкові позиції.

Корпоративна етика має значний вплив на всі сфери діяльності корпорації. Питання корпоративної етики є доволі новим, значної актуальності набуло лише в останні десятиліття, що пов'язано з початком домінування в економіці великих корпорацій. Ще більшої актуальності корпоративна етика набула з появою транснаціональних компаній та виникнення необхідності формування єдиної

корпоративної культури незалежно від географічного розташування бізнесу та національного складу його працівників.

Основні цінності корпоративної етики представлено на рис. 1.

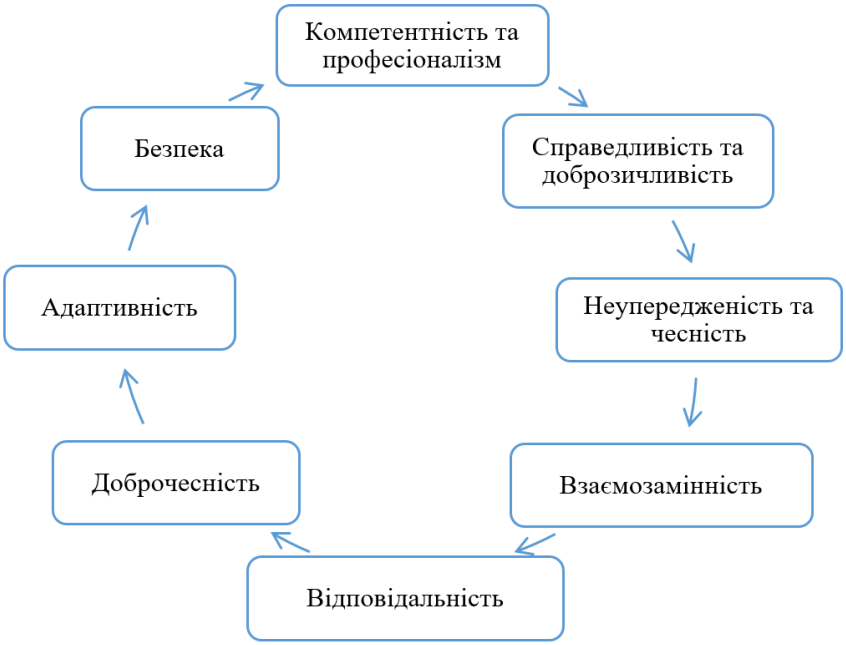


Рисунок 1. Базові цінності корпоративної етики

Сформовано та доповнено авторами за джерелом [16].

Наведений перелік може бути уточнено й розширено залежно від країни походження бізнесу та інших умов. Корпоративна етика будь-якого бізнесу ґрунтується на традиціях, спільних цінностях і прийнятих у компанії нормах поведінки. Отже, до складових корпоративної етики слід віднести:

- місія компанії – загальна мета діяльності компанії, основне її призначення;
- цілі компанії – співробітники компанії повинні бути обізнані щодо цілей розвитку бізнесу та поділяти їх. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні запланованого результату;
- віра в успіх – працівники компанії повинні бути переконані у перспективності бізнесу, можливості досягнення запланованих цілей та бути зацікавленими у досягненні цих цілей;
- співпраця – наявність навичок командної роботи, вміння працювати на спільний результат;
- розвиток персоналу – забезпечення можливості професійного зростання, кар'єрного розвитку, розвиток талантів;
- мотивації –застосування матеріальних та нематеріальних стимулів для заохочення працівників до підвищення продуктивності праці та професійного розвитку;
- норми поведінки – розроблені правила та стандарти (Кодекс корпоративної етики), які регулюють взаємовідносини співробітників, а також їхню взаємодію з керівництвом компанії, клієнтами та діловими партнерами.

На сучасному етапі розвитку, який вирізняється зміною ціннісних орієнтацій, до системи управлінських взаємовідносин висуваються посилені вимоги, орієнтовані на управління людськими ресурсами, збереження та розвиток кадрового потенціалу, управління талантами.

Упровадження та дотримання корпоративної етики вигідно вирізняє компанію на фоні конкурентів та надає ряд переваг (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги для компанії від упровадження та дотримання корпоративної етики

№ з/п	*Переваги*	*Сутність переваги*
1	Підвищення залученості та відповідальності працівників	Об'єднує і згуртовує колектив в досягнені спільних цілей, підвищує продуктивність праці та ефективність командної роботи, формує команду однодумців
2	Формування поваги в середині колективу	Формується шанобливе ставлення до колег, сприятлива атмосфера для розкриття талантів
3	Формування позитивного іміджу та репутації компанії	Позитивний імідж компанії та репутація відповідального партнера є необхідними умовами для її успішного функціонування в умовах напруженої конкурентної боротьби. Дозволяє покращити відносини з діловими партнерами, споживачами (клієнтами) та підвищити інвестиційну привабливість бізнесу
4	Збереження та підвищення лояльності споживачів (клієнтів)	Формування довіри до компанії, що дозволяє зберегти наявних споживачів (клієнтів) та залучити нових
5	Підвищення бренду відповідального роботодавця	Дозволяє залучити та втримати цінних працівників
6	Корпоративна етика як частина процесу адаптації нових працівників	Новачки легше інтегруються в колектив, якщо чітко розуміють цілі компанії та правила поведінки
7	Вирішення конфліктів	Чітко встановлені правила поведінки дозволяють оперативно врегулювати конфліктну ситуацію

Сформовано авторами за джерелами [16; 8; 3; 4; 10].

Однією з форм, що регламентує принципи та правила поведінки в компанії, є кодекс корпоративної етики, який свідчить про те, що компанія дбає про свою репутацію, в тому числі, і поміж своїх співробітників.Не може бути універсального корпоративного кодексу, який би підходив усім компаніям. До уваги слід брати характеристики самої компанії та її внутрішнє середовище (розмір компанії та її спеціалізацію, ринкову позицію компанії, вплив у суспільстві, кадровий склад та професіоналізм його персоналу, інформаційні ресурси та інше).

Важливим аспектом є взаємозв'язок між стилем управління компанією та корпоративною етикою. Саме менеджмент визначає умови корпоративної культури та забезпечує підтримання етичних норм. Важливою умовою забезпечення успішної діяльності компанії в довготривалій перспективі є досягнення балансу між колективізмом та індивідуалізмом. Тобто має бути усвідомлення спільних цінностей, командна робота та забезпечення поваги до індивідуальних інтересів, можливостей самореалізації кожного працівника компанії.

При запровадженні кодексу корпоративної етики слід дотримувати певних правил:

- принципи і правила етичної поведінки не повинні бути лише на папері;
- не слід копіювати чужу етику, кожна компанія повинна мати власне «обличчя»;
- кодекс етики не повинен бути порожнім гаслом [8; 16].

В якості прикладу вдалого корпоративного кодексу можна назвати французьку компанію LÓreal, яка вперше у 2000 р. випустила власний корпоративний кодекс етики, а у 2014 р. видала третю версію кодексу 45 мовами. У 2019 р. компанія в десятий раз отримала звання однієї з найбільш етичних компаній світу. В кодексі етики LÓreal закріплено стандарти якості продукції, досліджень, маркетингу, логістики та умов праці. Приклад LÓreal свідчить про той факт, що корпоративна етика сприяє розвитку бренду компанії [8].

Отже, основним призначенням корпоративного кодексу етики є формування іміджу компанії, покращення ділової репутації, мобілізація внутрішніх ресурсів для

досягнення визначених цілей, створення комфортних умов праці та можливостей для саморозвитку працівників.

Турбота про співробітників та їх розвиток, як вид КСВ, передбачає впровадження заходів, орієнтованих на професійний розвиток, покращення умов праці, підтримання балансу між роботою та особистим життям, а також забезпечення належного соціального пакета й пільг для працівників компанії. За умови впровадження даного виду КСВ, компанія використовує для працівників гнучкі графіки роботи, можливість віддаленого формату роботи, програми навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації, дбає проформування комфортного психологічного клімату на робочому місці, а також упроваджує заходи для підтримання ментального і фізичного здоров'я працівників. За впровадження даного виду КСВ компанії також можуть створювати умови для кар'єрного розвитку, впроваджувати програми менторства та коучингу, використовувати фінансові інструменти для винагороди працівників за досягнення високих результатів [3].

Глобальні ініціативи, при впровадженні даного виду КСВ компанія бере на себе зобов'язання брати активну участь у глобальних програмах та ініціативах. До глобальних ініціатив традиційно відносять боротьбу з кліматичними змінами, зменшення соціальної та економічної нерівності та подолання глобальних проблем (наприклад, дефіцит традиційних енергоресурсів, обмеженість водних ресурсів, дефіцит прісної води, порушення екологічної рівноваги тощо).

Глобальні виклики, з одного боку, є наслідком об'єктивних процесів у глобальній системі (наприклад, глобальне потепління, зменшення природних ресурсів), а з іншого, – це відображення свідомого прагнення до кращого рівня життя та більших можливостей. Глобальні виклики вимагають комплексного підходу до їх вирішення (пом'якшення наслідків) [1, с. 647].

К. Гельсдорф тлумачить термін «глобальні виклики» як сукупність певних тенденцій, що здатні спричинити масштабні негативні наслідки. Науковець запропонував класифікацію найактуальніших глобальних викликів:

- зміна клімату (глобальне потепління спричиняє підвищення рівня океану, виникнення екстремальних погодних явищ та суттєве скорочення біорізноманіття, що має значну загрозу для життєзабезпечення людства);
- соціальна нерівність (значний розрив у рівні доходів різних верств населення, що призводить до соціальної напруги, обмежує малозабезпеченим верствам населення доступ до якісних послуг, гальмує економічний розвиток);
- економічні кризи (фінансові кризи та економічні спади спричиняють зростання рівня безробіття, соціальної нестабільності, бідності. Найбільш яскраво це проявляється в країнах, що розвиваються);
- продовольча безпека (дефіцит продовольства, спричинений змінами клімату, конфліктами, зростанням чисельності населення);
- криза водних ресурсів (дефіцит прісних водних ресурсів, нерівномірний розподіл води, забруднення водних об'єктів спричиняють ризики забезпечення населення питною водою, ускладнюють ведення сільського господарства та промислового виробництва);
- енергетична криза (зменшення обсягів традиційних енергоресурсів);
- міграція населення (значні потоки мігрантів через економічні, політичні та екологічні проблеми створюють значні проблеми для приймаючих країн);
- демографічні кризи (критичне зростання/зменшення чисельності населення, старіння населення, урбанізація);
- пандемії;
- війни (втрата населення і територій, знищення інфраструктури, забруднення територій призводять до економічних, соціальних та екологічних криз) [1, с. 648].

Усі розглянуті види КСВ свідчать про широкий спектр можливих інструментів, які компанії можуть використовувати для відповідального управління своєю діяльністю в економічній, соціальній та екологічній сферах.

Упровадження соціально відповідальної практики провадження бізнесу надає компанії значні конкурентні переваги, до основних з яких слід віднести такі:

- підвищення привабливості компанії як відповідального роботодавця, що надає можливість залучати працівників вищої кваліфікації;
- покращення іміджу бренду та репутації компанії – покращує комунікації з діловими партнерами, інвесторами і клієнтами (формування і підвищення лояльності клієнтів), сприяє зростанню пізнаваності компанії та її продукту, зростанню обсягів продажу та надає можливості для розширення ринків збуту;
- підвищує інвестиційну привабливість компанії;
- підвищення фінансової активності;
- підвищення продуктивності праці найманих працівників;
- зниження регуляторного тиску;
- розширення доступу до капіталу.

Дані, наведені в Глобальному звіті, свідчать, що міжнародні компанії, які реалізують КСВ та популяризують свої програми сталого розвитку, здобувають значні економічні можливості. Так обсяги збуту продукції таких компаній зростають у середньому на 4% щороку, також відзначається значне зростання рівня довіри споживачів, тоді як у виробників, які не реалізують таких програм, зростання в середньому становить 1% на рік [19].

Практика провадження соціально відповідального міжнародного бізнесу щороку зростає, але слід звернути увагу на той факт, що не всі компанії підходять до даного питання сумлінно. Є певні компанії, які фокусують свою увагу лише на зовнішніх проявах соціальної відповідальності. На сьогодні не існує чітко врегульованих підходів до корпоративного управління та СВ, відповідно КСВ реалізується компаніями в тих напрямках, які вони самі для себе визначають.

Колектив авторів у складі О. О. Котенко, М. Д. Домашенко, Л. І. Хомутенко, В. С. Домашенко [9, с. 58–59], у науковій публікації виділяють ряд суб'єктивних та об'єктивних проблем, що виникають у процесі впровадження проєктів соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі.

Суб'єктивні чинники:

- індивідуалізований підхіддо напрямів упровадження та особливостей реалізації КСВ. Компанії на власний розсуд визначають характер, напрями та ефективність реалізації КСВ. Особливості реалізації КСВ можуть залежати від багатьох чинників, основними з яких є: країна походження компанії (модель КСВ); безпосередньої зацікавленості компанії; визначених цілей реалізації КСВ (ринкові, комерційні, фінансові, іміджеві, філантропічні або ж комбіновані); масштабу залучення співробітників до реалізації проєкту КСВ; рівень культурного розвитку власника та керівництва компанії;
- відсутність систематичності реалізації КСВ та визначення на власний розсуд напрямів реалізації КСВ.

Об'єктивні чинники:

- відсутність міжнародних (глобальних) стандартів КСВ – наявні документи мають рекомендаційний характер;
- непорушність концепції сталого розвитку – людство стикається з новими загрозами та викликами (пандемії, війни), що визначають нові пріоритети для теперішнього та майбутнього поколінь;
- недосконаліть нормативно-правової бази;
- неоднакові фінансові можливості щодо реалізації КСВ – для малого бізнесу впровадження КСВ є доволі дороговартісним і може не приносити іміджевих дивідендів.

Врегулювання окреслених проблем повинно реалізовуватись як на глобальному рівні, так і на рівні бізнесу.

Міжнародні корпорації повинні дбати про не порушення прав людини в усіх країнах, де вони здійснюють свою діяльність. Забезпечення поваги до прав людини охоплює повагу до прав персоналу компанії, споживачів та будь-яких інших контактних аудиторій.

Бізнес повинен брати активну участь у вирішенні соціальних проблем, до яких традиційно відносять боротьбу з бідністю, продовольчу безпеку, підвищення рівня освіти та забезпечення доступності послуг з охорони здоров'я.

Міжнародний бізнес повинен бути свідомим до впливу своєї діяльності на природне середовище та вживати заходи до його збереження та відновлення.Це охоплює питання ощадного використання природних ресурсів, упровадження технологій, що не завдають шкоди природному середовищу та здоров'ю людей, впровадження заходів для відновлення природних ресурсів.

Висновки. Етика та КСВ є важливою складовою стратегії міжнародного бізнесу, оскільки вони мають значний вплив на репутацію та відносини з контактними аудиторіями. Також міжнародні корпорації повинні бути свідомими до культурних відмінностей своїх контактних аудиторій.

Аналіз сучасних практик соціальної відповідальності бізнесу свідчить, що на сучасному етапі розвитку міжнародні корпорації активно імплементують Цілі сталого розвитку у КСВ-стратегії, що, в свою чергу, має сприятливий вплив на досягнення цілей глобального сталого розвитку.

Проведене дослідження дало змогу ідентифікувати основні види КСВ, до яких слід віднести: стале виробництво та споживання; соціальні ініціативи; забезпечення корпоративної етики та соціально-відповідального управління бізнесом; турботу про співробітників та їх розвиток; досягнення цілей сталого розвитку, глобальні ініціативи.

Кожен розглянутий вид КСВ є ефективним інструментом впливу на економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії. Етична поведінка і соціальна відповідальність компаній сприяють підвищенню їхньої репутації як в ділових, так і в широких колах, формують конкурентні переваги, які дозволяють зміцнити ринкову позицію та підвищити інвестиційну привабливість бізнесу.

Conclusions. Ethics and CSR are an important component of international business strategy, as they have a significant impact on reputation and relationships with contact audiences. Also, international corporations should be aware of the cultural differences of their contact audiences.

The analysis of modern practices of social responsibility of business shows that at the current stage of development, international corporations are actively implementing the Sustainable Development Goals in the CSR strategy, which, in turn, has a favorable impact on the achievement of the goals of global sustainable development.

The conducted research made it possible to identify the main types of CSR, which should include: sustainable production and consumption; social initiatives; ensuring corporate ethics and socially responsible business management; care for employees and their development; achievement of sustainable development goals, global initiatives.

Each type of CSR considered is an effective tool for influencing the economic, social and environmental aspects of the company's activities. Ethical behavior and social responsibility of companies contribute to increasing their reputation both in business circles and in wide circles, form competitive advantages that allow strengthening the market position and increasing the investment attractiveness of the business.

Список використаних джерел

1. Білик Р., Білик Д., Гаврилюк О. Глобальні виклики та їх вплив на формування міжнародної конкурентоспроможності економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 6. С. 645–652. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-97

2. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка.* 2024. № 1. С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11
3. Голда Н., Краузе О. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227
4. Гумен Ю., Краузе О., Мариняк Б. Корпоративний імідж як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 215–224. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.215
5. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві.* 2022. Т. 4 (46). Doi: 10.55643/ser.4.46.2022.476.
6. Длугопольський О. В., Олійник Д. М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2020. № 2 (6). Doi: http://doi.org/10.32750/2020-0225.
7. Іршак О. С., Коломієць О. Л., Черепанин А. І. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 59. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13.
8. Корпоративна етика: що це і навіщо вона потрібна в 2023 році. URL: https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-roczi/ (дата звернення: 03.02.2026).
9. Котенко О. О., Домашенко М. Д., Хомутенко Л. І., Домашенко В. С. Перспективи розвитку системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. *Збірник наукових праць ЧДПУ.* 2021. Вип. 61. С. 55–64. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.61.2021.234525
10. Краузе О. І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації] : монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль : Бескиди, 2023. С. 203–210.
11. Кульчицький І. І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8
12. Огінок С. В., Когут М. В., Когут А. В. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 4. С. 171–176. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24
13. Стрій Л. О., Власова Г. М. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному маркетингу. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11
14. Топішко І. І., Топішко Н. П., Галецька Т. І. Соціальна відповідальність підприємства та її міжнародні стандарти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. Вип. 1 (06). С. 72–76. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/15.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
15. Шилепницький П. І. Основні характеристики соціальної відповідальності корпорацій на сучасному етапі. *Ефективна економіка.* 2010. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=185 (дата звернення: 05.02.2026).
16. Фурман І. В., Гонтарук Я. В., Пронько Л. М. Перспективні напрямки розвитку корпоративної етики підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-48
17. Як реалізується соціальна відповідальність бізнесу. URL: https://blog.youcontrol.market/sotsialna-vidpovidalnist-bizniesu/ (дата звернення: 06.02.2026).
18. Gelsdorf K. Global Challenges and their Impact on International Humanitarian Action. OCHA, PDSB. 2010.
19. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. URL: https://www.fastcompany.com/90600166. (дата звернення: 06.02.2026)

References

1. Bilyk R., Bilyk D., Havryliuk O. (2024) Hlobalni vyklyky ta yikh vplyv na formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky [Global challenges and their impact on the formation of international competitiveness of the economy]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 6. pp. 645–652. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-97
2. Varvus A. I. (2024) Zarubizhnyi dosvid sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Foreign experience of social responsibility of business]. Rehionalna ekonomika, no. 1, pp. 112–118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11
3. Holda N., Krauze O. (2025) Liudskyi kapital yak faktor konkurentospromozhnosti biznesu [Human capital as a factor of business competitiveness]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 97, no. 6. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227
4. Humen Yu., Krauze O., Maryniak B. (2025) Korporatyvnyi imidzh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Corporate image as a tool for increasing the competitiveness of the organization]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 96, no. 5, pp. 215–224. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.215

5. Dluhopolska T., Sentyk M. (2022) Uspishni keisy mizhnarodnykh kompanii u sferi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Successful cases of international companies in the field of corporate social responsibility]. Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi, no. 4 (46). Doi: 10.55643/ser.4.46.2022.476.
6. Dluhopolskyi O. V., Oliinyk D. M. (2020) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: pryklady rozvynutykh krain svitu dlia Ukrainy [Social responsibility of business: examples of developed countries of the world for Ukraine]. European scientific journal of Economic and Financial innovation, no. 2 (6). Doi: http://doi.org/10.32750/2020-0225.
7. Irshak O. S., Kolomiiets O. L., Cherepanyn A. I. (2024) Vydy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Types of corporate social responsibility in the context of achieving sustainable development goals]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13.
8. Korporatyvna etyka: shcho tse i navishcho vona potribna v 2023 rotsi [Corporate ethics: what it is and why it is needed in 2023]. Available at: https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-roczi/ (accessed: 3 February 2026).
9. Kotenko O. O., Domashenko M. D., Khomutenko L. I., Domashenko V. S. (2021) Perspektyvy rozvytku systemy sotsialnoi vidpovidalnosti mizhnarodnoho biznesu [Prospects for the development of the system of social responsibility of international business]. Zbirnyk naukovykh pratsb ChDPU, vol. 61, pp. 55–64. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.61.2021.234525
10. Krauze O. I. (2023) Korporatyvna kultura sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Corporate culture of social responsibility of business]. /Suchasnyi marketynh: viziia, tekhnolohii, innovatsii: monohrafiia [Modern marketing: vision, technologies, innovations: monograph] / za red. d.e.n., dots. V. A. Falovycha. Ternopil: Beskydy, pp. 203–210.
11. Kulchytskyi I. I. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu [Business social responsibility]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8
12. Ohinok S. V., Kohut M. V., Kohut A. V. (2024) Etyka ta korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u mizhnarodnomu biznesi [Ethics and corporate social responsibility in international business]. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, no. 4, pp. 171–176. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24
13. Strii L. O., Vlasova H. M. (2025) Etyka ta sotsialna vidpovidalnist v mizhnarodnomu marketynhu. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11
14. Topishko I. I., Topishko N. P., Haletska T. I. (2017) Sotsialna vidpovidalnist pidpryiemstva ta yii mizhnarodni standarty [Social responsibility of the enterprise and its international standards]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 1 (06), pp. 72–76. Available at: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/15.pdf (accessed: 5 February 2026).
15. Shylepnytskyi P. I. (2010) Osnovni kharakterystyky sotsialnoi vidpovidalnosti korporatsii na suchasnomu etapi [The main characteristics of the social responsibility of corporations at the current stage]. Efektyvna ekonomika, no. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=185 (accessed: 5 February 2026).
16. Furman I. V., Hontaruk Ya. V., Pronko L. M. (2024) Perspektyvni napriamky rozvytku korporatyvnoi etyky pidpryiemstv [Prospective directions for the development of corporate ethics of enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-48
17. Yak realizuietsia sotsialna vidpovidalnist biznesu [How social responsibility of business is implemented]. Available at: https://blog.youcontrol.market/sotsialna-vidpovidalnist-bizniesu/ (accessed: 6 February 2026).
18. Gelsdorf K. Global Challenges and their Impact on International Humanitarian Action. OCHA, PDSB. 2010.
19. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. Available at: https://www.fastcompany.com/90600166. (accessed: 6 February 2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 338.48:004

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМ'ЮНІТІ МЕНЕДЖЕРА У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Лілія Кондрацька
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8429-8953

Резюме. *Досліджено роль і значення ком'юніті-менеджменту як сучасного інструменту управління взаємодією з клієнтами у готельно-ресторанній сфері в умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції та зміни моделей споживчої поведінки. Обґрунтовано, що ефективне функціонування підприємств індустрії гостинності дедалі більше залежить не лише від якості послуг, а й від здатності формувати довготривалі відносини з гостями, підтримувати сталі комунікації та створювати лояльні клієнтські спільноти навколо бренду. Основним напрямом дослідження стало теоретичне узагальнення сутності категорії «ком'юніті-менеджер» та визначення його функціональної ролі у процесах формування, розвитку та модерації інтернет-спільнот готельно-ресторанних підприємств.У роботі систематизовано наукові підходи до трактування ком'юніті-менеджменту, виокремлено ключові етапи діяльності ком'юніті-менеджера у розвитку клієнтської спільноти, а також визначено очікувані результати для бренду на кожному з етапів. Особливу увагу приділено аналізу інструментів ком'юніті-менеджменту та специфіці їх використання в готельно-ресторанній сфері, зокрема у контексті управління контентом, залучення й утримання клієнтів, модерації онлайн-середовища, роботи з відгуками та формування амбасадорів бренду. Доведено, що результативність діяльності ком'юніті-менеджера значною мірою визначається поєднанням гнучких (softskills) і ґрунтовних (hard skills), які забезпечують як якісну міжособистісну комунікацію, так і професійне використання цифрових, аналітичних та маркетингових інструментів.Розмежовано функції ком'юніті-менеджера та суміжних фахівців (SMM-спеціаліста, комунікативного менеджера, інфлюенс-менеджера), що дозволило обґрунтувати його інтеграційну роль у системі маркетингових, сервісних і репутаційних комунікацій підприємства. Узагальнено, що впровадження ком'юніті-менеджменту сприяє підвищенню залученості та лояльності клієнтів, зниженню репутаційних ризиків, формуванню позитивного іміджу бренду та зростанню конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасному, досить конкурентному середовищі.*

Ключові слова: *ком'юніті-менеджмент, ком'юніті-менеджер, готельно-ресторанна сфера, лояльність клієнтів, онлайн-спільнота, репутаційний менеджмент, цифрові комунікації.*

Дата надходження 29.01.2026
Дата прийняття 11.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.222 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC338.48:004

THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MANAGER'S COMMUNITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR

Liliya Kondratska
Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. *This scientific article examines the role and significance of community management as a modern tool for managing customer interaction in the hotel and restaurant sector in the context of digital transformation, increasing competition, and changing consumer behavior patterns. It is substantiated that the effective functioning of hospitality industry enterprises increasingly depends not only on the quality of services, but also on the ability to form long-term relationships with guests, maintain stable communications, and create loyal customer communities around the brand. The main direction of the research was the theoretical generalization of the essence of the category of «community manager» and the definition of its functional role in the processes of formation, development, and moderation of online communities of hotel and restaurant enterprises. The work*

 Corresponding author: Radynskyi Sergii; e-mail: srv2011@ukr.net

systematizes scientific approaches to the interpretation of community management, identifies key stages of the community manager's activity in the development of the customer community, and also determines the expected results for the brand at each stage. Particular attention is paid to the analysis of community management tools and the specifics of their use in the hotel and restaurant sector, in particular in the context of content management, customer attraction and retention, online environment moderation, working with reviews and forming brand ambassadors.It is proven that the effectiveness of a community manager's activities is largely determined by a combination of flexible (soft skills) and solid (hard skills), which provide both high-quality interpersonal communication and professional use of digital, analytical and marketing tools.The functions of a community manager and related specialists (SMM specialist, communication manager, influence manager) are delimited, which makes it possible to substantiate his integration role in the system of marketing, service and reputational communications of the enterprise. It is summarized that the implementation of community management contributes to increasing customer engagement and loyalty, reducing reputational risks, forming a positive brand image and increasing the competitiveness of hotel and restaurant enterprises in a modern, fairly competitive environment.

Key words: *community management, community manager, hotel and restaurant sector, customer loyalty, online community, reputation management, digital communications.*

Received 29.01.2026
Accepted 11.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.222 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасна готельно-ресторанна сфера функціонує в умовах високої конкуренції, зростаючих вимог споживачів та активної цифровізації комунікаційних процесів. За таких обставин ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності стає не лише якість основного продукту чи рівень сервісу, а й ефективність взаємодії з клієнтськими спільнотами, формування лояльності та підтримання довготривалих відносин із цільовими аудиторіями. У даному контексті особливої актуальності набуває інститут ком'юніті менеджменту як інноваційного інструменту управління нематеріальними активами підприємства, зокрема репутацією бренду, клієнтським досвідом та соціальним капіталом.

Ком'юніті менеджер у готельно-ресторанній сфері виконує багатофункціональну роль, поєднуючи завдання стратегічних комунікацій, цифрового маркетингу, клієнтоорієнтованого сервісу та аналітики поведінки споживачів. Через управління онлайн- та офлайн-спільнотами, модерацію зворотного зв'язку, реагування на репутаційні ризики та стимулювання залученості клієнтів він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень повторних продажів і стійкість бізнесу в кризових умовах.

З огляду на це, дослідження ролі та значення ком'юніті менеджера в системі управління підприємствами готельно-ресторанної сфери є науково й практично обґрунтованим та відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікаційної діяльності та управління взаємодією з аудиторіями у готельно-ресторанній сфері досить широко представлена в сучасних наукових і прикладних дослідженнях. Зокрема, у працях Світличної В. Ю. та Александрової С. А. [1; 3] акцентовано увагу на значенні ефективних комунікацій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, а також розкрито специфіку комунікаційних процесів гастрономічних закладів і роль цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами. Дослідження Березки О. та Ганця О. [4] зосереджені на аналізі функцій ком'юніті-менеджера в онлайн-середовищах, що дозволяє глибше зрозуміти механізми формування та підтримання спільнот у цифровому просторі.

У науковій публікації Ковпака В. А. [7] ком'юніті-менеджмент розглядається як інструмент формування галузевих професійних спільнот, що підкреслює його стратегічний потенціал у розвитку комунікаційних платформ. Праці прикладного характеру, зокрема Чернушенка А. [8] та Балашова І. П. [9], деталізують професійні обов'язки ком'юніті-менеджера, його роль у підвищенні інноваційного потенціалу проєктної діяльності та перспективи розвитку представленого напряму на локальному ринку праці.

Водночас аналіз наявних наукових напрацювань свідчить, що більшість досліджень розглядають ком'юніті-менеджмент або в загальнотеоретичному вимірі, або в контексті окремих цифрових середовищ, без достатньої адаптації до специфіки готельно-ресторанної сфери. Саме це зумовлює актуальність тематики дослідження, спрямованої на комплексне узагальнення ролі ком'юніті-менеджера та визначення його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі й значення ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері, визначення його функціональних обов'язків і компетентностей, а також оцінювання впливу ком'юніті-менеджменту на формування лояльності споживачів, репутаційної стійкості бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації та зростання комунікаційних ризиків.

Постановка завдання. Для реалізації мети статті необхідно уточнити зміст категорій «ком'юніті-менеджмент» і «ком'юніті-менеджер» у готельно-ресторанній сфері та визначити їх місце в системі комунікацій підприємства. Поряд із цим, слід систематизувати ключові функції й етапи діяльності ком'юніті-менеджера у процесах формування, розвитку та модерації клієнтських (онлайн/офлайн) спільнот. Окремим завданням стане аналіз інструментів ком'юніті-менеджменту та компетентнісного профілю фахівця (soft/hard skills), а також розмежування його функцій із суміжними ролями. Завершальним аспектом дослідження виступає обґрунтування очікуваних ефектів упровадження ком'юніті-менеджменту для підприємств індустрії гостинності (лояльність, репутаційна стійкість, конкурентоспроможність) в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток готельно-ресторанної сфери в сучасних соціально-економічних умовах супроводжується посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зміною моделей споживчої поведінки. Клієнти дедалі частіше орієнтуються не лише на цінові параметри та якість послуг, а й на емоційний досвід, рівень комунікації з брендом та його присутність у цифровому середовищі. У зв'язку з цим зростає значення ефективного управління взаємодією з цільовими аудиторіями, формування довіри та довготривалої лояльності споживачів.

Особливу роль у забезпеченні зазначених процесів відіграє ком'юніті-менеджмент як відносно новий, але динамічно розвиваючий напрям управлінської діяльності в індустрії гостинності. Його впровадження дає змогу підприємствам готельно-ресторанної сфери системно працювати з клієнтськими спільнотами, оперативно реагувати на зворотний зв'язок, мінімізувати репутаційні ризики та підвищувати рівень залученості споживачів до бренду. Досліджуючи основні підходи до визначення сутності та змісту категорії «ком'юніті-менеджер» та «ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери» необхідно відзначити, що під ним розуміють:

1. Ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери – це спеціаліст, який відповідає за формування, підтримку та розвиток взаємодії між підприємством і його цільовою аудиторією через онлайн- та офлайн-канали комунікації. Основне завдання цього фахівця – створення лояльної спільноти довкола бренду, сприяння його популяризації, підвищення рівня залученості клієнтів та підтримання позитивного іміджу [1, с. 144].

2. Ком'юніті-менеджер – це спеціаліст, який формує і підтримує спільноту лояльних користувачів навколо бренду [2].

3. Ком'юніті-менеджмент гастрономічного закладу – це ключовий елемент комунікаційних процесів закладу із клієнтами, який передбачає створення, розвиток та підтримання відносин між закладом та його цільовою аудиторією через різні платформи (соціальні медіа, форуми, блоги, інші онлайн-ком'юніті) з метою залучення лояльної аудиторії, а також для забезпечення позитивного іміджу закладу [3, с. 42].

4. Ком'юніті-менеджер – це носій ідеології свого проєкту, компанії, з якими він співпрацює та відповідає за формування (або виявлення) лояльних до проєкту людей, спілкування з ними, втягнення їх у спілкування навколо проєкту [4, с. 54].

5. Ком'юніті-менеджер зазвичай використовується для позицій, які мають на увазі управління онлайн-спільнотами, часто вони асоціюються з якимось брендом, сферою інтересів або організацією. Але останнім часом все частіше зустрічається даний термін у контексті офлайн-спільнот і не тільки [5].

6. Ком'юніті-менеджер або менеджер спільноти соціальних мереж – це обличчя компанії в соціальній сфері з точки зору громадськості. Ця людина, яка добре знає цифрові технології, залежно від розміру компанії, зазвичай відповідає за виконання багатьох, якщо не більшості, щоденних обов'язків, необхідних для успішної стратегії маркетингу в соціальних мережах або кампанії. Комунікації, зв'язки з громадськістю, взаємодія з аудиторією та розвиток онлайн-спільноти – це лише деякі з тем, у яких менеджер спільноти повинен знати, щоб досягти успіху [6].

7. Ком'юніті-менеджер – це фахівець в області менеджменту, який займається створенням, підтримкою і розвитком спільнот/структур із мережевою ієрархією, як онлайнових, так і офлайнових… при цьому його не можна порівнювати з модератором або SMM-фахівцем, який працює тільки всередині соціальних мереж, … ком'юніті-менеджер продовжує нести свій бренд у маси на конференціях, семінарах, різних заходах (на концертах, наприклад) [7, с. 81].

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що сучасний ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери – це інтегрований фахівець на перетині маркетингових комунікацій, сервісного менеджменту та репутаційного управління**,** який забезпечує системне формування й розвиток клієнтської спільноти як стратегічного нематеріального активу бренду, координує взаємодію з аудиторією в онлайн- і офлайн-середовищі, модерує зворотний зв'язок та залученість, здійснює моніторинг інформаційного поля і своєчасно реагує на комунікаційні та репутаційні ризики, сприяючи підвищенню лояльності, впізнаваності й конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу.

Головна мета роботи ком'юніті-менеджера – створення та підтримання активної лояльної спільноти гостей і клієнтів довкола бренду. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу цей фахівець відіграє вирішальну роль у взаємодії з гостями та потенційними клієнтами, формуванні лояльності та залученні постійної аудиторії [1, с. 149].

Повсякденна діяльність ком'юніті-менеджера передбачає взаємодію з клієнтами готельно-ресторанного закладу; дослідження нових стратегій та інструментів, які допоможуть спільноті розвиватися. При цьому посадові обов'язки та щоденні завдання відрізняються залежно від того етапу, на якому перебуває сформована комунікаційна система готельно-ресторанного закладу (табл. 1).

У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес істотно детермінується рівнем ділової репутації, ступенем задоволеності гостей і якістю комунікацій із цільовою аудиторією. В умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску пріоритетом стає не лише забезпечення високих стандартів сервісу, а й системна робота з клієнтською базою: підтримання безперервного контакту з гостями, розвиток довготривалих відносин і формування спільноти постійних відвідувачів. У зазначеному контексті ком'юніті-менеджер реалізує комплекс комунікаційних і репутаційних функцій, забезпечуючи:

– активізацію залученості споживачів (клієнтів, гостей) до взаємодії з брендом;

– своєчасне опрацювання відгуків, звернень і скарг з метою мінімізації репутаційних ризиків;

– формування та підтримання позитивного іміджу підприємства через контент-стратегію і соціальні медіа;

– утримання постійних клієнтів і стимулювання їхньої лояльності;

– моніторинг інформаційного поля та онлайн-репутації закладу (зокрема на платформах відгуків) і ініціювання коригувальних дій;

– персоналізацію комунікацій і пропозицій на основі аналізу поведінки та запитів аудиторії;

– залучення клієнтів до створення контенту (UGC), рекомендацій та адвокації бренду;

– підтримання єдиного тону комунікації та стандартів сервісної взаємодії в усіх каналах.

Таблиця 1. Функціональні етапи діяльності ком'юніті-менеджера підприємств готельно-ресторанної сфери у процесі розвитку клієнтської спільноти

Етап розвитку спільноти	*Ціль ком'юніті-менеджера*	*Ключові управлінські дії та інструменти*	*Очікуваний результат для бренду/закладу*
1. Залучення (рання стадія)	Привернути нових користувачів і забезпечити позитивний перший контакт із брендом	Визначення цільової аудиторії; вибір каналів (соціальні мережі, офлайн-точки контакту); комунікація ціннісної пропозиції; швидкі відповіді на запити; первинна модерація; базовий welcome-контент	Зростання охоплення; перші підписники/учасники; первинна довіра; формування позитивного першого враження
2. Формування ядра та згуртування	Перетворити сталу групу користувачів у спільноту, що поділяє цінності та місію бренду	Публікація ексклюзивного контенту; регулярна взаємодія (опитування, Q&A); ініціювання дискусій; модерація коментарів; стимулювання UGC; підтримка тональності та правил спільноти	Зростання залученості (ER); формування «ядра»; підвищення лояльності; посилення емоційного зв'язку з брендом
3. Стратегічне управління та монетизація цінності спільноти	Використати потенціал лояльної спільноти для розвитку бренду (маркетинг, контент, продажі)	Аналітика відгуків та поведінки; сегментація аудиторії; інсайти для маркетингової/контент-стратегії та продажів; робота з репутацією (відповіді на негатив, кризові протоколи); запуск програм лояльності/амбасадорства	Зростання повторних візитів/замовлень; покращення продукту/сервісу через зворотний відгук; зміцнення репутації; підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу

Джерело: складено та узагальнено автором із урахуванням [8].

Раціональна діяльність ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері передбачає володіння широким спектром компетенцій, які охоплюють як гнучкі навички (softskills), котрі забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію, так і ґрунтовні (технічні) навички (hard skills), необхідні для виконання ключових професійних функцій. Оптимальне поєднання цих навичок (рис. 1) є визначальним чинником успішності професійної діяльності фахівця у сфері гостинності.

Гнучкі навички (softskills) доцільно трактувати як комплекс особистісних якостей і поведінкових патернів, що забезпечують результативну комунікацію, конструктивну взаємодію та здатність вибудовувати довірчі відносини у професійному середовищі. На відміну від суто професійних компетенцій, softskills не мають жорсткої прив'язки до конкретної спеціальності, однак істотно детермінують якість сервісної взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішньої координації та сприйняття бренду в публічному просторі. Натомість ґрунтовні навички (hard skills) являють собою сукупність спеціальних знань, технічних умінь і прикладних інструментів, необхідних для виконання посадових функцій; вони характеризуються чіткою професійною спрямованістю, піддаються об'єктивному вимірюванню та, як правило, виступають базовими критеріями під час відбору персоналу.



Рисунок 1. Ключові гнучкі навички (softskills) та ґрунтовні (технічні) навички (hard skills) ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері

Джерело: складено та узагальнено автором із урахуванням [1, с. 147–148].

У діяльності ком'юніті-менеджера готельно-ресторанного підприємства поєднання зазначених груп компетентностей є критично важливим, оскільки робота фахівця передбачає безперервну взаємодію з гостями, партнерами та внутрішніми командами, а також оперативне реагування на динаміку інформаційного середовища.З огляду на зазначене, пріоритетними soft skills ком'юніті-менеджера виступають: емпатія та емоційний інтелект (розуміння потреб гостей і коректне реагування на критику), комунікабельність (адаптація тону та стилю спілкування до ситуації), креативність (розроблення активностей і подій для залучення аудиторії), адаптивність і стресостійкість (дії в умовах високої динаміки та криз), командна взаємодія (координація із маркетингом, PR, адміністрацією, персоналом залу/рецепції), переконання та аргументація (врегулювання конфліктів і робота із запереченнями), проактивність та ініціативність (пошук нових каналів і форматів взаємодії), а також організаторські здібності (проєктне управління онлайн- та офлайн-активностями).

Водночас реалізація функцій ком'юніті-менеджменту є неможливою без належного рівня hard skills, до яких належать: управління соціальними мережами та платформами (розуміння алгоритмів Facebook/Instagram/TikTok; робота з аналітичними інструментами на кшталт Meta Business Suite і Google Analytics;

використання платформ спільнот – Telegram/Discord тощо), контент-маркетинг (копірайтинг, планування контенту, основи SMM і таргетингу, базові підходи SEO-оптимізації), створення візуального й мультимедійного контенту (робота у Canva/Photoshop та аналогах, підготовка коротких відео/сторіз у CapCut/InShot, дотримання візуальної айдентики бренду), аналітика та робота з даними (оцінювання ефективності комунікаційних кампаній, використання CRM для сегментації клієнтської бази, конкурентний аналіз і коригування стратегії), кризовий менеджмент і репутаційний контроль (професійні відповіді на негатив, алгоритми кризової комунікації), а також e-mail- і месенджер-маркетинг (розсилки, чат-боти, автоматизовані сценарії відповіді).

Професійна придатність ком'юніті-менеджера в індустрії гостинності визначається не окремим набором навичок, а синергією soft і hard skills: перші забезпечують якість взаємодії та довіру аудиторії, тоді як другі – технологічну спроможність реалізувати комунікаційну, контентну й аналітичну функції на рівні, необхідному для зміцнення лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Лише комплексне володіння soft і hard skills є стратегічним фактором успішності ком'юніті-менеджера готельно-ресторанної сфери, оскільки саме цей баланс забезпечує ефективність комунікацій, професіоналізм у виконанні посадових обов'язків і високий рівень задоволеності споживачів.

Діяльність ком'юніті-менеджера готельно-ресторанного підприємства необхідно відрізняти від діяльності інших суміжних фахівців, зокрема від діяльності комунікативного менеджера, SMM-фахівця, інфлюенц-менеджера, що відображено у таблиці 2.

Таблиця 2. Основні відмінності функцій ком'юніті-менеджера від діяльності інших суміжних фахівців

Сфера діяльності	*Мета діяльності*	*Основні напрями діяльності*	*Відмінності від сфери ком'юніті-менеджменту*
Ком'юніті-менеджер	Формування, розвиток і підтримання лояльної спільноти навколо бренду та довготривалих відносин із клієнтами	Управління онлайн- та офлайн-спільнотами; модерація взаємодії; ініціювання дискусій; робота із зворотним зв'язком; аналітика настроїв аудиторії; репутаційний та кризовий менеджмент	
Комунікативний менеджер	Забезпечення ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства	Координація корпоративних комунікацій; взаємодія зі ЗМІ; підготовка офіційних повідомлень; внутрішні комунікації персоналу	Орієнтований на формальні канали та інформаційні потоки, а не на розвиток спільноти та неформальну взаємодію
SMM-фахівець	Просування бренду в соціальних мережах і зростання охоплення та трафіку	Контент-планування; публікація постів; налаштування таргетованої реклами; аналіз статистики соціальних мереж	Зосереджується на контенті та показниках охоплення, а не на побудові стійких відносин і спільноти
Інфлюенс–менеджер	Залучення лідерів думок для підвищення впізнаваності та довіри до бренду	Пошук і відбір інфлюенсерів; організація колаборацій; контроль рекламних інтеграцій; оцінювання ефективності кампаній	Працює через зовнішніх агентів впливу, а не безпосередньо з клієнтською спільнотою бренду

Джерело: складено автором із урахуванням [1, с.149–151; 2; 5; 8].

Відповідно, ком'юніті-менеджер у готельно-ресторанній сфері виконує унікальну інтеграційну функцію, орієнтовану на довготривале формування лояльної клієнтської спільноти та управління взаємодією з аудиторією в онлайн- і офлайн-середовищі. На відміну від комунікативного менеджера, який переважно забезпечує формальні внутрішні та зовнішні комунікації, SMM-фахівця, зосередженого на контенті й показниках охоплення/просування, та інфлюенс-менеджера, який працює

через зовнішніх лідерів думок, ком'юніті-менеджмент спрямований на підтримання стійких відносин із гостями, модерацію зворотного зв'язку та мінімізацію репутаційних ризиків.

Робота ком'юніті-менеджменту не обмежується лише веденням соціальних мереж або модерацією коментарів, оскільки охоплює комплексне управління взаємовідносинами між брендом і спільнотою на всіх етапах клієнтського шляху. Вона передбачає стратегічне формування ціннісної пропозиції для учасників спільноти, створення умов для їхньої залученості та адвокації бренду, системне опрацювання зворотного зв'язку з метою вдосконалення сервісу, а також моніторинг і нейтралізацію репутаційних ризиків у цифровому середовищі. У готельно-ресторанній сфері ком'юніті-менеджмент додатково інтегрується з операційною діяльністю закладу (рецепція, зал, служба сервісу), забезпечуючи узгодженість комунікацій, персоналізацію взаємодії з гостями та підтримання довготривалої лояльності, що в підсумку посилює конкурентні позиції підприємства.

В процесі управління спільнотою, ком'юніті-менеджер готельно-ресторанного закладу використовує широкий спектр інструментів, які найбільш активно впливають на широку аудиторію, серед них слід відзначити представлені на рис. 2.



Рисунок 2. Основні інструменти управління спільною ком'юніті-менеджером готельно-ресторанного закладу

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 152; 9].

Деталізацію використання широкого спектру інструментів управління спільною ком'юніті-менеджером готельно-ресторанного закладу представимо у таблиці 3.

Слід зазначити, що даний спектр інструментів ком'юніті-менеджера може бути розширений та доповнений залежно від цілей та потреб спільноти [10, с. 86–87]. Зокрема, ком'юніті-менеджмент посідає вагоме місце в системі формування та підтримання лояльної онлайн-спільноти, що прямо корелює з результативністю діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. В умовах посилення конкурентного тиску на ринку пріоритетом є не лише залучення нових гостей, а й забезпечення їхнього утримання шляхом вибудовування сталих комунікацій, підвищення залученості та формування емоційної прихильності до бренду.

Таблиця 3. Інструменти ком'юніті-менеджера та особливості їх використання в готельно-ресторанній сфері

Інструмент	*Характеристика*	*Специфіка використання в готельно-ресторанній сфері*
Створення контенту	Розроблення текстового, візуального та мультимедійного контенту для взаємодії зі спільнотою	Презентація меню, номерів, інтер'єрів; анонси подій; демонстрація сервісу та «бекстейджу» закладу
Управління контентом	Планування, публікація, оновлення та модерація контенту відповідно до контент-стратегії	Формування контент-календаря з урахуванням сезонності, подій, акцій та завантаженості закладу
Утримання та залучення учасників	Підтримання інтересу наявної аудиторії та залучення нових членів спільноти	Програми лояльності, ексклюзивні пропозиції для підписників, welcome-кампанії для нових гостей
Підвищення активності учасників	Стимулювання взаємодії, коментарів, обговорень і участі в активностях	Опитування щодо меню/сервісу, конкурси, інтерактивні події, залучення гостей до зворотного зв'язку
Маркетинг у соціальних мережах	Використання SMM-інструментів для просування бренду та спільноти	Таргетована реклама на локальну аудиторію, просування спецпропозицій, робота з геолокаціями
Офлайн-присутність	Інтеграція ком'юніті-активностей у фізичному просторі бренду	Організація заходів, дегустацій, тематичних вечорів, зустрічей для учасників спільноти
Відносини з учасниками спільноти	Персоналізована комунікація, підтримання діалогу та довіри	Персональні відповіді гостям, подяки за відгуки, робота з постійними клієнтами та VIP-гостями
Реалізація стратегії	Упровадження ком'юніті-стратегії відповідно до цілей підприємства	Узгодження комунікацій із маркетинговою та сервісною стратегією готелю/ресторану
Поширення інформації	Донесення актуальних повідомлень до спільноти через різні канали	Інформування про зміни меню, графіка роботи, події, спеціальні пропозиції
Удосконалення функціонування спільноти	Оптимізація процесів взаємодії та підвищення якості комунікації	Аналіз відгуків гостей і адаптація сервісних процесів на їх основі
Адвокація	Формування прихильників бренду, які добровільно його рекомендують	Заохочення рекомендацій, відгуків, участі гостей як амбасадорів бренду
Управління користувачами	Модерація, сегментація та управління поведінкою учасників спільноти	Робота з негативом, дотримання правил спільноти, сегментація гостей за типами та інтересами

Джерело: запропоновано автором.

Основні аспекти ролі та інструменти ком'юніті-менеджера в контексті формування та модерації інтернет-спільнот наведено на рисунку 3. Відповідно, ком'юніті-менеджмент у готельно-ресторанній сфері охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток і підтримання онлайн-спільноти навколо бренду. Насамперед ідеться про створення цифрового комунікаційного середовища, у межах якого гості взаємодіють не лише з підприємством, а й між собою. Для цього використовуються офіційні сторінки закладів у соціальних мережах, закриті клуби для постійних клієнтів, месенджери швидкого зворотного зв'язку та платформи з відгуками.

Залучення й утримання учасників спільноти забезпечується через інтерактивні формати комунікації, програми заохочення та використання користувацького контенту, який одночасно підвищує рівень залученості та розширює інформаційне охоплення бренду.

Важливою складовою діяльності ком'юніті-менеджера є модерація спільнот, яка передбачає підтримання безпечного та доброзичливого середовища, контроль якості комунікацій і конструктивну роботу з негативними коментарями. Замість формального видалення критики акцент робиться на діалозі та пошуку рішень, сприяючи при цьому

зниженню репутаційних ризиків. Значний вплив на імідж підприємства має також системна робота з відгуками на спеціалізованих онлайн-платформах, їх аналіз і трансляція релевантної інформації управлінському персоналу для оперативного вдосконалення сервісу.



Рисунок 3. Основні аспекти ролі та інструменти ком'юніті-менеджера в контексті формування та модерації інтернет-спільнот

Джерело: складено автором на основі [1, с. 152].

Окремий напрям ком'юніті-менеджменту пов'язаний із формуванням лояльності клієнтів і розвитком амбасадорства бренду через програми лояльності, ексклюзивні заходи та співпрацю з блогерами й мікроінфлюенсерами. Доповнює ці процеси аналітична функція, що передбачає моніторинг активності аудиторії, оцінювання ефективності контенту та коригування комунікаційної стратегії відповідно до поведінкових реакцій спільноти.

Саме ком'юніті-менеджер забезпечує трансформацію комунікацій із клієнтами від одноразових контактів до системної, довготривалої взаємодії, у межах якої формуються сталі канали зворотного зв'язку, підтримується регулярна залученість аудиторії та вибудовується емоційний зв'язок із брендом. Такий підхід дозволяє не лише підвищити частоту повторних звернень і рівень лояльності гостей, а й перетворює клієнтську спільноту на стратегічний нематеріальний актив підприємства, що генерує органічні рекомендації, сприяє зміцненню репутації та зниженню комунікаційних і репутаційних ризиків.

Висновки. Встановлено, що ком'юніті-менеджмент у готельно-ресторанній сфері є стратегічно важливим напрямом управлінської діяльності, який забезпечує системне формування, розвиток і підтримання лояльної клієнтської спільноти в умовах цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску. Ком'юніті-менеджер виступає інтеграційною ланкою між маркетинговими комунікаціями, сервісним менеджментом і репутаційним управлінням, здійснюючи вплив не лише на інформаційну присутність бренду, а й на якість клієнтського досвіду та емоційну прихильність гостей.

Ефективність діяльності ком’юніті-менеджера визначається поєднанням гнучких (softskills) і ґрунтовних (hard skills), а також здатністю застосовувати широкий спектр інструментів управління спільнотою з урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу. Практична реалізація ком’юніті-менеджменту сприяє зниженню репутаційних ризиків, підвищенню залученості та повторної активності клієнтів, а також формуванню амбасадорів бренду.

В цілому, ком’юніті-менеджмент доцільно розглядати як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в сучасному середовищі.

Conclusions. As a result of the conducted research, it was established that community management in the hotel and restaurant sector is a strategically important area of management activity, which ensures the systematic formation, development and maintenance of a loyal customer community in the conditions of digital transformation and increasing competitive pressure. The community manager acts as an integration link between marketing communications, service management and reputation management, influencing not only the brand's information presence, but also the quality of the customer experience and the emotional attachment of guests.

The effectiveness of the community manager's activities is determined by a combination of flexible (soft skills) and solid (hard skills), as well as the ability to apply a wide range of community management tools taking into account the specifics of the hotel and restaurant business. The practical implementation of community management contributes to reducing reputational risks, increasing customer engagement and repeat activity, as well as the formation of brand ambassadors.

In general, community management should be considered as one of the key factors in increasing the competitiveness and sustainable development of hotel and restaurant enterprises in the modern environment.

Список використаних джерел

1. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Ефективні комунікації в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 173 с.
2. Хто такий ком’юніті-менеджер та чим він займається. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/# (дата звернення:1.01.2026)
3. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Комунікаційні процеси гастрономічних закладів: специфіка, цифрові інструменти і роль ком’юніті-менеджменту. Комунальне господарство міст. 2024. Том 5. Випуск 186. С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-5-186-39-47
4. Березко О., Ганець О. Аналіз ролі ком'юніті-менеджера у студентських онлайн-середовищах. *Інформація, комунікація, суспільство 2014 : матеріали 3- ої Міжн. наук. Конф. ІКС-2014, (м. Львів, 21–24 травня 2014 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014.* С. 54–55.
5. HubSpot (LyntonWeb). The Social Media Community Manager Playbook. URL: https://cdn2.hubspot.net/hub/74005/file-15566531pdf/docs/lyntonweb-social-media-community-manager-playbook (дата звернення: 04.01.2026)
6. Ковпак В. А. Комунікаційні платформи для фахівців із кадрового діловодства як чинник формування галузевого ком’юніті. *Держава та регіони. Серія: соціальні комунікації.* 2022. № 3. С. 80–87.
7. Чернушенко А. Ком'юніті-менеджер – хто це та чим займається? Переваги і недоліки професії, перспективи на ринку праці України. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/ (дата звернення: 06.01.2026).
8. Балашов І. П. Підвищення інноваційного потенціалу в проєктній діяльності за допомогою ком’юніті-менеджменту. URL: https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2020/lnau201119.pdf#page=431 (дата звернення: 02.01.2026).
9. Ганець О. Аналіз обов’язків ком’юніті-менеджера в процесі управління веб-спільнотою. *Інформація, комунікація, суспільство 2015 : матеріали 4-ої Міжн. наук. конф. ІКС-2015 (м. Львів, 20–23 травня 2015 р.).* Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 86–87.

Reference

1. Svitlychna V. Yu., Aleksandrova S. A. (2025). Efektyvni komunikatsii v hotelno-restorannomu hospodarstvi: navchalnyi posibnyk. [Effective communications in hotel and restaurant business: textbook]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (KhNUMH), 173 p. (In Ukrainian).
2. Web-Promo (n.d.) Khto такий kom'iuniti-menedzher ta chym vin zaimaietsia. [Who is a community manager and what do they do]. Available at: https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/# (accessed: 1 January 2026). (In Ukrainian).
3. Svitlychna V. Yu., Aleksandrova S. A. (2024) Komunikatsiini protsesy hastronomichnykh zakladiv: spetsyfika, tsyfrovi instrumenty i rol kom'iuniti-menedzhmentu. [Communication processes of gastronomic establishments: specifics, digital tools and the role of community management]. *Komunalne hospodarstvo mist,* no. 5, vol. 186, pp. 39–47. (In Ukrainian). DOI: https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-5-186-39-47
4. Berezko O., Hanets O. (2014). Analiz roli kom'iuniti-menedzhera u studentskykh onlain-seredovyshchakh. [Analysis of the role of a community manager in student online environments]. In: Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2014 (IKS-2014): Proceedings of the 3rd International Scientific Conference, Ukraine, Lviv, 2014, pp. 54–55. (In Ukrainian)
5. HubSpot (LyntonWeb). The Social Media Community Manager Playbook. Available at: https://cdn2. hubspot.net/hub/74005/file-15566531-pdf/docs/lyntonweb-social-media-community-manager-playbook (accessed: 4 January 2026). (In English).
6. Kovpak V. A. (2022) Komunikatsiini platformy dlia fakhivtsiv iz kadrovoho dilovodstva yak chynnyk formuvannia haluzevoho kom'iuniti. [Communication platforms for HR records management specialists as a factor in forming an industry community]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: sotsialni komunikatsii*, 3, pp. 80–87. (In Ukrainian).
7. Chernushenko A. (2024) Kom'iuniti-menedzher – khto tse ta chym zaimaietsia? Perevahy i nedoliky profesii, perspektyvy na rynku pratsi Ukrainy. [Community manager: who they are and what they do? Pros and cons of the profession, prospects in the Ukrainian labour market]. Available at: https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/ (accessed: 2 January 2026). (In Ukrainian).
8. Balashov I. P. (2020) Pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu v proiektnii diialnosti za dopomohoiu kom'iuniti-menedzhmentu. [Increasing innovative potential in project activity through community management]. Available at: https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2020/lnau201119.pdf#page=431 (accessed: 6 January 2026). (In Ukrainian).
9. Hanets O. (2015). Analiz obov'iazkiv kom'iuniti-menedzhera v protsesi upravlinnia veb-spilnotiu. [Analysis of a community manager's responsibilities in the process of managing a web community]. In: *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2015 (IKS-2015): Proceedings of the 4th International Scientific Conference, Ukraine, Lviv, Slavske. 2015,* pp. 86–87. (In Ukrainian)

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 658.5

THE PLACE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE ARCHITECTURE OF THE ENTERPRISE CORPORATE STRATEGY

Liliya Melnyk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8844-5490

Taras Landiak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0004-9916-7560

Summary. *The article is devoted to the study of the role of social responsibility in the architecture of the enterprise's corporate strategy. Issues of strategic development of the enterprise and integration into it of norms and principles of social responsibility of business have been actively researched in scientific circles since the 50s of the 20th century. The corporate (portfolio) strategy of the enterprise is a kind of «road map», guiding guidelines for the successful operation of the enterprise. The article notes that in order to ensure a well-founded approach to the development of a corporate strategy, it is necessary to diagnose internal and external factors influencing the company's activities. The article examines the methodological toolkit for diagnosing the market position of the enterprise. In particular, considerable attention is paid to the study of the methodology of SWOT analysis, the authors proposed the basic characteristics of SWOT analysis factors. The article also examines such diagnostic tools as the BCG, Thompson-Strickland, Ansoff, ADL, GE/Mckinsey matrices, Shell/DPM models, and the five forces of competition for M. Porter and features of RIMS analysis. It is noted that the strategic planning at the enterprise should involve leading employees who have considerable experience and are well versed in the specifics of the enterprise's activities and young talents who have «fresh views» and are able to offer non-standard solutions. According to the results of the conducted research, it was determined that businesses have acquired special relevance in integrating CSR into strategies since the public presentation of the UN «17 Sustainable Development Goals». The authors singled out the distinctive and common features of the basic CSR models, determined that the formation of such models is significantly influenced by traditions, historical, political, economic and social factors of the country of origin, as well as geopolitical and geoeconomic trends. Joining in 2013. Ukraine before the UN Global Compact, recognition of the Sustainable Development Goals and European integration processes formed the prerequisites for the implementation of socially responsible business traditions. The authors draw attention to the fact that for Ukrainian business, which operates in conditions of protracted war and recovery, CSR acquires special relevance as a tool of economic adaptation and social consolidation.*

Key words: *enterprise corporate strategy, corporate social responsibility, sustainable development, strategic planning, strategic management, social initiatives.*

Received 30.01.2026
Accepted 12.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.234 *Published 30.04.2026*

УДК 658.5

МІСЦЕ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АРХІТЕКТУРІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Лілія Мельник
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Тарас Ландяк
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Резюме. *Присвячено дослідженню ролі соціальної відповідальності в архітектурі корпоративної стратегії підприємства. Питання стратегічного розвитку підприємства та інтеграції в нього норм і принципів соціальної відповідальності бізнесу активно досліджуються в наукових колах починаючи з 50-х років XX століття. Корпоративна (портфельна) стратегія підприємства є своєрідною «дорожньою картою», керівними настановами до успішної діяльності підприємства. Відзначено, що для*

 Corresponding author: Liliya Melnyk; e-mail: liliana.mel0512@gmail.com

забезпечення обґрунтованого підходу до розроблення корпоративної стратегії необхідно проводити діагностування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Розглянуто методичний інструментарій діагностування ринкової позиції підприємства. Зокрема, значну увагу приділено дослідженню методики проведення SWOT-аналізу, авторами запропоновано базові характеристики факторів SWOT-аналізу. Також розглянуто такий діагностичний інструментарій, як матриці BCG, Томпсона-Стрікленда, Ансоффа, ADL, GE/McKinsey, моделі Shell/DPM та п'яти сил конкуренції за М. Портером та особливості проведення PIMS-аналізу. Звернуто увагу, що до стратегічного планування на підприємстві слід залучати провідних працівників, які мають значний досвід і добре обізнані зі специфікою діяльності підприємства та молоді таланти, які мають «свіжі погляди» і здатні запропонувати нестандартні рішення. За результатами проведеного дослідження визначено, що особливої актуальності інтегрування КСВ у стратегії бізнеси набули з моменту публічного представлення ООН «17 Цілей сталого розвитку». Виокремлено відмінні та спільні риси базових моделей КСВ, визначено, що на формування таких моделей мають значний вплив традиції, історичні, політичні, економічні та соціальні фактори країни походження, а також геополітичні та геоекономічні тенденції. Приєднання у 2013 р. України до Глобального договору ООН, визнання Цілей сталого розвитку та євроінтеграційні процеси сформували передумови до впровадження традицій соціально відповідального бізнесу. Автори звернули увагу на той факт, що для українського бізнесу, який функціонує в умовах затяжної війни та відновлення, КСВ набуває особливої актуальності як інструмент економічної адаптації та соціальної консолідації.

Ключові слова: *корпоративна стратегія підприємства, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стратегічне планування, стратегічне управління, соціальні ініціативи.*

Дата надходження 30.01.2026
Дата прийняття 12.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.234 *Дата публікації 30.04.2026*

Problem statement. Under modern economic and social conditions, enterprises that seek progressive development in a market environment should be concerned not only with maximizing current profits but also with fulfilling obligations to society and their own personnel. The ongoing processes of European integration in Ukraine and the orientation of domestic enterprises toward international markets have led to a tendency of gradually shifting responsibility for solving social problems from the state to business entities. In addition, investors, business partners, and society as a whole increasingly pay attention not only to the company's market share and profitability but also to its implementation of social projects, support for the Armed Forces of Ukraine, efforts to address environmental problems, employment of people with limited mobility, veterans and internally displaced persons (IDPs), responsible treatment of its own staff, and other initiatives.

Under current conditions, corporate social responsibility is moving from the category of «socially beneficial activity» to the category of «profitable activity», since enterprises with a high level of social responsibility have a better image and business reputation. The products of such enterprises enjoy higher demand, and investors are more willing to invest in their development. Socially responsible enterprises also possess strong reputational potential, which enables them to overcome crisis situations more confidently.

The growing importance of corporate social responsibility requires a balanced approach to the formation and implementation of a company's corporate strategy, which, in addition to commercial interests, should also be oriented toward the protection of social values. In Ukraine, at the current stage of development, a generally accepted mechanism for implementing corporate social responsibility (CSR) has not yet been developed, nor has an optimal CSR model been formed. Therefore, there is a need to study international experience on this issue and to model an optimal vector for the development of CSR for domestic businesses.

Analysis of recent research and publications. Issues concerning the role of social responsibility in the architecture of a company's corporate strategy have attracted the attention of scholars since the 1950s. A significant body of scientific work reflects the diversity of approaches to the formation of CSR models and their integration into business strategies, as well as the distribution of roles between the state and business. The scientific interests of

L. M. Lingur are devoted to studying the role of CSR in the process of strategic development of an enterprise; the researcher proposed a conceptual strategic model based on the principles of social responsibility [12]. The methodological tools for developing corporate strategies have been examined in the scientific works of O. V. Mazorenko and O. V. Maistrenko [14], as well as V. V. Turchak, V. V. Shved, and O. O. Shevchova 20]. The authors considered the most popular diagnostic methods, the use of which enables a well-grounded approach to strategic planning.

The study of global CSR models, the historical prerequisites for their formation, and the identification of their common and distinctive features are reflected in the scientific publications of O. I. Krauze [9], K. P. Liashuk [13], and O. V. Malko [15]. N. V. Vasiutkina and B. Ye. Babich [1] consider CSR as a strategic factor in ensuring the adaptive development of enterprises under conditions of business innovation. The scholars concluded that the implementation of CSR principles not only strengthens the social legitimacy and reputational capital of an enterprise but also fosters organizational flexibility, stimulates innovation activity, and enhances business reputation. B. V. Tatkov 19] studied foreign experience in the legal regulation of CSR and the possibilities of its application in domestic practice. As a result of the conducted research, the author concluded that it is necessary to develop and implement a CSR model that would ensure a balance between the need for state regulation and the freedom of entrepreneurial activity.

A group of authors including I. A. Ihnatieva, T. V. Havrylenko, and A. Yu. Serbenivska [7] identified the main incentives and motives for domestic businesses to implement CSR and substantiated the key reasons for the expediency of introducing CSR into the activities of Ukrainian enterprises. Research on the development of the CSR system of Ukrainian business in wartime conditions conducted by Ya. Ya. Pushchak, D. V. Chernukh, and N. V. Trushkina [18] allowed the authors to conclude that modern geopolitical and geoeconomic transformations require businesses not only to adapt to existing conditions but also to take an active role in addressing global challenges. According to the scholars, CSR is an integral part of the business model that enables companies to strengthen their business reputation, enhance competitiveness, and create added value.

Despite the considerable scientific contribution to the issue of integrating CSR into the process of strategic business management, it should be noted that the current geopolitical and geoeconomic situation is extremely dynamic and complex. This intensifies existing social problems and creates new ones that require urgent action by both the state and businesses. Particular attention should be paid to the formation of a CSR model for Ukrainian businesses operating in the conditions of a prolonged full-scale war and making significant efforts to address extremely complex security and social challenge

The purpose of the study is to determine the place of social responsibility in the architecture of a company's corporate strategy.

Research objectives. In accordance with the purpose of the study, the main objectives are as follows: to define the essence and role of corporate strategy in the strategic management of an enterprise; to review diagnostic tools that ensure a well-grounded approach to the development of a company's corporate strategy; to examine the influence of historical, economic, and social factors on the formation of strategic priorities for enterprise development; to analyze scientific sources in order to determine the evolution of CSR norms and principles; to study the main principles of CSR in accordance with ISO 26000:2010; to analyze the common and distinctive features of basic CSR models; to investigate the main aspects of the influence of CSR models on the adaptive development of enterprises; and to examine the transformation of CSR norms and principles within Ukrainian businesses operating under the conditions of a prolonged full-scale war.

Presentation of the main research material. The corporate (general, portfolio) strategy of an enterprise can be considered a kind of «roadmap», providing guiding principles for balanced and coordinated actions aimed at achieving success in the market through the formation of competitive advantages. Corporate strategy extends to all structural divisions and covers all areas of activity.

In general terms, the strategy of an enterprise should be understood as a certain sequence of actions that correspond to the company's mission and are oriented toward development. The implementation of such actions in the long term should ensure the achievement of defined goals. When developing a corporate strategy, it is necessary to consider the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as market threats and opportunities.

To systematize and better interpret such information in practice, the SWOT matrix is often used. It is an effective tool for strategic planning that allows for the analysis of both the internal and external environment of an enterprise. The position of a company when using the SWOT matrix is determined by the relationship between its internal strengths and weaknesses and external potential opportunities and threats (Table 1).

Table 1. General characteristics of SWOT analysis factors

Internal Strengths of the Enterprise	*Internal Weaknesses of the Enterprise*
- long-term competitive advantages - strong position within the market niche - growth of the target audience - customer loyalty - high level of awareness of market conditions and consumer needs - implementation of a strong market strategy - availability of effective tools to protect against competitors - product differentiation and well-justified diversification - financial stability and sufficiency of financial resources - high or above-average employee qualifications - effective management - efficient marketing - high or above-average profitability - high or above-average digital literacy among personnel - high or above-average level of digital transformation in business - openness to innovation - comfortable and economically attractive working conditions for employees - talent development - implementation of promising social projects - strong and stable business reputation - absence of corruption - implementation of effective environmental protection projects	- short-term or absent competitive advantages - aggressive competitive environment - low or below-average market growth rates - lack of financial resources - low or below-average profitability - reputational losses - insufficient tools to counteract competitors - high physical wear and tear of equipment - loss of production capacity - production of technologically or morally outdated products - ineffective management - ineffective marketing - lack of talent - being a newcomer in the market - ineffective strategic planning - tolerant attitude toward corruption - absence of a socially responsible component in the corporate strategy - uncomfortable working conditions, low wages, lack of career development opportunities - environmentally hazardous production
Market Opportunities	*Market Threats*
- dynamic economic growth - stable political situation in the country - progressive legislation that stimulates business development and attracts foreign investors - opportunities to expand sales markets - potential to enter international markets - developed infrastructure - growing demand - rapid market growth - non-aggressive competitive environment	- high inflation rates - high likelihood of new competitors entering the market - increasing demand for substitute products - slowing market growth - significant tax burden - unfavorable legislative regulation of business issues - decreased consumer purchasing power - changes in consumer needs and preferences - social tensions - negative demographic changes - political instability

Compiled by the authors.

This strategic planning method is simple to use and makes it possible to identify a company's competitive advantages and formulate strategic development priorities. However, like any method, SWOT analysis has certain limitations, including: the difficulty of taking into account all external and internal factors; the subjectivity involved in selecting and ranking elements of the external and internal environment; and the dynamic nature of the environment.

In order to ensure well-grounded decision-making when developing and implementing a corporate strategy, in addition to SWOT analysis there are many other diagnostic tools:

- the BCG matrix, which is widely used to classify a company's businesses into appropriate strategic business units and to identify those that are the most promising, problematic, or require withdrawal from the market;
- the Thompson–Strickland matrix, used to determine strategic alternatives, based on two key parameters: the market growth rate and the company's competitive position;
- the Ansoff matrix, which divides the company's products and markets into existing (current) and new (prospective);
- the ADL matrix, which helps determine the optimal diversification of a multi-industry company's activities;
- the Shell/DPM model, which allows for the analysis of competitive positions and industry attractiveness;
- Porter's Five Forces model, which involves analyzing the influence of five external forces on a company's activities: suppliers, buyers, existing competitors, the threat of new entrants, and the threat of substitute products. Such diagnostics make it possible to identify weaknesses in the company's operations;
- the GE/McKinsey matrix, a flexible portfolio analysis method that allows consideration of the specific characteristics of an enterprise
- PIMS analysis, based on the use of an empirical model with a wide range of variables, which helps identify the most attractive strategic business areas for the enterprise [14; 20].

It is worth noting that although strategic planning within an enterprise remains the prerogative of top management, the process of developing a corporate strategy should also involve leading employees with substantial practical experience and a deep understanding of the company's operational specifics, as well as young professionals and talented specialists. Experienced professional managers often tend to think more stereotypically; therefore, a "fresh perspective" or unconventional idea can be valuable in strategic planning, and such ideas can later be refined and adapted by appropriate specialists.

Modern enterprises operate in conditions of rapid scientific and technological progress, digitalization, and changing consumer demands and expectations. This requires anticipating the need to introduce adjustments to the company's strategy; therefore, a corporate strategy must be regularly updated and adapted to current market conditions. Strategy adjustments should be made not only in response to changes in the external environment but also through flexible reactions to changes occurring within the enterprise itself. Accordingly, companies may choose new vectors of development and abandon those that have lost their relevance.

In the 21st century, businesses have faced new challenges and the intensification of existing ones that require solutions. If at the beginning of the 2000s corporate social activity was demonstrated mainly by the most progressive companies, the situation changed significantly after the adoption at the 2015 United Nations Summit of the plan for achieving a better common future over the next 15 years – the «17 Sustainable Development Goals».

At the current stage of development, ensuring successful long-term activity under conditions of external risks, a volatile market, and demanding consumers requires more than simply being profitable. Today, businesses are expected to demonstrate social responsibility-responsibility toward their employees, local communities, and the country. Modern enterprises should operate in a way that does not harm future generations, adhering to the concept of sustainable development.

At present, businesses are expected to actively participate in ESG initiatives (environmental, social, and governance projects). In recent years, particular attention has been paid to CSR, and accordingly its role in the architecture of corporate strategy has been increasing.

Issues of CSR have attracted considerable attention from both scholars and practitioners for many years. One of the founders of the concept of social responsibility is considered to be the American scholar Howard Bowen, who proposed a systemic approach to the issue of business as a social institution and introduced the term «social responsibility». In his scientific work «Social Responsibilities of the Businessman» (1953), he defined CSR as a company policy oriented toward the implementation of goals that would be desirable in terms of achieving the objectives and realizing the values of society [21, p. 100].

A significant contribution to the development of the CSR concept was made by Keith Davis, who argued that the outcomes of business activities inevitably extend beyond the commercial interests of an enterprise and therefore should be socially responsible. Davis is the author of the «Iron Law of Responsibility», according to which the level of a businessperson's social obligations should be proportional to their social power [22, p. 315]. The scholar emphasized that social responsibility should be considered within a managerial context.

The issue of CSR in combination with enterprise development strategies began to be actively discussed in academic circles in the early 1990s. At that time, more and more businesses worldwide started incorporating elements of social responsibility into their development strategies, mainly those related to environmental and ethical issues. Questions concerning relationships with employees also began to gain importance. A clear pattern emerged: the higher the level of a country's development, the more actively its business structures incorporate CSR issues into their development strategies.

To support and promote the development of corporate social responsibility, the international standard ISO 26000 «Guidance on Social Responsibility» was adopted in 2010 [23].

In Ukraine, the corresponding national standard was adopted in 2020 and harmonized with the European standard-DSTU ISO 26000:2019 Guidance on Social Responsibility (ISO 26000:2010, IDT). In particular, the document states that the main objective of social responsibility is to contribute to sustainable development. It also emphasizes that the effectiveness of an organization's (enterprise's) activities largely depends on its performance in relation to society and its impact on the environment, the support of healthy ecosystems, social justice, and sound organizational governance. The document notes that the assessment of an organization's (enterprise's) activities in the field of social responsibility may influence: the formation of competitive advantages; reputation; the ability to form and retain a high-quality workforce and attract clients, users, or customers; employees' motivation for productive work; investor interest; and the creation of a positive image in the eyes of business partners, government authorities, mass media, customers, and the public [5].

It should be noted that the Guidance on Social Responsibility is voluntary and is not subject to mandatory certification. As rightly pointed out by L. O. Matviichuk and K. I. Tkach, such «voluntariness» of corporate social responsibility creates a comfortable «twilight zone» for some managers [16, p. 333].

According to ISO 26000:2010, the main principles of CSR have been formulated, on which all modern CSR models are based (Fig. 1).

Directive 2014/95/EU established requirements for large companies to disclose non-financial reporting. Non-financial reports contain information on how companies address and resolve social and environmental issues in the course of their activities. In 2017, the European Commission published guidelines for non-financial reporting, according to which, starting from 2018, large companies are required to disclose social indicators in their annual reports. Companies may choose at their discretion whether to follow national, international, or EU standards when preparing such reports [10, p. 54].

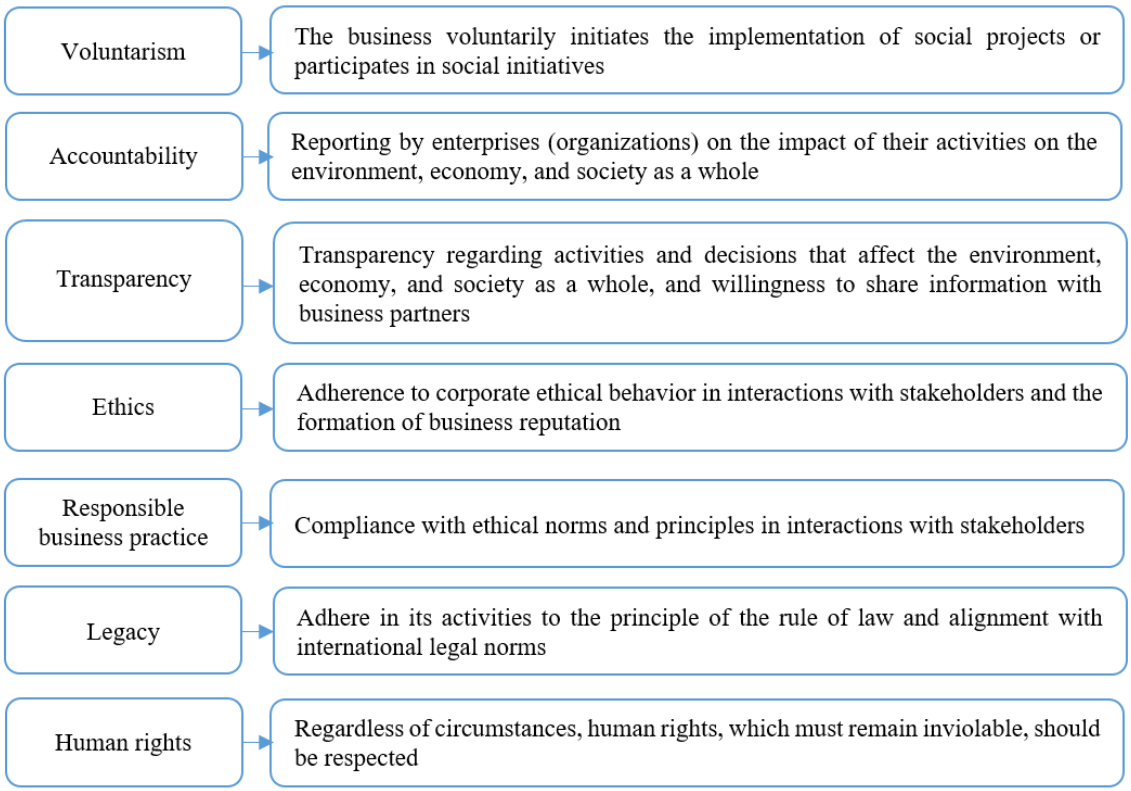


Figure 1. Principles of CSR

Compiled and supplemented based on source [23].

CSR began to take shape historically in the 1950s. At the current stage of development, several basic CSR models have been formed, each shaped by the cultural, historical, political, and social characteristics of the country of origin. Three of the most popular CSR models are usually distinguished, corresponding to corporate governance models: the American, European, and Asian (Japanese) models. The European model includes such CSR models as: the pan-European (United Kingdom), Scandinavian (Denmark, Finland, Sweden), continental (Germany), Southern European (Spain, Italy, Portugal, Greece), and British (United Kingdom, Ireland) models [13, p. 104].

The most widespread is the American CSR model, within which a clear set of instruments and forms for implementing social projects has been developed over more than a century. The American model is characterized by the voluntary nature of CSR initiatives, charity, financing of various programs and projects, sponsorship, and philanthropy. Legislation does not impose obligations to implement CSR; however, such initiatives are encouraged by the state and society. For example, at the legislative level it is established that companies actively implementing CSR programs may receive certain tax exemptions. The American CSR model is considered liberal because it is characterized by minimal government intervention and a high level of entrepreneurial awareness; historically, the model developed from the bottom up and became a national tradition. Despite limited government intervention in private sector activities, the United States demonstrates a high level of voluntary business participation in financing social projects. Numerous corporate foundations have been created for this purpose, aimed at solving various social problems. The state stimulates social investment by businesses through tax benefits and incentives [19, p. 203].

The American business model is characterized by a strong entrepreneurial culture that promotes social strategy, and the development of CSR largely occurs on the initiative of the business community. Government participation in encouraging socially responsible business is ensured through comprehensive support measures, tax incentives, and increased requirements for social reporting.

The Japanese (Asian) CSR model also has its own national specificity. It should be noted that the term «social responsibility» is not traditionally characteristic of Japanese culture; however, concern for the environment, employees, and the provision of an adequate level of wages has always been considered a norm for Japanese businesses. Since the early 2000s, Japanese companies have begun publishing social reports, initially oriented toward Western countries that served as markets for Japanese products. Early reports mainly addressed environmental aspects, and later began to include social components as well. Japanese business culture prioritizes family values, including family businesses that are passed down from generation to generation. These values are also reflected in management style: employees are usually hired for long periods, relationships between management and subordinates tend to be informal, and workers are encouraged to participate in company management.

The Japanese CSR model is based on cohesion between management and staff, employee participation in managerial decision-making, and a business orientation toward supporting social values and fostering responsibility toward society as a whole. The priorities of the Japanese business model include environmental protection, the improvement of the educational and cultural level of society, and technological development. A distinctive feature of the Japanese model is that employees often work for the same company throughout their entire lives. Accordingly, their treatment goes beyond the traditional employer-employee relationship: they are regarded as members of a «corporate family», and the company supports each employee throughout their life – for example, providing financial assistance for childbirth, housing purchases, free education for children, and ensuring an adequate pension.

The Japanese CSR model is based on the principles of Confucianism: collectivism, humanism, and respect for the older generation. It is also characterized by the development of fair partnerships, citizens' responsibility toward their country, gender equality, the active development of volunteering, environmental care, and family business dynasties. The state plays an active role in corporate strategic planning. Importantly, corporate strategies are oriented not only toward commercial goals but also toward responsibility to society; the establishment of long-term and trusting relationships with business partners; prioritizing honesty and business ethics over profit maximization; and environmental protection alongside the pursuit of civilizational progress. It should be emphasized that the Japanese CSR model is considered a global leader in environmental responsibility.

Unlike the American and Japanese models, the European CSR model is largely based on government regulation. In many European countries, legislation obliges businesses to implement social and environmental policies and to submit social (non-financial) reports. Such regulation ensures mandatory health insurance, safe and comfortable working conditions, and social security provisions. The role of government in supporting CSR is also manifested through partnerships with company owners who participate in financing social projects and encouraging stakeholders. For example, in the United Kingdom a governmental position of Minister for Corporate Social Responsibility has been established [6, p. 99]. In Italy, the monitoring of CSR and social reporting falls within the competence of the Ministry of Labour and Social Development [19, p. 204].

Most European countries follow the continental CSR model, whose distinctive feature is the search for a balance between state regulation of CSR and the freedom of entrepreneurial activity. Germany is a prominent representative of this model. In Germany, CSR is the central philosophy of business not only for large corporations but also for small and medium-sized

enterprises. It is based on the principle of voluntarily achieving harmony between commercial activity and social and environmental objectives. The development of socially beneficial initiatives involves the state, businesses, and civil society organizations. The role of the state is to develop appropriate norms, standards, and legislation within the framework of labor, tax, and environmental regulation [17, p. 14].

Unlike the continental CSR model, the Scandinavian model is distinguished by significant government influence in monitoring the implementation of CSR by businesses. The state enacts laws that are mandatory for businesses, channels financial resources into promising social projects, and makes substantial efforts to combat unemployment while ensuring high standards in education, healthcare, and social protection. To support these state functions, businesses pay high taxes. According to liberal economists, such high taxes can slow economic growth, which calls for the development of a more balanced CSR model that does not hinder economic development.

An example of a more balanced model is the British CSR model, which successfully combines elements of both the European continental and American CSR models but is characterized by a high level of involvement from the state and civil society institutions in harmonizing social interests and encouraging best practices. Key features of the British model include the development of consulting companies specializing in CSR, dynamic growth in socially responsible investment funds, active media engagement, and a wide variety of educational programs in the field of CSR. The government's role includes creating public-private partnerships in education, co-financing promising social projects, providing tax incentives, and adapting national CSR standards to international frameworks [24, pp. 48–49].

Summarizing the review of CSR models, it should be noted that there is no universal model. Each of the models discussed has developed under the influence of traditions, economic, political, and social factors. Each model also has its own strengths and weaknesses.

According to N.V. Vasiutkina and B.Ye. Babich, the main aspects of CSR models' impact on adaptive enterprise development include balancing environmental, economic, and social objectives; setting CSR priorities for efficient resource allocation; integrating global goals into strategies; implementing social projects; and enhancing risk management and reputational effectiveness [1].

Ukraine, as one of the so-called post-Soviet countries, for a long time after declaring independence remained burdened by the Soviet legacy. However, Ukraine's accession to the UN Global Compact in 2013, the recognition of the Sustainable Development Goals, and euro-integration processes have created preconditions for the adoption of socially responsible business practices: development of social infrastructure, business social initiatives, environmental projects, and active participation of businesses in charitable activities. Euro-integration and international partnerships have stimulated Ukrainian businesses to implement CSR.

For Ukrainian businesses operating in conditions of a protracted war and ongoing recovery, CSR has become especially relevant as a tool for economic adaptation and social consolidation. Classical CSR values have moved to the background, while new priorities have emerged, including: financial support for the Armed Forces of Ukraine (procurement of medicines, medical equipment, medical and other transport, and other necessary machinery and equipment); support for internally displaced persons (provision of housing, employment, financial aid, etc.); humanitarian assistance to affected civilians; support and rehabilitation of veterans; organizing charity events to raise funds for the Armed Forces and civilians; material support for company employees, and more.

In today's conditions in Ukraine, taking into account the consequences of the war-constant destruction of critical and social infrastructure, housing, injuries and deaths of civilians, including children, and the need for financial and psychological support for military personnel and their families – the classical aspects of CSR have undergone significant transformation. Social responsibility of domestic businesses is now focused on targeted support for national security, implementation of humanitarian projects, and restoration of human capital.

Current business conditions have also defined another direction for CSR: support for company personnel. Amid a demographic crisis and critical labor shortages, enterprises are forced to compete for employees. Progressive companies prioritize providing staff with comfortable working conditions, adequate salaries, and career development opportunities, while also nurturing talent-because human capital has become a long-term competitive advantage.

Conclusions. Based on the results of the conducted research, the following conclusions can be drawn:

- world practice includes quite a lot of CSR models, which were formed under the influence of traditions, historical, political, economic and social factors. Each CSR model has its own strengths and weaknesses, mostly they differ in the presence or absence of state coercion (direct or derivative), the principle of distribution of functions regarding the implementation of social initiatives between the state and business. The basic CSR models are American, European and Asian (Japanese);
- enterprises that integrate the goals and principles of social responsibility into the corporate strategy have better indicators of investment activity and anti-crisis potential;
- active integration of CSR in the process of strategic management of the enterprise allows the business to form a number of advantages: accumulation of reputational capital, improvement of relations with stakeholders, increase of loyalty of consumers (clients), reduction of operational vulnerabilities, increase of investment attractiveness, etc;
- the CSR of Ukrainian business has undergone significant transformations in connection with the ongoing protracted full-scale war, changing the main vector from solving environmental problems to solving security and social problems.

References

1. Vasiutkina N. V., Babich B. Ye. (2025) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk adaptyvnoho zabezpechennia rozvytku pidpryiemstva v umovakh innovatsiinosti biznesu [Corporate social responsibility as a factor of adaptive support for the development of the enterprise in conditions of business innovation]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society], vol. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61
2. Holda N., Krauze O. (2025) Liudskyi kapital yak faktor konkurentospromozhnosti biznesu [Human capital as a factor of business competitiveness]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician economic journal], vol. 97, no. 6. Available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=Qb5YDhIAAAAJ&pagesize=80&citation_for_view=Qb5YDhIAAAAJ:Dip1O2bNi0gC (accessed: 25 January 2026).
3. Humen Yu., Krauze O. (2024) Suchasnyi stan ta osnovni napriamy posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v umovakh povnomasshtabnoi viiny [The current state and main directions of strengthening the social responsibility of business in the conditions of a full-scale war]. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia [Business transformation for a sustainable future: research, digitalisation and innovation: a monograph] / za red. d.e.n., prof. O. A. Sorokivskoi. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., pp. 306–316. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506 (accessed: 26 January 2026).
4. Humen Yu., Krauze O., Maryniak B. (2025) Korporatyvnyi imidzh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Corporate image as a tool for increasing the competitiveness of the organization]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician economic journal], vol. 96, no. 5, pp. 215–224. Available at: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/96/1501.pdf (accessed: 27 January 2026). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.215
5. DSTU ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti: Natsionalnyi standart Ukrainy [DSTU ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) Guidelines on social responsibility: National standard of Ukraine] vid 29 hrudnia 2020 r. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (accessed: 23 January 2026)
6. Zbarazkyi V., Ovadenko V. (2024) Formuvannia modelei korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ptakhivnychykh pidpryiemstv na zasadakh marketynhu [Formation of models of corporate social responsibility of poultry enterprises based on marketing]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], vol. 9, no. 2, pp. 96–102. Doi: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-16

7. Ihnatieva I. A., Havrylenko T. V., Serbenivska A. Yu. (2020) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: praktychnyi aspekt v umovakh bifurkatsii [Social responsibility of business: a practical aspect in conditions of bifurcation]. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky [Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences], vol. 1, pp. 62–68. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.62-68
8. Krauze O., Humen Yu. (2024). Sotsialna vidpovidalnist vriaduvannia v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Social responsibility of governance in conditions of full-scale war]/ Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori»: monohrafiia [Development of socio-economic systems in the geo-economic space»: monograph] / za red. S. Spivaka. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., pp. 219–230.
9. Krauze O. I. (2023) Korporatyvna kultura sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Corporate culture of social responsibility of business] Suchasnyi marketynh: viziia, tekhnolohii, innovatsii: monohrafiia [Modern marketing: vision, technologies, innovations]: monograph] / za red. d.e.n., dots. V. A. Falovycha. Ternopil: Beskydy, pp. 203–210.
10. Krauze O. I., Stashok I. I. (2022) Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument formuvannia konkurentnoho potentsialu [Social responsibility of business as a tool for forming competitive potential]. Materialy Kh Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pochesnoho profesora Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia, akademika NAN Ukrainy Mykoly Hryhorovycha Chumachenka: "Sotsialna vidpovidalnist yak osnova innovatsiinoho rozvytku biznesu" [Materials of the 10th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in Memory of Ivan Pulyuy, Honorary Professor of Ternopil National Technical University, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine Mykola Hryhorovych Chumachenko: "Social responsibility as the basis of innovative business development"]. Ternopil, 2022, pp. 54–55. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39980/2/SRBD_2022_Krause_O-Social_responsibility_of_business_54-55.pdf (accessed: 25 January 2026).
11. Krauze O. I., Yuryk N. Ye. (2023) Sotsialna vidpovidalnist subiektiv rynku pratsi [Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці]. Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka" [Electronic scientific publication "Public administration and national security"], no. 4 (34). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859
12. Linhur L. M. (2023) Rol korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpryiemstva: suchasnyi pidkhid [The role of corporate social responsibility in the formation of the company's development strategy: a modern approach]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society], vol. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11
13. Liashuk K. P. (2019) Modeli korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Models of corporate social responsibility]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytskyi National University], no. 6, pp. 103–106. Doi: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-110-113.
14. Mazorenko O. V., Maistrenko O. V. (2015) Metodychnyi instrumentarii stratehichnoho planuvannia [Methodical tools of strategic planning]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems], vol. 6. Available at: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/77.pdf (accessed: 23 January 2026).
15. Malko O. V. Spetsyfika yaponskoi modeli sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [The specificity of the Japanese model of social responsibility of business]. Available at: https://eprints.kname.edu.ua/48230/1/ilovepdf_com-24-25.pdf (accessed: 24 January 2026).
16. Matviichuk L. O., Tkach K. I. (2016) Heneza kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Genesis of concepts of corporate social responsibility]. Ekonomika i suspilstvo [Economy and society], vol. 6. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf (accessed: 24 January 2026).
17. Nosova O., Nosova T. (2017) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: model v Nimechchyni [Corporate social responsibility: a model in Germany]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia "Ekonomichna" [Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazina. Series "Economic"], vol. 92, pp. 14–21.
18. Pushchak Ya. Ya., Chernukh D. V., Trushkina N. V. (2024) Rozvytok systemy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskoho biznesu v umovakh viiny [Development of the system of corporate social responsibility of Ukrainian business in the conditions of war]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy], no. 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22
19. Tatkov B. V. (2020) Zarubizhnyi dosvid pravovoho rehuliuvannia KSV u sferi hospodariuvannia [Foreign experience of legal regulation of CSR in the field of business]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University], vol. 62, pp. 201–206. Available at: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/03/37.pdf (accessed: 26 January 2026).
20. Turchak V. V., Shved V. V., Shevtsov O. O. (2025) Pro deiaki pytannia pobudovy korporatyvnykh stratehii. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia, vol. 36 (75), no. 1, pp. 93–98. Doi: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-14.

21. Bowen H. R. (1953) Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper & Row, 276 p.
22. Davis K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal, vol. 16, no. 2, pp. 312–322. DOI: https://doi.org/10.2307/255331
23. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Available at: https://www.iso.org/standard/42546.html (accessed: 25 January 2026).
24. Moon J. (2004). CSR in the UK: an Explicit Model of Business – Society Relations. Berlin.
25. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition. United Nations. Available at: https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf (accessed: 25 January 2026).

Список використаних джерел

1. Васюткіна Н. В., Бабіч Б. Є. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптивного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61
2. Голда Н., Краузе О. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=Qb5YDhIAAAAJ&pagesize=80&citation_for_view=Qb5YDhIAAAAJ:Dip1O2bNi0gC (дата звернення 25.01.2026).
3. Гумен Ю., Краузе О. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 306–316. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506 (дата звернення 26.01.2026).
4. Гумен Ю., Краузе О., Мариняк Б. Корпоративний імідж як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 215–224. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/96/1501.pdf (дата звернення 27.01.2026). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.215
5. ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) Настанови щодо соціальної відповідальності: Національний стандарт України від 29 грудня 2020 р. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення 23.01.2026).
6. Збаразький В., Оваденко В. Формування моделей корпоративної соціальної відповідальності птахівничих підприємств на засадах маркетингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 2. С. 96–102. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-16
7. Ігнатьєва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2020. Т. 5. Вип. 1. С. 62–68. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.62-68
8. Краузе О., Гумен Ю. Соціальна відповідальність врядування в умовах повномасштабної війни / Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі» : монографія /за ред. С. Співака. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 219–230.
9. Краузе О. І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль : Бескиди, 2023. С. 203–210.
10. Краузе О. І., Сташок І. І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент формування конкурентного потенціалу : матеріали X Всеукрюї наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». Тернопіль, 2022. С. 54–55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39980/2/SRBD_2022_Krause_O-Social_responsibility_of_business_54-55.pdf (дата звернення: 25.01.2026).
11. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». *2023. № 4 (34).* DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859
12. Лінгур Л. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11
13. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 103–106. Doi: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-110-113.
14. Мазоренко О. В., Майстренко О. В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 6. URL: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/77.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

15. Малько О. В. Специфіка японської моделі соціальної відповідальності бізнесу. URL: https://eprints.kname.edu.ua/48230/1/ilovepdf_com-24-25.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
16. Матвійчук Л. О., Ткач К. І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/57.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
17. Носова О., Носова Т. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2017. 92. С. 14–21.
18. Пущак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22
19. Татьков Б. В. Зарубіжний досвід правового регулювання КСВ у сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету.* 2020. Вип. 62. С. 201–206. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/03/37.pdf (дата звернення: 26.01.2026).
20. Турчак В. В., Швед В. В., Шевцов О. О. Про деякі питання побудови корпоративних стратегій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 93–98. Doi: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-14.
21. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953. 276 p.
22. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal.* 1973. Vol. 16. No. 2. P. 312–322. DOI: https://doi.org/10.2307/255331
23. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html (дата звернення: 25.01.2026).
24. Moon J. CSR in the UK: an Explicit Model of Business – Society Relations. Berlin, 2004.
25. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition. United Nations. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf (дата звернення: 25.01.2026).

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 005.3:658.1

MODELS AND APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT AND STAFF INVOLVEMENT IN THE ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER WARTIME AND POST-WAR TRANSFORMATIONS

Olena Sorokivska
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8549-2910

Tetiana Kuzhda
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5962-0795

Ivanna Lutsykiv
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1307-3391

Summary. *The article studies the impact of military actions on the state and development dynamics of domestic enterprises, as well as the factors that determine the change processes in the war and post-war periods. It's substantiated that the change implementation in modern conditions is determined by a set of external and internal factors, among which macroeconomic instability, regulatory changes, financial and human resources of enterprises, managerial competencies and the ability of organizational structures to adapt in the conditions of uncertainty are important. An analysis of change management models and their adaptation to the war and post-war context, taking into account resource constraints, staff involvement, and environmental dynamics has been conducted. The feasibility of using an integrated approach to change management, which combines elements of the Bridges, ADKAR, and Agile models has been substantiated. It's indicated that this approach allows for the integration of a strategic vision of change, taking into account the human factor and a high level of adaptability to ensure the survival and sustainability of enterprises during the war period and to manage their recovery and development in the post-war period. Based on the results of SME manager's survey in the Ternopil region, it was found that the war became a catalyst for changes that primarily affected logistics and supply, financial management, human resources policy, product and service range, and work format for most enterprises. It was determined that the main approaches to implementing changes in SMEs are situational and anti-crisis management. It was proven that the application of change management models contributed to the preservation of the enterprise activities, costs optimization, an increase of business sustainability and retention of qualified personnel. It's concluded that the adaptive and anti-crisis models of change management are the most effective for ensuring the stability and survival of SMEs under martial law. Focusing on flexible management, effective communication and rapid adoption of managerial decisions will allow enterprises to successfully operate in a dynamic and unstable environment.*

Key words: *change management, small and medium-sized enterprises, uncertainty, war, post-war period, resilience, situational and anti-crisis management, personnel, communication, change management models.*

Received 19.01.2026
Accepted 02.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.247 *Published 30.04.2026*

УДК 005.3:658.1

МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ Й ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Олена Сороківська
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Тетяна Кужда
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Іванна Луциків
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Резюме. *Здійснено дослідження впливу воєнних дій на стан і динаміку розвитку вітчизняних підприємств, а також чинників, що визначають процеси перемін у воєнний та післявоєнний періоди.*

Corresponding author: Tetiana Kuzhda; e-mail: uliana-uliana8@ukr.net

Обґрунтовано, що здійснення змін у сучасних умовах визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких важливими є макроекономічна нестабільність, регуляторні зміни, фінансові та кадрові ресурси підприємств, рівень управлінських компетенцій і здатність організаційних структур до адаптації в умовах невизначеності. Проведено аналіз моделей управління змінами, а також можливостей їхньої адаптації до воєнного та післявоєнного контексту з урахуванням ресурсних обмежень, залучення персоналу та динаміки зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу до управління змінами, який поєднує елементи моделей Бріджеса, ADKAR та Agile. Вказано, що даний підхід дозволяє інтегрувати стратегічне бачення змін, врахувати людський чинник і високий рівень адаптивності для забезпечення виживання та стійкості підприємств у воєнний період та для управління їхнім відновленням і розвитком у післявоєнний період. На основі результатів опитування керівників МСП Тернопільської області встановлено, що для більшості підприємств війна стала каталізатором перемін, які насамперед торкнулися логістики та постачання, фінансового управління, кадрової політики, асортименту продукції та послуг, а також формату роботи. Визначено, що основними підходами до впровадження змін на МСП є ситуативне та антикризове управління. Доведено, що застосування моделей управління змінами сприяло збереженню діяльності підприємств, оптимізації витрат, підвищенню стійкості бізнесу та утриманню кваліфікованого персоналу. Зроблено висновок, що в умовах воєнного стану адаптивні та антикризові моделі управління змінами є найефективнішими для забезпечення стійкості та виживання МСП. Орієнтація на гнучке управління, ефективну комунікацію та швидке ухвалення управлінських рішень дозволить підприємствам успішно функціонувати в динамічному та нестабільному середовищі.

Ключові слова: *управління змінами, малі та середні підприємства, невизначеність, війна, постворенний період, стійкість, ситуативне та антикризове управління, персонал, комунікація, моделі управління змінами.*

Дата надходження 19.01.2026
Дата прийняття 02.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.247 *Дата публікації 30.04.2026*

Problem Statement. The military events in Ukraine have triggered substantial economic, social, and organizational transformations that have fundamentally altered the operating conditions of domestic enterprises. Disruptions in logistics chains, destruction of infrastructure, relocation of businesses and production facilities, workforce losses, migration and psychological strain among employees, resource shortages, digitalization, and shifts in market conditions collectively shape a new reality in which traditional approaches to change management require reconsideration and adaptation. Moreover, in the post-war period, enterprises will face new challenges associated with the need to restore production capacities, strategically restructure business models, integrate innovative technologies, and enhance competitiveness within a transformed market environment. The resilience and adaptability of enterprises, as well as the pace of national economic recovery, will depend on the timeliness and effectiveness of change implementation. In this context, particular importance is attached to the selection and application of effective methods and models of change management that can ensure rapid organizational responses to external threats, the development of new strategic trajectories, the restoration of operational activities, and the strengthening of human capital.

Analysis of Recent Research and Publications. The issue of managing strategic change in wartime conditions, the application of change management approaches and tools, strategies for overcoming resistance to change within organizations, concepts of the effectiveness of organizational change management, as well as crisis and strategic management, has been extensively addressed in the works of a number of scholars, including Klymchuk A. O. [1], Shymanovska-Dianych L. M. and Sosian M. M. [2], Lozova O. V., Kuzhel N. L., and Kuzhel O. V. [3], Susidenko V., Bolmanenko O., and Khashchinina H. [6], Liakhovych L. A. [7], Tarasiuk O. V. [10], and others. However, despite the growing number of studies on these issues, in our view, it remains relevant to investigate change management models aimed at adapting enterprises to the conditions of wartime and post-war realities. Such research would make it possible to identify scientifically grounded approaches to supporting

enterprise resilience, optimize transformation processes, facilitate the rapid recovery of economic activity, and enhance the competitiveness of Ukrainian enterprises under new development conditions.

Purpose of the Study. The purpose of this research is to conduct a comprehensive analysis of approaches and models of change management and employee engagement, as well as to substantiate the directions for their adaptation to the conditions of wartime and post-war transformations, with the aim of enhancing the resilience, flexibility, and operational efficiency of domestic enterprises.

Objectives of the Study. To achieve the stated purpose, the following objectives have been formulated: to analyze the impact of wartime and post-war transformations on enterprise activities by identifying key factors that necessitate change; to examine change management models, in particular the Kotter Change Model, the Bridges Transition Model, ADKAR, Lewin's Change Management Model, the Agile Approach to Change Management, and other models; to determine the advantages and disadvantages of applying various change management models under conditions of uncertainty; to identify the possibilities and specific features of adapting existing models to the wartime and post-war context, taking into account resource constraints, workforce-related risks, and the dynamics of the external environment; and to formulate conclusions based on survey results regarding the implementation of changes in small and medium-sized enterprises during the period of wartime and post-war transformations.

Presentation of the Main Research Material. The contemporary operating environment of Ukrainian enterprises is characterized by a high level of instability caused by military events and the necessity of subsequent economic recovery processes. Under such conditions, change management acquires strategic importance, as the long-term prospects and competitiveness of domestic enterprises depend on their ability to adapt to new challenges. Wartime and post-war transformations significantly alter market structures, labor resources, logistics, security systems, and the financial capacities of enterprises. In this regard, particular attention should be paid to the adaptability of change management approaches and models, as traditional methods often prove insufficiently effective in a rapidly changing and uncertain environment. Therefore, the study of change management models in wartime and post-war conditions is both relevant and necessary for the development of effective managerial decisions.

Military actions exert a significant impact on the number of domestic enterprises (Fig. 1), their functioning, and the overall course of economic processes.

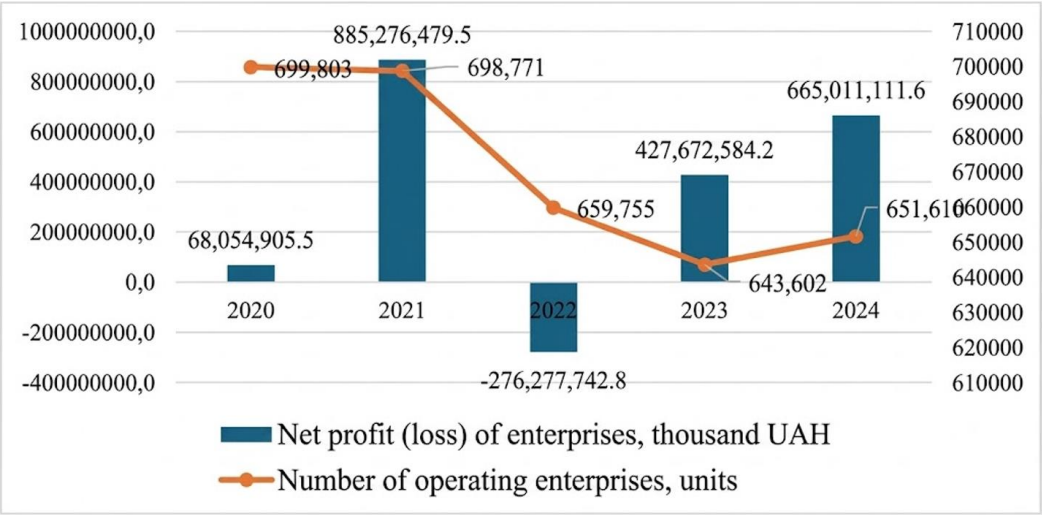


Figure 1. Dynamics of the number of operating enterprises in Ukraine and the volume of net profit in 2020–2024

Compiled by the authors based on [4].

According to the data presented in Fig. 1, the number of operating enterprises in 2022 decreased by 39.016 thousand units compared to 2021; in 2023, compared to 2022, it declined by 16.153 thousand units; and in 2024, compared to 2023, it decreased by 8.017 thousand units [4]. This situation is determined by a range of factors, among which it is important to highlight the destruction of production and transport infrastructure, disruptions in transport and logistics chains as well as supply chains, and resource constraints. In addition, the financial and economic condition of business entities is characterized by declining revenue levels, deteriorating solvency, shortages of working capital, and increasing currency and inflationary risks (Fig. 1).

An important factor influencing the implementation of changes and transformations in enterprises is human capital. Mobilization processes in the country, internal and external migration of the population, as well as increased psychological pressure on employees have led to a shortage of qualified personnel and a decline in labor productivity. In particular, the number of employed workers in business entities experienced a sharp decrease in 2021–2022 by 16%, or nearly 1.5 million people [5]. In 2023, compared to 2022, the number of employed workers declined by 1.2%, and in 2024, compared to 2023, by 0.25% (Fig. 2).

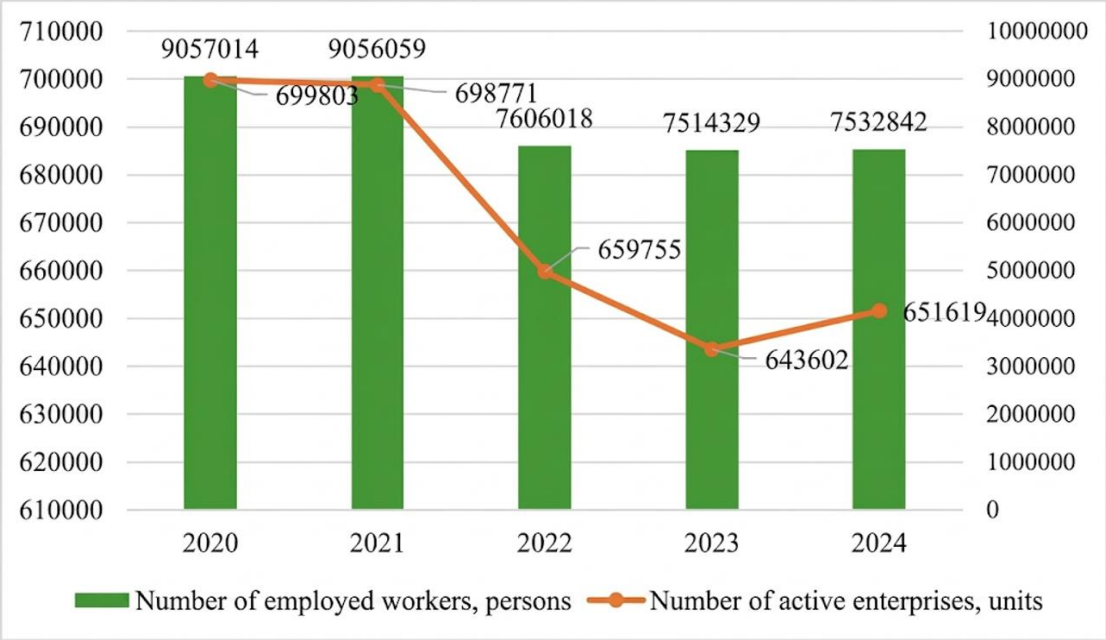


Figure 2. Dynamics of the number of operating enterprises in Ukraine and employed personnel in 2020–2024

Compiled by the authors based on [5].

Thus, under conditions of wartime transformations, the implementation of organizational changes in domestic enterprises is influenced by both external and internal factors. External factors include macroeconomic instability, changes in the legal and regulatory environment, intensified market competition, and requirements from investors and donor organizations to enhance change and risk management. Internal factors encompass the financial, human, and other types of enterprise potential, the capacity to adapt existing organizational structures to conditions of transformation and uncertainty, the speed of managerial decision-making, the level of development of managerial competencies, and the efficiency of business processes. In response to these factors and challenges, domestic enterprises are compelled to implement situational changes, identifying developmental priorities aligned with specific change management models, crisis management frameworks, risk mitigation strategies, and methods for addressing resistance to change.

Let us systematize the existing change management models and examine their advantages and disadvantages under conditions of uncertainty, as well as the possibilities for their adaptation to the wartime and post-war context, taking into account resource constraints, workforce-related risks, and the dynamics of the external environment (Table 1).

The conducted analysis of change management models indicates that none of them is universally applicable under conditions of high uncertainty. Considering that the wartime and post-war periods are characterized by significant resource constraints, workforce-related risks, and a highly dynamic external environment, there is a clear need to employ flexible and adaptive approaches to change management. Key directions for adaptation include the simplification of managerial procedures, the integration of strategic and agile approaches, a focus on psychological support for personnel, and the use of short-term objectives and rapid results.

Table 1. Advantages and Disadvantages of Key Change Management and Employee Engagement Models, as well as the Possibilities for Their Adaptation to Wartime and Post-War Contexts

Change management model	*Advantages*	*Disadvantages*	*Adaptation opportunities*
1	*2*	*3*	*4*
1. Lewin's Change Management Model	• simplicity and clarity; • a clear sequence of actions; • emphasis on the need for preparation and consolidation; • establishment of a solid foundation for managing transformations in a stable environment	• limited applicability in rapidly changing environments or during ongoing crises; • difficulty of «freezing» changes under conditions of prolonged instability	• limited applicability of this model in wartime conditions, as the «freezing» stage is often impossible due to constantly changing circumstances
2. Edgar Schein's Model of Organizational Culture	• focus on deep changes related not only to processes, but also to values, beliefs, and culture; • emphasis on psychological safety, the role of leadership, and cultural factors	• the model requires time for reflection and adaptation, which is often lacking in crisis situations; • high demands on managerial maturity and leadership competence	• in wartime conditions, it requires shortening of stages and strengthening the role of leadership; • effective for deep transformation of the enterprise in the post-war period
3. The Bullock and Batten Change Model	• clear structure and easy coordination of changes in complex organizations; • includes environmental analysis; • focus on structure, processes, and outcomes	• high dependence on environmental certainty and stability; • less attention to cultural and human aspects	• requires shortening of planning horizons and a scenario-based approach in wartime conditions; • needs to be complemented with human-centered and adaptive approaches
4. The Bridges Transition Model	• strong emphasis on the human factor; • high relevance in crisis conditions; • flexibility and adaptability; • leadership and support	• limited suitability for urgent decision-making in critical situations; • high demands on managerial maturity	• effective for enterprises during wartime, functioning under conditions of uncertainty and loss; • can be integrated with other models for application in the post-war period
5. The Kotter Change Model	• emphasis on the role of leadership in change management; • consideration of the psychological aspects of change perception; • focus on employee engagement	• the sequence of steps is difficult to follow in wartime conditions; • high demands on managerial and human resources; • limited effectiveness in crisis situations	• the model requires simplification and shortening of certain stages for the wartime context, as well as combining formal and informal leadership

The end of the table 1

1	*2*	*3*	*4*
6. ADKAR	• human-centered approach, focus on personnel and their motivation; • flexibility, adaptability, and practicality; • possibility of embedding changes in HR policies, performance evaluation systems, and corporate culture	• limited coverage of the strategic level; • dependence on the availability of a training system; • difficulty of scaling	• the model is suitable for supporting personnel and integrating new employees under human resource risks (migration, mobilization, staff turnover)
7. I. Adizes' Change Model	• systemic view of change; • applicability to various types of organizations; • clear identification of the causes of organizational decline; • suitability for long-term transformations	• requires in-depth diagnostics and managerial maturity; • difficult for rapid implementation in crisis situations	• requires simplification and focus on survival and staff cohesion in wartime conditions; • effective for strategic development and preventing business decline in the post-war period
8. E. Cameron's change model	• flexibility and adaptability to the specific conditions of the enterprise; • the possibility of combining various change management tools; • ensuring a balance between business and people; • emphasis on a systematic approach to implementing change	• requires managerial experience and maturity; • limited applicability in conditions of acute crises	• effective for strategic renewal and business recovery in the post-war period
9. An Agile Approach to Change Management	• high flexibility and applicability in conditions of constant risk; • risk minimization and early detection of errors; • focus on people and teams	• high requirements for team maturity; • increased demands on communication	• most effective for Ukrainian enterprises during wartime, as it enables businesses to survive, adapt, and quickly create value
10. L. Greiner's model of change	• clear logic of growth through crisis; • identifies the type of crisis that is approaching or already occurring; • focus on managerial changes; • ease of practical application	• ocus on growth in a stable economic environment rather than on survival; • limited attention to the human factor	• limited suitability for use during wartime; • useful for structured enterprise development and preventing recurring managerial crises in the post-war period

Compiled by the authors based on [1; 3; 6; 8; 10; 12].

In our view, the most effective approach is an integrated change management strategy that combines elements of the Bridges Transition Model, the Agile Approach to Change Management, and ADKAR. This approach enables the simultaneous consideration of strategic objectives, the human factor, and the need for adaptability, supporting both survival and resilience during the wartime period and the management of recovery and development in the post-war period.

The results of the analysis of change management models are complemented by the findings of our survey-based study of managerial personnel from small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Ternopil region under current conditions, regarding the use of change management models. A total of 110 representatives of SMEs participated in the survey, of whom 62% were from small enterprises and 38% from medium-sized enterprises. The survey covered representatives from the majority of economic sectors: services (34%), entrepreneurship and trade (31%), manufacturing (12%), agriculture (18%), and other sectors (5%).

Among the respondents, 71% indicated that the war and prevailing uncertainty had a significant impact on enterprise operations. The main areas affected by changes in small and

medium-sized enterprises in the Ternopil region included logistics and supply management, financial management, human resources policies, product and service assortment, and work formats (Fig. 3).

Regarding the nature of change implementation, situational change management accounted for 48%, systematic change management for 39%, and spontaneous, unstructured changes for 15%.

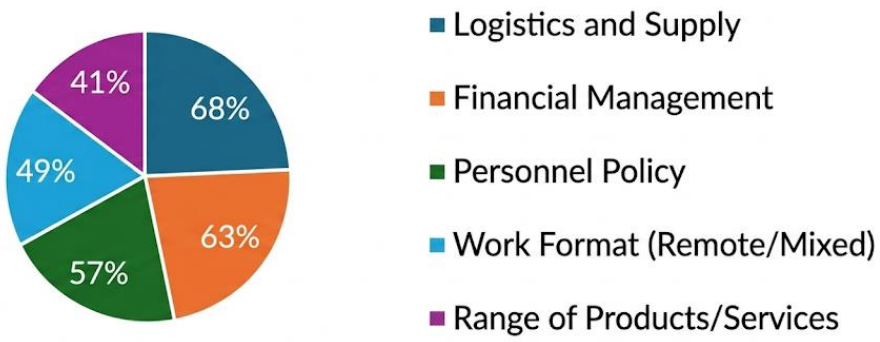


Figure 3. Main areas affected by changes in small and medium-sized enterprises in the Ternopil region under current conditions

Compiled by the authors.

The most frequently used change management models were situational management (48%), crisis management (35%), adaptive (flexible) models (28%), Lewin's model (14%), and Kotter's model (11%) (Fig. 4).

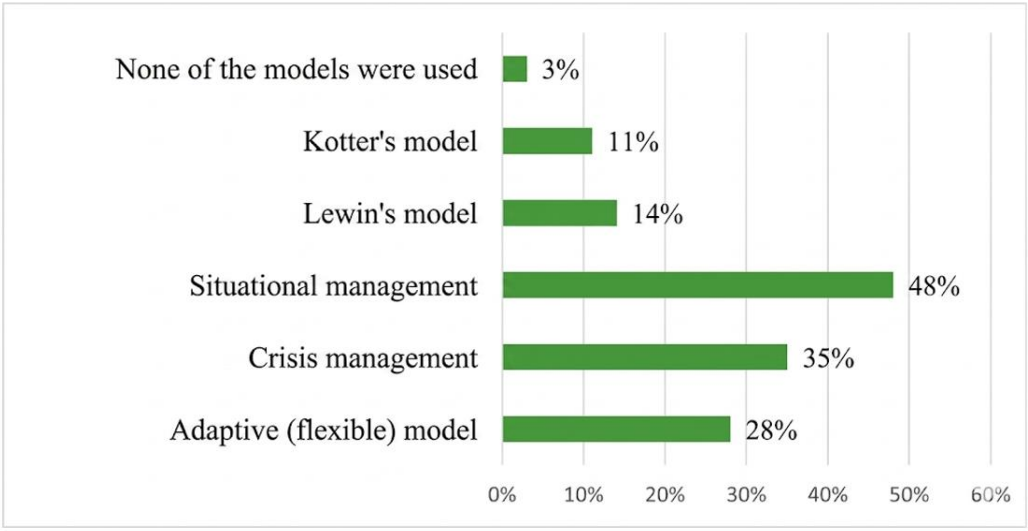


Figure 4. Distribution of respondents' answers regarding the change management models applied under current conditions

Compiled by the authors.

The initiators of changes in small and medium-sized enterprises in the Ternopil region were enterprise owners and managers (52%) and external factors (war, economic situation, partners) – 48%.

Thanks to the application of change management models, SMEs were able to maintain enterprise operations (as reported by 72% of respondents); optimize costs (61%); enhance

business resilience and ensure survival (54%); retain qualified personnel (46%); and maintain or expand their market presence (18%) (Fig. 5).

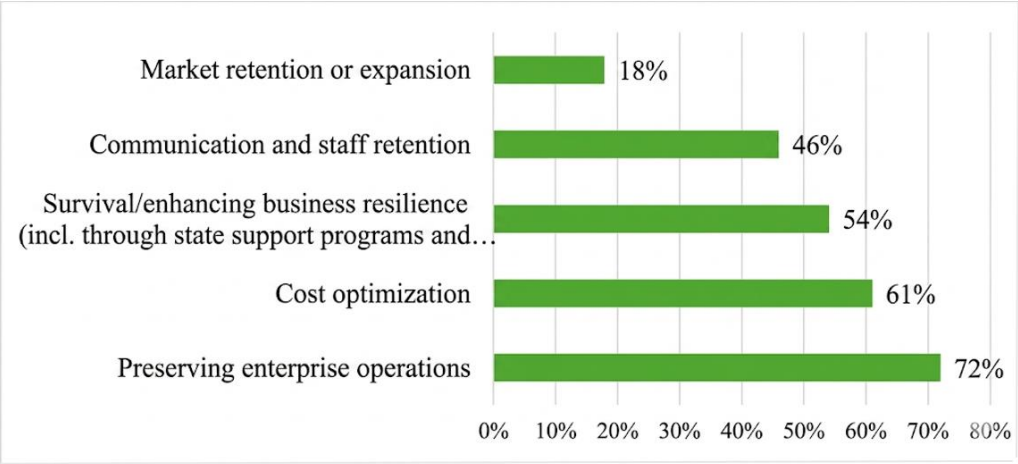


Figure 5. Distribution of respondents' answers regarding the outcomes of applying change management models under current conditions

Compiled by the authors.

The main challenges in implementing changes in the activities of small and medium-sized enterprises in the Ternopil region included: lack of financial resources (79% of respondents), high environmental uncertainty (71%), psychological stress on personnel (53%), personnel shortages (64%), resistance to change (36%), and the absence of a clear strategy (29%) (Fig. 6).

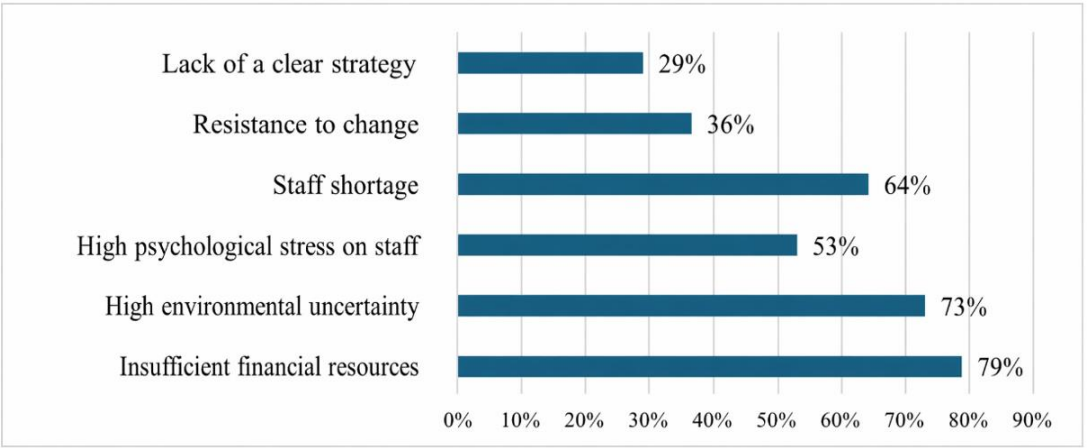


Figure 6. Distribution of respondents' answers regarding the main challenges in implementing changes in the activities of SMEs in the Ternopil region

Compiled by the authors.

The results of the survey of managerial personnel from small and medium-sized enterprises in the Ternopil region regarding the use of change management models indicate that the war has become a driving force for change in SMEs and has led to the widespread adoption of adaptive and crisis management models. A focus on flexible management, effective communication, personnel retention, and rapid decision-making in the change management process enabled the majority of enterprises to maintain operations and enhance resilience in challenging and dynamic external conditions.

Conclusions. The study found that war and post war transformations significantly affect all aspects of enterprise activity and serve as an objective prerequisite for implementing changes. Mobilization processes, population migration, and increased psychological stress on employees have significantly complicated the process of implementing change, causing a shortage of qualified personnel and a decrease in labour productivity. The analysis of the main models of change management and staff involvement, as well as the possibilities of their adaptation to the military and post-war context has proven the absence of universal model capable of ensuring the management effectiveness in the condition of high uncertainty. The military and post-war context requires the use of flexible and adaptive approaches focused on simplifying management procedures, reducing the planning horizon, using short-term goals, effective communications and providing psychological support to personal. The results of managers survey of small and medium size enterprises in the Chernobyl region confirmed that the war became the main catalyst for change and contributed to the widespread use of situational, anti-crisis and adaptive change management models.

References

1. Klymchuk A. O. (2025) Upravlinnia zminamy v umovakh voiennoho chasu: vybir modelei ta pidkhodiv [Managing change in wartime: choosing models and approaches]. *Development Service Industry Management*, no 1, pp. 246–251. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(34)
2. Shymanovska-Dianych L. M., Sosian M. M. (2024) Upravlinnia stratehichnymy zminamy vitchyznianymy pidpryiemstvamy pid chas viiny ta v postvoiennyi period [management of strategic changes by domestic enterprises during the war and in the post-war period]. *ECONOMICS: time realities*, no. 6 (76), pp. 126–134. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.13
3. Lozova O. V., Kuzhel N. L., Kuzhel O. V. (2024) Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpryiemstva v konteksti dovhostrokovoho rozvytku vitchyznianykh kompanii pid chas viiny ta v postvoiennyi period [Management of strategic changes of theeEnterprise in the context of long-term development of domestic companies during the wartime and in the post-war period]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 386–392. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392
4. Kilkist aktyvnykh pidpryiemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of active enterprises by regions of Ukraine and types of economic activity]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html (accessed: 3 January 2026)
5. Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of employed employees of business entities by type of economic activity]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed: 3 January 2026).
6. Susidenko V., Bolmanenko O., Khashchinina H. (2024) Upravlinnia zminamy v orhanizatsiiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stan v Ukraini [Change management in organizations: approaches and tools in the minds of the military stand in ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130.
7. Liakhovych L. A. (2020) Stratehii podolannia oporu personalu zminam na pidpryiemstvi [Strategies for overcoming resistance of personnel to changes in the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 161, pp. 54–58. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-9
8. Kuzhda T. I. (2021). Upravlinnia zminamy: navchalnyi posibnyk [Change management: tutorial]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A. 111 P.
9. Kuzhda T. I. (2016) Diagnosing resistance to change in the change management process. *Economics, Management and Sustainability*, no. 1 (1), pp. 49–59. DOI: https://doi.org/10.14254/jems.2016.1-1.5
10. Tarasiuk O. V. (2024) Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in the organization: basic concepts and models]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (107), pp. 39–46. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46
11. Tymkiv O. O. (2024) Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpryiemstv [The essence and content of the management of changes in the activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524/3453 (accessed: 9 January 2026).
12. Nasad N. V., Yurchenko A. V. (2023) Stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Strategy of personnel management of an enterprise under martial law]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1–2 (41), pp. 56–58.
13. Korol V. S., Stefanyshyn L. S. (2025) Antykryzove upravlinnia v umovakh viiny: tsili i zavdannia, stratehichni alternatyvy ta vektory [Crisis management in wartime: goals and objectives, strategic alternatives and vectors]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 44, pp. 338–346.

14. Khalina V. Yu., Kolbasynskyi Yu. V. (2024) Teoretychne pidgruntia adaptyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127
15. Verezomskyi D. R., Hrytsenko V. S. (2024) Systema kryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh voiennykh ryzykiv [The crisis management system of the enterprise in the conditions of military risks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. prats*. Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, no. 11 (324), pp. 68–75.

Список використаних джерел

1. Климчук А. О. Управління змінами в умовах воєнного часу: вибір моделей та підходів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 246–251. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(34)
2. Шимановська-Діанич Л. М., Сосян М. М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 6 (76). С. 126–134. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.13
3. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392
4. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html (дата звернення: 03.01.2026).
5. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 03.01.2026).
6. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стан в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. Doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130.
7. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір.* 2020. № 161. С. 54–58. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-9
8. Кужда Т. І. Управління змінами: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. 111 с.
9. Кужда Т. І. Diagnosing resistance to change in the change management process. *Economics, Management and Sustainability*. 2016. № 1 (1). С. 49–59. DOI: https://doi.org/10.14254/jems.2016.1-1.5
10. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46
11. Тимків О. О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524/3453 (дата звернення: 09.01.2026).
12. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41). С. 56–58.
13. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 44. С. 338–346.
14. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127
15. Верезомський Д. Р., Гриценко В. С. Система кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: *зб. наук. праць*. Одеський національний економічний університет. 2024. № 11 (324). С. 68–75.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 005.8:658.5

АДАПТАЦІЯ AGILE-ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МАШИНОБУДУВАННІ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Вікторія Шашко
Донбаська державна машинобудівна академія, Краматорськ-Тернопіль, Україна
ORCID**:** 0000-0002-6567-9873

Резюме. *Досліджено можливості та обмеження застосування Agile-підходів до управління проєктами в машинобудуванні з урахуванням сучасних умов функціонування галузі, що характеризуються високим рівнем невизначеності, структурними трансформаціями, воєнними викликами та необхідністю підвищення адаптивності виробничих систем. Актуальність дослідження зумовлена зростанням складності машинобудівних проєктів, підвищенням вимог до інноваційності продукції, скороченням життєвого циклу технологій і обмеженою ефективністю традиційних каскадних моделей управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проаналізовано сучасний стан машинобудівної галузі України, визначено ключові економічні, технологічні та організаційні чинники, що впливають на вибір моделей управління проєктами. Узагальнено наукові підходи до управління проєктами, розкрито еволюцію проєктного управління в діяльності промислових підприємств та обґрунтовано причини зростання інтересу до гнучких і гібридних управлінських моделей у машинобудуванні. Особливу увагу приділено аналізу сутності Agile-підходів та критичному оцінюванні можливостей їх прямого перенесення з IT-сфери у виробниче середовище машинобудівних підприємств. Показано, що висока капіталомісткість, жорстка регламентованість процесів, тривалі виробничі цикли та висока вартість помилок обмежують універсальність застосування гнучких методів управління. На основі цього обґрунтовано доцільність використання гібридних моделей управління проєктами, які поєднують прогнозну логіку традиційних каскадних підходів із адаптивними інструментами Agile. Проаналізовано життєвий цикл машинобудівного проєкту та визначено етапи, на яких застосування гнучких підходів є найефективнішим з точки зору управління змінами, інноваційності та зниження ризиків. Отримані результати дозволяють розглядати Agile не як альтернативу традиційним моделям управління, а як елемент еволюційної трансформації системи проєктного управління в машинобудуванні. Сформульовані висновки створюють теоретичну основу для подальших прикладних досліджень, спрямованих на розроблення інструментів оцінювання готовності підприємств до впровадження гнучких і гібридних моделей управління проєктами.*

Ключові слова: *машинобудування, управління проєктами, Agile-підходи, гібридні моделі управління, життєвий цикл проєкту, адаптивність управління, промислові підприємства, антикризове управління, галузева специфіка.*

Дата надходження 15.01.2026
Дата прийняття 30.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.257 *Дата публікації 30.04.2026*

UDC 005.8:658.5

ADAPTATION OF AGILE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN MECHANICAL ENGINEERING UNDER CONDITIONS OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS

Viktoriia Shashko
Donbass State Engineering Academy, Kramators`k-Ternopil, Ukraine

Summary. *The article examines the opportunities and limitations of applying Agile approaches to project management in mechanical engineering, taking into account the current conditions of the industry's functioning, which are characterized by a high level of uncertainty, structural transformations, wartime challenges, and the need to enhance the adaptability of production systems. The relevance of the study is driven by the increasing*

Corresponding author: Viktoriia Shashko; e-mail: Shashko_vika@ukr.net ……

complexity of mechanical engineering projects, growing requirements for product innovativeness, the shortening of technology life cycles, and the limited effectiveness of traditional waterfall management models in a dynamic external environment. In the course of the research, the current state of Ukraine's mechanical engineering industry is analyzed, and the key economic, technological, and organizational factors influencing the choice of project management models are identified. Scientific approaches to project management are generalized, the evolution of project management in the activities of industrial enterprises is outlined, and the reasons for the growing interest in flexible and hybrid management models in mechanical engineering are substantiated. Particular attention is paid to the analysis of the essence of Agile approaches and a critical assessment of the possibilities of their direct transfer from the IT sector to the manufacturing environment of mechanical engineering enterprises. It is shown that high capital intensity, strict process regulation, long production cycles, and the high cost of errors limit the universality of flexible management methods. On this basis, the feasibility of using hybrid project management models that combine the predictive logic of traditional waterfall approaches with adaptive Agile tools is substantiated. The article analyzes the life cycle of a mechanical engineering project and identifies the stages at which the application of Agile approaches is most effective in terms of change management, innovativeness, and risk reduction. The obtained results make it possible to consider Agile not as an alternative to traditional management models, but as an element of the evolutionary transformation of the project management system in mechanical engineering. The formulated conclusions create a theoretical basis for further applied research aimed at developing tools for assessing enterprises' readiness to implement flexible and hybrid project management models.

Key words: *mechanical engineering, project management, Agile approaches, hybrid management models, project life cycle, management adaptability, industrial enterprises, crisis management, industry specificity.*

Received 15.01.2026
Accepted 30.01.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.257 *Published 30.04.2026*

Постановка проблеми. Сучасні машинобудівні підприємства України функціонують в умовах повномасштабної війни, цифрової трансформації, глобальної конкуренції, скорочення життєвого циклу продукції та зростання вимог до індивідуалізації виробів. У таких умовах ефективність управління проєктами стає критичним чинником конкурентоспроможності. Традиційні каскадні підходи (Waterfall), що ґрунтуються на жорсткій послідовності етапів і фіксованих вимогах, не завжди забезпечують необхідну гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Одним із перспективних напрямів підвищення результативності управління проєктами є застосування Agile-підходів, які довели свою ефективність у сфері інформаційних технологій та розроблення програмного забезпечення. Водночас специфіка машинобудування – висока капіталомісткість, тривалі виробничі цикли, жорсткі технічні регламенти та значна вартість помилок – обмежує можливість прямого перенесення класичних Agile-моделей у виробничу практику. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованої адаптації гнучких підходів до галузевих умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання Agile-управління проєктами ґрунтовно висвітлені в роботах, присвячених розробленню програмного забезпечення. Класичним концептуальним джерелом є Маніфест Agile, в якому сформульовано базові цінності та принципи гнучкого управління проєктами [1]. Подальший розвиток цих ідей представлено в працях К. Швабера та Д. Сазерленда, які описують методологію Scrum як одну з найпоширеніших Agile-практик [2]. У науковій літературі також розглядаються питання масштабування Agile та його застосування в організаціях зі складною структурою. Зокрема, у роботах Б. Боема та Р. Тернера обґрунтовується доцільність використання гібридних моделей управління проєктами, що поєднують елементи Agile та традиційних підходів [3]. Такі моделі розглядаються як компроміс між гнучкістю та необхідністю формалізації процесів.

Проблематику управління проєктами в інженерних і машинобудівних галузях активно досліджують українські науковці в контексті підвищення ефективності

виробничих систем, управління складними технічними проєктами та інтеграції інноваційних підходів до менеджменту. Значна частина досліджень зосереджена на поєднанні проєктної та операційної діяльності підприємств машинобудування, а також на адаптації сучасних інструментів управління до умов високої технологічної складності та невизначеності.

У працях Ю. Теслі, Ю. Хлевної, О. Єгорченкова та ін. [4] розроблено метод узгодження проєктної та операційної діяльності в процесі виготовлення складної наукоємної продукції. Автори акцентують увагу на необхідності синхронізації короткотермінових виробничих процесів із довготерміновими проєктними цілями, що є характерним для машинобудівних підприємств із багаторівневою структурою управління. Запропоновані підходи формують передумови для впровадження гнучких методів управління, хоча безпосередньо Agile-підходи у дослідженні не розглядаються.

Питання планування проєктно-виробничої діяльності з використанням цифрових технологій досліджуються у роботах В. Веретельника, Т. Латишевої, Л. Кубявки та ін. [5], де запропоновано концепцію комбінованого планування із застосуванням цифрових двійників. Автори доводять, що цифровізація управління проєктами в машинобудуванні дозволяє підвищити адаптивність виробничих систем та скоротити часові витрати на прийняття управлінських рішень, що узгоджується з базовими принципами Agile-філософії, зокрема орієнтацією на швидке реагування на зміни.

Окремий напрям досліджень присвячено оцінюванню ефективності застосування проєктного управління в інженерній сфері. О. Мироненко [6] аналізує результативність використання проєктного менеджменту в управлінні інноваційними розробками, доводячи доцільність переходу від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких організаційних структур. Наголошено на значенні міждисциплінарних команд і швидкого зворотного зв’язку, що є концептуально близьким до Agile-підходів, однак специфіка машинобудівної галузі потребує додаткової адаптації таких методів.

У дослідженнях С. Кривової [7] розглянуто особливості проєктування складних технічних систем з урахуванням факторів невизначеності. Авторка наголошує на важливості гнучкості управлінських рішень у процесі реалізації інженерних проєктів, що особливо актуально для машинобудування, де зміни технічних вимог, ресурсних обмежень та зовнішнього середовища є системними. Такі висновки підтверджують доцільність використання ітеративних та адаптивних підходів до управління проєктами.

Проблеми управління підприємствами машинобудування в конкурентному середовищі розглянуто у працях Л. Ткачук та Н. Коваль [8], де акцентовано увагу на необхідності вдосконалення управлінських інструментів, зокрема в частині планування, контролю та координації діяльності. Автори зазначають, що традиційні методи управління не завжди відповідають сучасним викликам, що відкриває можливості для впровадження гнучких методологій управління проєктами.

Разом з тим, у більшості проаналізованих наукових праць Agile-підходи або не розглядаються безпосередньо, або згадуються фрагментарно без глибокої адаптації до специфіки машинобудівної галузі. Переважає орієнтація на класичні або гібридні моделі проєктного управління, тоді як питання системного впровадження Agile-методологій з урахуванням технологічної складності, регламентованості виробництва та високих вимог до якості продукції залишаються недостатньо опрацьованими. Таким чином, наявні наукові дослідження формують ґрунтовну теоретико-методологічну базу щодо управління проєктами в машинобудуванні, проте питання адаптації Agile-підходів до умов машинобудівних підприємств потребує подальшого наукового обґрунтування, що й зумовлює актуальність та мету даного дослідження.

Мета дослідження – дослідити можливості застосування Agile-підходів у машинобудівних проєктах та обґрунтувати напрями їх адаптації до галузевої специфіки.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі наукові завдання: проаналізувати сучасні умови функціонування машинобудівної галузі України з урахуванням впливу воєнних, економічних, технологічних та інституційних факторів і визначити ключові виклики, що зумовлюють необхідність трансформації підходів до управління проєктами; узагальнити та систематизувати наукові підходи до управління проєктами, зокрема каскадні, гнучкі та гібридні моделі, з метою визначення їх можливостей і обмежень у контексті машинобудівного виробництва; дослідити еволюцію проєктного управління в діяльності промислових і машинобудівних підприємств України, виокремивши етапи становлення та ключові тенденції розвитку в умовах ринкових трансформацій; розкрити сутність Agile-підходів та проаналізувати обмеження їх прямого застосування в машинобудуванні, зумовлені високою капіталомісткістю, регламентованістю процесів і тривалими виробничими циклами; обґрунтувати доцільність використання гібридних моделей управління проєктами, що поєднують елементи Agile та традиційних каскадних підходів як найбільш прийнятного варіанта для машинобудівних підприємств; проаналізувати життєвий цикл машинобудівного проєкту та визначити етапи, на яких застосування гнучких підходів і окремих Agile-інструментів є методологічно та економічно обґрунтованим; сформувати концептуальні напрями адаптації Agile-підходів до управління проєктами в машинобудуванні, що враховують галузеву специфіку, рівень невизначеності, вимоги до якості та антикризову орієнтацію розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан машинобудівної галузі України формується під упливом економічних, технологічних і геополітичних факторів. Зокрема через тривалі наслідки повномасштабної війни та необхідність повоєнної відбудови промисловості основними викликами для підприємств важкого машинобудування стали фізичне руйнування виробничих потужностей, втрата логістичних маршрутів, зменшення внутрішнього та зовнішнього попиту, нестача кваліфікованих кадрів через вимушену міграцію населення, а також загострення інвестиційних ризиків [9].

Після повномасштабного вторгнення 2022 року частина машинобудівних підприємств переорієнтувалася на виробництво оборонної продукції, працює під держзамовленням або входить до складу оборонно-промислового комплексу. Одночасно уряд тимчасово обмежив доступ до даних про виробників ОПК, включно з інформацією про їхню локацію та виробничі потужності, щоб запобігти розкриттю тактичних даних потенційним противникам [10].

Ранні оцінювання уряду свідчили про те, що через війну бізнес подавав заяви на переміщення в безпечні регіони. Станом на кінець березня 2022 було зареєстровано понад 1160 заяв про переміщення, 108 підприємств уже переміщено, 50 – у процесі, знайдено 377 нових локацій [11].

Однак ці дані стосувалися усіх секторів економіки, були оперативними оцінками на початку війни. Вони не містять деталізованої інформації по галузях (наприклад, машинобудування окремо), і публічно не оновлювалися в режимі open data за наступні роки. Аналітичні дослідження оцінювали загальні втрати української промисловості від війни. За деякими оцінками, промислові підприємства зазнали збитків на понад 8.1 млрд доларів, і 422 підприємства були повністю або частково знищені (дані отримані зі звітів, надісланих у проект damaged.in.ua, реалізований Інститутом KSE).

Незважаючи на обмеженість можливостей повністю об’єктивного оцінювання сучасного стану машинобудівної галузі України на основі наявних аналітичних даних можна виокремити ключові ознаки й тенденції її розвитку (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові ознаки й тенденції розвитку машинобудівної галузі України

Ключова тенденція	*Зміст та характеристика*	*Очікуваний вплив на галузь*
Відновлення та модернізація виробничих потужностей	Поступове відновлення зруйнованої інфраструктури у 2022–2025 рр. із паралельним оновленням обладнання за рахунок імпорту сучасних автоматизованих верстатів з ЄС, Японії та Південної Кореї	Підвищення точності, продуктивності та якості продукції, зростання міжнародної конкурентоспроможності
Зростання сегмента металопродукції та оборонного замовлення	Збільшення ринку металопродукції для машинобудування на 25–30%, що відбулося у 2024 р., зумовлене попитом оборонного сектора та потребами ремонту військової й цивільної техніки	Стимулювання завантаження виробничих потужностей, підтримання суміжних галузей
Диверсифікація виробництва та експорту	Розширення номенклатури продукції (аграрна, енергетична техніка, промислове обладнання), зростання експорту холодильного та вентиляційного обладнання з позитивним торговельним сальдо	Зменшення галузевих ризиків, посилення експортного потенціалу
Зростання геополітичних та логістичних обмежень	Вплив військових дій, обмежень логістики та заборон на експорт військової техніки; вимушене переміщення виробництв і персоналу	Нерівномірність розвитку підгалузей, орієнтація на внутрішні оборонні потреби
Діджиталізація та впровадження Industry 4.0	Автоматизація виробничих процесів, використання цифрових систем моніторингу й віддаленого управління	Підвищення операційної ефективності та інноваційної привабливості
Державна підтримка та інституційний розвиток	Податкові пільги, субсидії, фінансування модернізаційних проєктів; розвиток кластерів, міжвузівської кооперації та НДДКР	Формування передумов довготривалого сталого зростання галузі

Сформовано автором на основі [1–15].

Отже, в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків і структурних трансформацій промисловості машинобудування в Україні потребує реалізації комплексних антикризових стратегій, спрямованих не лише на відновлення виробничого потенціалу, а й на формування основ довготривалого сталого розвитку (рис. 1).



Рисунок 1. Комплексні антикризові стратегії галузі машинобудування в Україні

Сформовано автором.

Структурно-логічна схема розвитку машинобудівної галузі України (рис. 2) може слугувати інструментом візуалізації взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, адаптаційних механізмів та довготривалих ефектів галузевої трансформації.

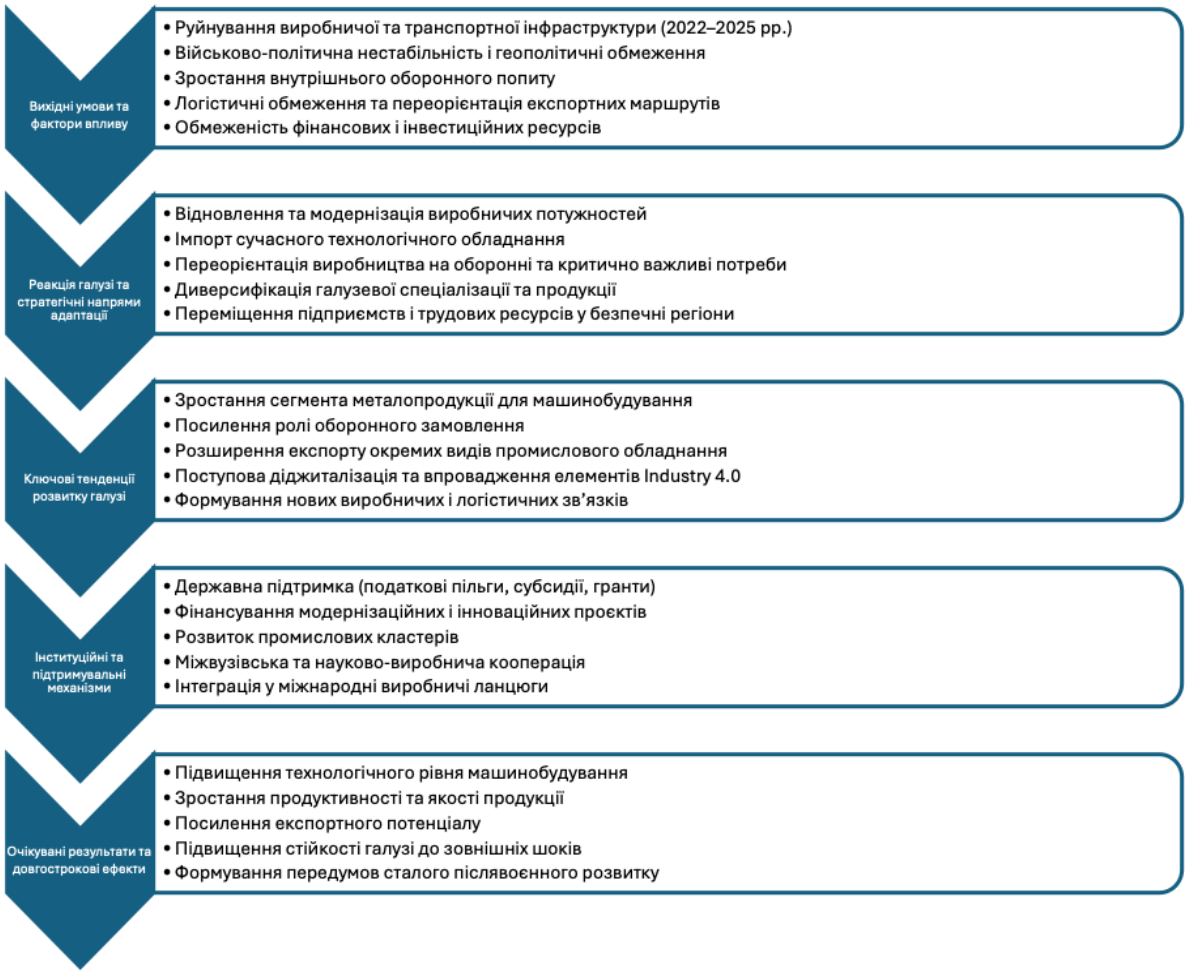


Рисунок 2. Структурно-логічна схема розвитку машинобудівної галузі України

Сформовано автором.

Ключовою умовою ефективності таких стратегій є оптимізація системи управління проєктами як інструменту координації ресурсів, термінів і результатів діяльності підприємств.

Одним із пріоритетних антикризових напрямів є реструктуризація виробничих процесів з метою підвищення їх адаптивності до змін ринкового попиту та ресурсних обмежень. Це передбачає перехід від жорстко фіксованих виробничих програм до більш модульних і варіативних рішень, що дозволяють оперативно змінювати номенклатуру продукції. У цьому контексті проєктне управління відіграє роль механізму узгодження технічних, економічних і часових параметрів трансформаційних процесів.

Оптимізація проєктного управління є одним із ключових чинників підвищення стійкості машинобудівних підприємств. В умовах обмежених ресурсів особливої ваги набуває здатність ефективно планувати й контролювати реалізацію проєктів модернізації, відновлення виробничих потужностей і розроблення нової продукції. Антикризова орієнтація проєктного управління передбачає скорочення циклів прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості виконання проєктних завдань, ранню ідентифікацію ризиків та відхилень, гнучкий перерозподіл ресурсів між проєктами. У

цьому контексті доцільним є впровадження гібридних моделей управління проєктами, які поєднують прогнозну логіку планування з адаптивними інструментами оперативного управління.

Важливим напрямом подолання кризових явищ є активізація інноваційної діяльності, зокрема в межах науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Проєктний підхід дозволяє структурувати інноваційні ініціативи, визначити їх пріоритетність і забезпечити контроль за досягненням запланованих результатів. Застосування адаптивних підходів до управління інноваційними проєктами дає змогу зменшити ризики невизначеності та підвищити ефективність використання інвестицій.

Антикризові стратегії розвитку машинобудівної галузі мають передбачати диверсифікацію як ринків збуту, так і продуктового портфеля підприємств. Реалізація таких стратегій здійснюється у формі окремих проєктів або програм розвитку, що вимагає застосування системного проєктного управління для узгодження стратегічних цілей з операційною діяльністю.

Довготривалий розвиток галузі неможливий без удосконалення інституційних механізмів управління та розвитку кадрового потенціалу. Формування проєктних офісів, підвищення кваліфікації менеджерів проєктів і поширення сучасних методів управління сприяють підвищенню організаційної зрілості підприємств і їх здатності ефективно реалізовувати антикризові та розвиткові ініціативи.

Оптимізація проєктного управління в машинобудуванні виступає не лише інструментом реагування на кризові виклики, а й основою переходу до моделі стійкого розвитку галузі. Системне застосування проєктного підходу дозволяє інтегрувати антикризові заходи в довготривалу стратегію підприємств, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та інноваційний потенціал у післякризовий період.

Формування та впровадження проєктного управління в діяльність промислових підприємств України має еволюційний характер і тісно пов’язане з трансформацією національної економіки від централізованої планової системи (дорадянський та радянський періоди) до ринкових механізмів господарювання (пострадянський період та сучасність) (табл. 2). Особливе місце в цьому процесі посідають машинобудівні підприємства, діяльність яких традиційно характеризується високою складністю виробничих і технологічних процесів.

На сучасному етапі розвитку промисловості в Україні проєктне управління в машинобудуванні еволюціонує у напрямі поєднання класичних каскадних підходів із гнучкими та гібридними моделями. Каскадні моделі (зокрема Waterfall) зберігають актуальність для реалізації проєктів із чітко регламентованими вимогами, високим рівнем технічної визначеності та жорсткими нормативними обмеженнями, характерними для значної частини машинобудівної продукції.

Водночас зростання технологічної складності, динамічність зовнішнього середовища та необхідність оперативної адаптації до змін стимулюють упровадження гнучких підходів (Agile), орієнтованих на ітеративний розвиток, міжфункціональну взаємодію та безперервне уточнення вимог.

Поєднання цих підходів у межах гібридних моделей проєктного управління дозволяє узгоджувати вимоги стандартизації та контролю з потребами інноваційності й адаптивності, що є критично важливим для підвищення ефективності управління проєктами машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Застосування Agile-інструментів на етапах НДДКР, проєктування та підготовки виробництва розглядається як відповідь на зростання невизначеності та потребу в швидкому прийнятті управлінських рішень. Водночас виробнича фаза зберігає високий рівень формалізації, що зумовлює доцільність гібридних моделей управління проєктами [16; 18].

Таблиця 2. Еволюція проєктного управління на промислових підприємствах України

Період	*Економічний контекст*	*Характер управління підприємствами*	*Стан проєктного управління*	*Особливості для машинобудування*
Дорадянський та радянський період (до 1991 р.)	Централізована планова економіка	Директивне планування, жорстка ієрархія, централізований розподіл ресурсів	Проєктне управління як окрема концепція відсутнє; елементи проєктного підходу існують фрагментарно без методологічного оформлення	Реалізація масштабних інженерних і виробничих програм у межах адміністративно-командної системи; відсутність автономії проєктів
Початковий пострадянський період (1991 – кінець 1990-х рр.)	Перехід до ринкової економіки, скорочення держзамовлення, втрата традиційних ринків	Децентралізація управління, необхідність самостійного залучення інвестицій	Проєктне управління починає застосовуватися як прикладний інструмент; використання має епізодичний характер і базується на запозичених західних підходах	Реалізація окремих інвестиційних, інноваційних і модернізаційних ініціатив у форматі проєктів
Етап формування науково-освітньої бази (початок 2000-х рр.)	Інституційна стабілізація, розвиток ринку освітніх послуг	Поступове впровадження сучасних управлінських інструментів	Формування освітніх програм з управління проєктами; професіоналізація сфери	Застосування проєктного підходу в технічному переоснащенні, впровадженні систем якості, модернізації виробництва
Період систематизації та стандартизації (2010-ті рр.)	Інтеграція у міжнародний економічний простір	Розвиток корпоративних систем менеджменту	Інтеграція міжнародних стандартів (PMI, ISO); перехід до управління програмами та портфелями проєктів	Проєктне управління використовується як універсальний механізм узгодження стратегічних і операційних цілей
Сучасний етап	Нестабільне ринкове середовище, підвищені вимоги до адаптивності	Гнучкі та комбіновані управлінські підходи	Проєктне управління розглядається як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності	Підвищення адаптивності машинобудівних підприємств та ефективності управління розвитком

Узагальнено автором на основі [16–18].

Розглянемо, що таке Agile-підхід в управлінні проєктами. Agile (або гнучкі підходи до управління проєктами) – це сукупність принципів, методів і практик організації проєктної діяльності, орієнтованих на адаптивність, ітеративність та швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Сутність Agile полягає у відмові від жорстко фіксованих довготривалих планів на користь поетапного створення результату з постійним уточненням вимог, цілей і рішень у процесі виконання проєкту. Концептуально Agile ґрунтується на положеннях Agile Manifesto [1], відповідно до яких пріоритет надається: людям та взаємодії понад процеси й інструменти; працездатному результату понад формальну документацію; співпраці із замовником понад контрактні узгодження; готовності до змін понад слідування початковому плану. Змістовно Agile передбачає поділ проєкту на короткі ітерації (спринти), кожна з яких завершується створенням вимірюваного проміжного результату. Це забезпечує раннє виявлення ризиків, зниження втрат ресурсів та можливість оперативного коригування рішень. Управління в Agile базується на принципах самоорганізації команд, прозорості процесів, постійного зворотного зв’язку та безперервного вдосконалення (continuous improvement).

Проєкти в машинобудуванні характеризуються низкою особливостей, що ускладнюють застосування класичних Agile-моделей [19] (рис. 3).



Рисунок 3. Особливості машинобудівних проєктів та вимоги Agile

Сформовано автором.

Попри класичність, Waterfall, яка зазвичай застосовувалася у машинобудуванні, має низку обмежень: низька гнучкість до змін вимог, складність реагування на ринкові або технологічні зміни, відкладений зворотний зв'язок від замовника, ризик виявлення критичних недоліків на пізніх етапах. Саме ці обмеження стали передумовою поступового поєднання Waterfall із гнучкими підходами (Agile, Hybrid, Stage-Gate + Agile) у сучасному машинобудуванні.

У контексті промислових і машинобудівних підприємств сутність Agile трансформується з урахуванням технологічної складності, високої капіталомісткості та регламентованості виробничих процесів. Тут Agile не замінює класичні підходи до управління, а доповнює їх, формуючи гібридні моделі (Agile–Waterfall, Agile–Stage-Gate), що дозволяють поєднати гнучкість у фазах проєктування, інжинірингу та підготовки виробництва зі стабільністю виконання критичних технологічних операцій.

Незважаючи на зазначені обмеження (рис. 3), окремі принципи та інструменти Agile можуть бути ефективно використані в машинобудівних проєктах. Насамперед це стосується етапів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, де рівень невизначеності є найвищим. Ітеративне проєктування з використанням прототипів, цифрових двійників і комп'ютерного моделювання дає змогу отримувати ранній зворотний зв'язок та знижувати ризики помилок на пізніших стадіях [20].

Формування кросфункціональних команд, до складу яких входять конструктори, технологи, спеціалісти з якості та представники замовника, сприяє кращій координації та узгодженню рішень. Використання візуальних інструментів управління, зокрема Kanban-дошок, підвищує прозорість виконання завдань і полегшує контроль за ходом проєкту. Регулярні огляди результатів робіт (ретроспективи) дозволяють оперативно коригувати вимоги на ранніх етапах без суттєвих фінансових втрат.

Життєвий цикл машинобудівного проєкту можна представити як: Ініціація → Планування → Проєктування → Виробництво / Виготовлення → Тестування / Валідація → Впровадження. Моделі управління, які доречно застосовувати на кожному етапі, представлено у таблицях 3, 4. Отже, аналіз особливостей машинобудівних проєктів та принципів Agile-підходу свідчить про неможливість його універсального застосування на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Водночас обґрунтованою є доцільність вибіркової інтеграції окремих принципів, методів та інструментів Agile у ті фази проєкту, які характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та високою чутливістю до змін управлінських і технічних рішень. Ключовим напрямом адаптації Agile до машинобудування є використання гібридних моделей управління проєктами, що поєднують гнучкі та каскадні елементи [3, 7].

Таблиця 3. Моделі управління, які доречно застосовувати на кожному етапі життєвого циклу машинобудівного проєкту

Етап життєвого циклу	*Зміст етапу*	*Особливості управління*	*Рекомендовані моделі управління*
Ініціація	Визначення цілей, доцільності проєкту, первинне оцінювання ризиків, ресурсів і бюджету	Високий рівень невизначеності, стратегічні цілі	Waterfall (класичне планування), Stage-Gate, Agile Conceptual
Планування	Детальне планування термінів, ресурсів, бюджету; складання WBS (Work Breakdown Structure); визначення ключових показників ефективності	Формалізація завдань, ресурсів, термінів	Waterfall (детальне планування), Critical Path Method (CPM), Gantt Chart, PRINCE2
Проєктування	Розроблення технічної документації, CAD-моделей, прототипів, вибір технологій і матеріалів	Часті зміни технічних рішень, прототипування	Agile (Scrum/Kanban для R&D), Concurrent Engineering
Виробництво / Виготовлення	Безпосереднє виготовлення деталей та вузлів, складання прототипів або серійних виробів	Чіткі технологічні процеси, контроль якості	Lean Manufacturing, Six Sigma, Waterfall для стандартних процесів
Тестування / Валідація	Перевірка відповідності технічним характеристикам, випробування продукції, усунення дефектів	Висока потреба у перевірках, корекціях	Iterative Testing, Agile (для швидкого усунення дефектів), Stage-Gate
Впровадження / Розгортання	Передавання готового продукту замовнику, монтаж, навчання персоналу	Координація з замовником, навчання персоналу	Waterfall (план упровадження), Agile (для адаптації до вимог замовника)
Закриття / Оцінювання	Оцінювання досягнення цілей проєкту, фінальний аудит, аналіз помилок і уроків для наступних проєктів	Аналіз результатів, lessons learned	Post-Mortem Analysis, PRINCE2 Closure, Agile Retrospective

Сформовано автором на основі [21–26].

Таблиця 4. Характеристика моделей управління

Модель управління	*Коротке визначення/характеристика*
Waterfall (Каскадна модель)	Послідовна модель, де етапи виконуються один за одним; зміни на пізніх етапах складно інтегрувати
Stage-Gate	Проєкт поділяється на етапи (stages) з контрольними точками (gates) для прийняття рішень про подальші роботи
Agile (Scrum, Kanban)	Гнучкий підхід з ітеративним розробленням та швидким реагуванням на зміни; Scrum – робота в спринтах, Kanban – візуалізація та обмеження незавершеної роботи
Critical Path Method (CPM)	Метод визначення критичного шляху завдань для мінімізації часу завершення проєкту
Gantt Chart (Діаграма Ганта)	Візуальний інструмент для планування та контролю завдань на часовій шкалі з їх взаємозв'язками
PRINCE2	Методологія з акцентом на контроль, структурування процесів і чіткі ролі учасників; включає ініціацію, виконання та закриття
Concurrent Engineering	Паралельне виконання проєктних та виробничих робіт для скорочення часу розроблення і підвищення якості
Lean Manufacturing	Філософія виробництва для усунення втрат, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності процесів
Six Sigma	Методологія управління якістю для зменшення дефектів і варіацій у виробничих процесах через статистичний контроль
Iterative Testing	Багатократне тестування продукту на різних стадіях розроблення для раннього виявлення та виправлення дефектів
Post-Mortem Analysis	Оцінювання результатів проєкту після завершення для виявлення сильних і слабких сторін та уроків для майбутніх проєктів
Agile Retrospective	Регулярний аналіз командою виконаних ітерацій з метою покращення процесів, взаємодії та продуктивності

Сформовано автором на основі [21–26].

Доцільним є застосування Agile-підходів на етапах НДДКР і проєктування, де зміни є відносно дешевими, та поступовий перехід до більш формалізованих процедур на виробничій фазі. Обмеження гнучкості на етапі серійного виробництва зумовлене необхідністю дотримання стандартів якості, термінів і бюджету. Водночас принципи Agile можуть використовуватися для управління змінами та вдосконалення процесів у межах встановлених регламентів. Важливим елементом адаптації є формалізація документації в межах ітерацій. Це передбачає створення та актуалізацію технічної документації за результатами кожного спринту (фіксований, короткий період часу, протягом якого команда виконує певний набір завдань або робіт для досягнення визначеного результату), що забезпечує відповідність вимогам галузевих стандартів без втрати гнучкості управління. Ми систематизували етапи життєвого циклу машинобудівного проєкту з позицій можливості та доцільності застосування гнучких підходів, а також оцінили очікувані ефекти від їх упровадження. Узагальнення результатів такого аналізу наведено в таблиці 5, де відображено відповідність між етапами життєвого циклу проєкту, формами інтеграції Agile-підходів та їх впливом на ефективність управління машинобудівними проєктами.

Таблиця 5. Відповідність між етапами життєвого циклу проєкту, формами інтеграції Agile-підходів та їх впливом на ефективність управління машинобудівними проєктами*

Етап життєвого циклу машинобудівного проєкту	*Доцільність застосування Agile*	*Форми та інструменти Agile*	*Обґрунтування інтеграції*	*Основні ефекти від впровадження*
Ініціація	Обмежена / часткова	Agile Conceptual, ітеративні обговорення вимог	Високий рівень стратегічної та ринкової невизначеності; відсутність жорстко зафіксованих технічних рішень	Зменшення ризику помилкового вибору концепції; краща узгодженість цілей між замовником і командою
Планування	Низька	Окремі елементи адаптивного планування	Необхідність формалізації бюджету, ресурсів і термінів; домінування регламентованих процедур	Підвищення гнучкості уточнення окремих параметрів без порушення загального плану
Проєктування (НДДКР, ДКР)	Висока (ключовий етап)	Scrum, Kanban, ітеративне прототипування, Concurrent Engineering	Максимальний рівень технічної невизначеності; відносно низька вартість змін; активне прототипування та моделювання	Раннє виявлення помилок; скорочення циклів проєктування; підвищення якості інженерних рішень; покращення міжфункціональної взаємодії
Виробництво / виготовлення	Дуже обмежена	Agile для управління змінами, Kanban для допоміжних процесів	Жорстка регламентованість технологічних процесів; висока вартість відхилень; стандартизація	Підвищення прозорості виконання робіт; оперативне реагування на локальні відхилення без порушення регламентів
Тестування / валідація	Помірна	Iterative Testing, короткі ітерації усунення дефектів	Висока потреба в перевірках та корекціях; можливість ітеративного усунення недоліків	Скорочення часу реагування на дефекти; зниження ризику накопичення критичних помилок
Впровадження / розгортання	Помірна	Agile-взаємодія із замовником, адаптивне навчання	Необхідність адаптації продукту до умов експлуатації та вимог замовника	Підвищення прийнятності продукту; зменшення організаційних втрат під час передавання
Закриття / оцінка	Помірна	Agile Retrospective, lessons learned	Аналіз результатів і формування знань для майбутніх проєктів	Накопичення організаційного досвіду; підвищення зрілості системи управління проєктами

Сформовано автором.

Висновки. Обґрунтовано доцільність адаптації Agile-підходів до управління проєктами в машинобудуванні з урахуванням високої невизначеності, структурних трансформацій, воєнних ризиків і зростання вимог до інноваційності та адаптивності виробництва. Доведено, що за таких умов ефективне управління проєктами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Встановлено обмежену ефективність класичних каскадних моделей у динамічному зовнішньому середовищі та методологічну необґрунтованість прямого перенесення Agile-підходів, сформованих у сфері програмного забезпечення, у машинобудівну практику з огляду на її галузеву специфіку.

Найперспективнішим напрямом розвитку системи управління проєктами в машинобудуванні визначено застосування гібридних моделей, що поєднують прогнозне каскадне планування з адаптивними інструментами Agile. Обґрунтовано доцільність вибіркової інтеграції Agile-інструментів у фази науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, проєктування та підготовки виробництва, де ітеративність, прототипування та міжфункціональна взаємодія забезпечують максимальний управлінський ефект за відносно низької вартості змін. На етапах серійного виробництва та впровадження пріоритет зберігають формалізовані підходи, а принципи Agile доцільно застосовувати переважно в управлінні змінами та вдосконаленні допоміжних процесів.

Agile-підходи в машинобудуванні доцільно розглядати як складову еволюційної трансформації системи проєктного управління, інтегрованої в антикризові стратегії та довготривалі програми розвитку галузі. Отримані результати формують теоретико-методологічну основу для подальших досліджень, спрямованих на розроблення інструментів оцінювання готовності машинобудівних підприємств до впровадження Agile та обґрунтування вибору традиційних, гібридних або гнучких моделей управління проєктами з урахуванням конкретних умов їх функціонування.

Conclusions. The study substantiates the feasibility of adapting Agile approaches to project management in mechanical engineering, taking into account the high level of uncertainty, structural transformations, wartime risks, and the growing requirements for innovation and production adaptability. It is demonstrated that under such conditions effective project management acquires strategic importance for ensuring the resilience and competitiveness of mechanical engineering enterprises. The limited effectiveness of classical waterfall models in a dynamic external environment and the methodological inadequacy of directly transferring Agile approaches developed in the software industry to mechanical engineering practice, given its sectoral specifics, are established.

The most promising direction for the development of project management systems in mechanical engineering is identified as the application of hybrid models that combine predictive waterfall planning with adaptive Agile tools. The expediency of selectively integrating Agile instruments into the phases of research and development, engineering design, and production preparation is substantiated, where iteration, prototyping, and cross-functional interaction provide the greatest managerial effect at a relatively low cost of change. At the stages of serial production and implementation, formalized management approaches remain dominant, while Agile principles are advisable mainly for change management and the improvement of supporting processes.

Agile approaches in mechanical engineering should be regarded as a component of the evolutionary transformation of project management systems integrated into anti-crisis strategies and long-term sectoral development programs. The obtained results form a theoretical and methodological basis for further research aimed at developing tools to assess the readiness of mechanical engineering enterprises for Agile implementation and to justify managerial decisions on the selection of traditional, hybrid, or agile project management models in accordance with specific operating conditions.

Список використаних джерел

1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: https://agilemanifesto.org (дата звернення: 05.01.2026).
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum.org, 2020. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (accessed: 05.01.2026).
3. Boehm B., Turner R. Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed. Boston: Addison-Wesley, 2004. 336 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24675-6_1
4. Тесля Ю. М., Хлевна Ю. Л., Єгорченков О. В. та ін. Development of a method of coordination of project and operational activities in the process of manufacturing complex knowledge-intensive products. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 5/3 (113). С. 6–15. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.247248
5. Веретельник В. М., Латишева Т. А., Кубявка Л. М. та ін. Development of a concept of combined project-production activities planning using digital twins. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 1/3 (127). С. 23–34. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.311751
6. Мироненко О. О. Assessing the efficiency of application of project management in the field of engineering of innovative developments. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 4/3 (124). С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285542
7. Кривова С. Г. Designing complex technical systems considering uncertainty factors. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2025. № 1. С. 112–121. Doi: https://doi.org/10.20535/2521-1943.2025.9.1(104).316582
8. Ткачук Л. М., Коваль Н. О. Проблеми та перспективи управління підприємствами машинобудування в конкурентному середовищі. *Інноваційна економіка*. 2023. № 3. С. 28–33. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.28.33
9. Стан промисловості Донбасу в умовах війни: аналітичний звіт. Центр економічного відновлення. 2023. URL: https://cer.org.ua/analytics/stan-promyslovosti-donbasu-v-umovakh-vijny (дата звернення: 05.01.2026).
10. Про затвердження Порядку тимчасового обмеження доступу до інформації щодо підприємств, установ та організацій у сфері оборонно-промислового комплексу: постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2025 № 1257 URL: https://ips.ligazakon.net/document/KP251257 (дата звернення: 05.01.2026).
11. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка-України-під-час-війни.pdf (дата звернення: 05.01.2026).
12. Дніпропетровське інвестиційне агентство. Ukrainian market of steel products for mechanical engineering grew by 25–30% in 2024 URL: https://dia.dp.gov.ua/en/ukrainian-market-of-steel-products-for-mechanical-engineering-grew-by-25-30-in-2024 (дата звернення: 05.01.2026).
13. Export and industry performance – Diia Business. Analysis of Ukrainian machinery export trends and automation efforts. 2024. URL: https://export.gov.ua/directory/industry/machinery (дата звернення: 05.01.2026).
14. GMK Center. Ukrainian market of steel products for mechanical engineering to grow by 25–30% in 2024 URL: https://gmk.center/en/opinion/ukrainian-market-of-steel-products-for-mechanical-engineering-to-grow-by-25-30-in-2024 (дата звернення: 05.01.2026).
15. Целикова А., Миско Є. Сучасний стан і проблеми розвитку машинобудівних підприємств в Україні. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. 2024. № 2. С. 228–235. Doi: 10.36887/2415-8453-2024-2-39.
16. Батенко Л. П. Еволюція проєктного менеджменту в умовах трансформації економіки України. *Наукові праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2016. № 2. С. 45–56. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18666 (дата звернення: 05.01.2026).
17. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Історія кафедри стратегічного управління. Харків, 2020. URL: https://kpi.kharkov.ua/ukr/structure/strategic-management/ (дата звернення: 05.01.2026).
18. Кривов Г. О., Зворикін К. О., Кривова С. Г. Управління проєктами у наукоємному машинобудуванні : монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 312 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30187 (дата звернення: 05.01.2026).
19. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management Guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.
20. Cooper R. G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. New York : Basic Books, 2019. 416 p.
21. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum.org, 2020. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (дата звернення: 14.01.2026).
22. Leech B., Hanslo R. The evolution of agile and hybrid project management methodologies: A systematic literature review. *arXiv*. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2511.02859 (дата звернення: 14.01.2026).

23. Lee S., Shvetsova O. A. Optimization of technology transfer using Gantt charts and critical path analysis. *Processes*. 2019. Vol. 7. No. 12. Article 917. URL: https://www.mdpi.com/2227-9717/7/12/917 (дата звернення: 14.01.2026).
24. Wadhwa K. The role of Gantt chart in project management: Master's thesis. Vaasa University of Applied Sciences, 2024. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/865913/Wadhwa_Kanika.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
25. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 2003. 416 p.
26. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

References

1. Agile Manifesto (2001). Manifesto for Agile Software Development. Available at: https://agilemanifesto.org (accessed: 5 January 2026).
2. Schwaber K., Sutherland J. (2020) The Scrum Guide. Scrum.org, 2020. Available at: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (accessed: 5 January 2026).
3. Boehm B., Turner R. (2004). Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed. Boston: Addison-Wesley, 336 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24675-6_1
4. Teslia Yu. M., Khlevna Yu. L., Yehorchenkov O. V. ta in. (2021) Development of a method of coordination of project and operational activities in the process of manufacturing complex knowledge-intensive products. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, no. 5/3 (113), pp. 6–15. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.247248
5. Veretelnyk V. M., Latysheva T. A., Kubiavka L. M. ta in.(2024) Development of a concept of combined project-production activities planning using digital twins. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, no. 1/3 (127), pp. 23–34. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.311751
6. Myronenko O. O. (2023) Assessing the efficiency of application of project management in the field of engineering of innovative developments. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, no. 4/3 (124), pp. 39–47. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285542
7. Kryvova S. H. (2025) Designing complex technical systems considering uncertainty factors. Marketynh i menedzhment innovatsii, no. 1, pp. 112–121. DOI: https://doi.org/10.20535/2521-1943.2025.9.1(104).316582
8. Tkachuk L. M., Koval N. O. (2023) Problemy ta perspektyvy upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobuduvannia v konkurentnomu seredovyshchi [Problems and prospects of management of machine-building enterprises in a competitive environment]. Innovatsiina ekonomika [Innovative economy], no. 3, pp. 28–33. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.28.33
9. Stan promyslovosti Donbasu v umovakh viiny: analitychnyi zvit. Tsentr ekonomichnoho vidnovlennia [The state of Donbas industry in the conditions of war: an analytical report. Center for Economic Recovery]. 2023. Available at: https://cer.org.ua/analytics/stan-promyslovosti-donbasu-v-umovakh-vijny (accessed: 5 January 2026).
10. Pro zatverdzhennia Poriadku tymchasovoho obmezhennia dostupu do informatsii shchodo pidpryiemstv, ustanov ta orhanizatsii u sferi oboronno-promyslovoho kompleksu [On the approval of the Procedure for temporary restriction of access to information regarding enterprises, institutions and organizations in the field of defense-industrial complex]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.10.2025 № 1257. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/KP251257 (accessed: 2 January 2026).
11. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 2022 [Economy of Ukraine during the war: operational assessment, April 2022]. Available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_ Ekonomika-Ukrainy-pid-chas-viiny.pdf (accessed: 5 January 2026).
12. Dnipropetrovske investytsiine ahentstvo [Dnipropetrovsk Investment Agency]. Ukrainian market of steel products for mechanical engineering grew by 25–30% in 2024. Available at: https://dia.dp.gov.ua/en/ukrainian-market-of-steel-products-for-mechanical-engineering-grew-by-25-30-in-2024 (accessed: 5 January 2026).
13. Export and industry performance – Diia Business. Analysis of Ukrainian machinery export trends and automation efforts. 2024. Available at: https://export.gov.ua/directory/industry/machinery (accessed: 5 January 2026).
14. GMK Center. Ukrainian market of steel products for mechanical engineering to grow by 25–30% in 2024. Available at: https://gmk.center/en/opinion/ukrainian-market-of-steel-products-for-mechanical-engineering- to-grow-by-25-30-in-2024 (accessed: 5 January 2026).
15. Tselykova A., Mysko Ye. (2024) SAAuchasnyi stan i problemy rozvytku mashynobudivnykh pidpryiemstv v Ukraini [The current state and problems of the development of machine-building enterprises in Ukraine]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky i tekhnolohii [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technologies], no. 2, pp. 228–235. Doi: 10.36887/2415-8453-2024-2-39.

16. Batenko L. P. (2016) Evoliutsiia proiektnoho menedzhmentu v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy [Evolution of project management in the conditions of transformation of the economy of Ukraine]. Naukovi pratsi DVNZ “Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana” [Scientific works of the Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman], no. 2, pp. 45–56. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18666 (accessed: 5 January 2026).
17. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet «Kharkivskyi politekhnichnyi instytut». Istoriia kafedry stratehichnoho upravlinnia [National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». History of the Department of Strategic Management]. Kharkiv, 2020. Available at: https://kpi.kharkov.ua/ukr/structure/strategic-management/ (accessed: 5 January 2026).
18. Kryvov H. O., Zvorykin K. O., Kryvova S. H. (2019). Upravlinnia proiektamy u naukoiemnomu mashynobuduvanni: monohrafiia [Project management in science-intensive mechanical engineering: monograph]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 312 p. Available at: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30187 (accessed: 5 January 2026).
19. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management Guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.
20. Cooper R. G. (2019). Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. New York: Basic Books, 416 p.
21. Schwaber K., Sutherland J. (202) The Scrum Guide. Scrum.org. Available at: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (accessed: 14 January 2026).
22. Leech B., Hanslo R. (2025) The evolution of agile and hybrid project management methodologies: A systematic literature review. arXiv. Available at: https://arxiv.org/abs/2511.02859 (accessed: 14 January 2026).
23. Lee S., Shvetsova O. A. (2019) Optimization of technology transfer using Gantt charts and critical path analysis. Processes, vol. 7, no. 12, pp. 917. Available at: https://www.mdpi.com/2227-9717/7/12/917 (accessed: 14 January 2026).
24. Wadhwa K. (2024) The role of Gantt chart in project management: Master’s thesis. Vaasa University of Applied Sciences, Available at: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/865913/Wadhwa_Kanika.pdf (accessed: 14 January 2026).
25. Womack J. P., Jones D. T. (2003) Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 416 p.
26. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

MARKETING

МАРКЕТИНГ

UDC 658.821:17.022.1

ADVERTISING AS A MECHANISM FOR DRIVING SALES IN COMMERCIAL OPERATIONS

Nadiia Golda
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1492-6678

Oksana Burlitska
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9720-6942

Summary. *The article examines advertising as one of the key tools for ensuring sales efficiency in the commercial activity system of enterprises. In conditions of increased competition and rapid transformation of the market environment, advertising is gaining strategic importance, as it affects the formation of demand, consumer behavior and the final financial results of business entities. Special attention is paid to the analysis of the essence of advertising, its functions and role in the process of promoting goods and services on the market. The article considers the main approaches to interpreting advertising as a component of marketing communications and a mechanism for stimulating sales. The relationship between advertising activities and product sales volumes is analyzed, and factors that affect the effectiveness of advertising campaigns in the commercial activity of enterprises are also identified. Special emphasis is placed on the choice of advertising tools depending on the specifics of the product, target audience and sales channels. Considerable attention is paid to modern trends in the development of advertising activities, in particular, the growing role of digital advertising, Internet marketing and social networks in the process of stimulating sales. The advantages of using innovative advertising technologies are revealed, allowing you to increase the accuracy of communications with consumers, optimize advertising costs, and evaluate its effectiveness using quantitative indicators. Advertising as a component of the marketing activities of the enterprise is aimed at creating a positive image of the product or brand, increasing the level of recognition and forming long-term relationships with consumers. In commercial activities, it acts as a tool that combines the interests of the manufacturer and the consumer, ensuring effective communication between them. Thanks to correctly chosen advertising strategies, enterprises have the opportunity not only to increase sales volumes, but also to strengthen their competitive positions in the market. The generalization of theoretical provisions and practical aspects of the use of advertising allows us to conclude that it plays a decisive role in the formation of competitive advantages of enterprises. The results of the study can be used in the process of developing and improving commercial and marketing strategies aimed at increasing sales and increasing the efficiency of enterprises in modern market conditions.*

Key words: *advertising, commercial operations, sales, marketing communications, sales promotion, consumer demand, advertising effectiveness.*

Received 26.01.2026
Accepted 09.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.272 *Published 30.04.2026*

 Corresponding author: Nadiia Golda; e-mail: golda.nadiya@gmail.com

УДК 658.821:17.022.1

РЕКЛАМА ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПРОДАЖІВ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Надія Голда
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Оксана Бурліцька
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Резюме. *Досліджено рекламу як один із ключових інструментів забезпечення ефективності продажів у системі комерційної діяльності підприємств. В умовах посилення конкурентної боротьби та швидкої трансформації ринкового середовища реклама набуває стратегічного значення, оскільки впливає на формування попиту, поведінку споживачів і кінцеві фінансові результати суб'єктів господарювання. Особливу увагу приділено аналізу сутності реклами, її функцій і ролі в процесі просування товарів і послуг на ринку. Розглянуто основні підходи до трактування реклами як складової маркетингових комунікацій та механізму стимулювання продажів. Проаналізовано взаємозв'язок між рекламною діяльністю та обсягами реалізації продукції, а також визначено чинники, що впливають на ефективність рекламних кампаній у комерційній діяльності підприємств. Окремо акцентовано увагу на виборі рекламних інструментів залежно від специфіки товару, цільової аудиторії та каналів збуту. Значну увагу приділено сучасним тенденціям розвитку рекламної діяльності, зокрема зростанню ролі цифрової реклами, інтернет-маркетингу та соціальних мереж у процесі стимулювання продажів. Розкрито переваги використання інноваційних рекламних технологій, що дозволяють підвищити точність комунікацій зі споживачами, оптимізувати витрати на рекламу та оцінювати її результативність за допомогою кількісних показників. Реклама як складова маркетингової діяльності підприємства спрямована на створення позитивного іміджу товару або бренду, підвищення рівня пізнаваності та формування довготривалих взаємовідносин зі споживачами. У комерційній діяльності вона виступає інструментом, що поєднує інтереси виробника і споживача, забезпечуючи ефективну комунікацію між ними. Завдяки правильно обраним рекламним стратегіям підприємства мають можливість не лише збільшити обсяги продажів, а й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Узагальнення теоретичних положень і практичних аспектів застосування реклами дає змогу зробити висновок про її визначальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємств. Результати дослідження можуть бути використані в процесі розроблення та вдосконалення комерційних і маркетингових стратегій, спрямованих на зростання продажів і підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах.*

Ключові слова: *реклама, комерційна діяльність, продажі, маркетингові комунікації, стимулювання збуту, споживчий попит, ефективність реклами.*

Дата надходження 26.01.2026
Дата прийняття 09.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.272 *Дата публікації 30.04.2026*

Statement of the problem. In the modern conditions of market economy development, the commercial operations of enterprises is characterized by a high level of competition, dynamic changes in consumer preferences, and a constant increase in information flows. Under such circumstances, advertising plays a key role in shaping demand, promoting products and services, and ensuring sales effectiveness. It serves not only as a means of informing potential consumers but also as an important mechanism for influencing their behavior, motivation, and purchasing decisions.

The problem of advertising's role in the sales mechanism gains particular relevance in the context of the economy's digitalization and the development of online sales channels. Modern advertising technologies – specifically internet advertising, social media, contextual, and targeted promotion – allow for a more precise impact on the target audience and the ability to evaluate the effectiveness of advertising activities. This makes advertising a vital factor in optimizing commercial operations and increasing their overall performance.

Despite a significant number of scientific studies in the fields of marketing and advertising, the issue of defining the role of advertising specifically as a sales mechanism within commercial activity remains a subject of debate. Approaches to integrating advertising tools into the overall sales management system, as well as accounting for the specific characteristics of modern communication channels – particularly digital and online platforms – remain insufficiently systematized. This complicates the practical application of theoretical developments and reduces the effectiveness of commercial decisions.

Thus, the study of advertising as a sales tool in commercial operations is both relevant and essential for understanding the patterns governing the functioning of the modern market. Analysing its impact on the formation of consumer demand, sales levels and the economic performance of businesses will contribute to the development of effective management decisions and the refinement of commercial strategies for economic entities.

Analysis of Recent Research and Publications. Advertising, both as a core commercial component and a tool for driving sales, has been extensively researched by domestic and foreign scholars. The theoretical foundations of advertising and its role within marketing communications are established in the works of renowned experts such as P. Kotler, K. Keller, J.-J. Lambin, and D. Aaker. These authors characterize advertising as a vital element for stimulating demand and sustaining sales within competitive markets.

Significant contributions to the study of the relationship between advertising and consumer behavior have been made by G. Armstrong, M. Solomon, and R. Blackwell, whose works emphasize the psychological and motivational aspects of advertising influence. The authors demonstrate that effective advertising is capable of not only informing but also shaping consumer preferences, thereby directly influencing sales results.

Ukrainian scholars – notably V. L. Korinev, S. S. Garkavenko, E. V. Krykavsky, and N. I. Chukhrai – analyze advertising as an integral component of an enterprise’s marketing and commercial strategy. These researchers emphasize a systematic approach, aligning advertising with product, pricing, and distribution policies. Furthermore, they place significant weight on quantifying the effectiveness of advertising and its direct impact on financial performance. Modern academic discourse also explores the transformation of advertising through economic digitalization. The works of P. Kotler and P. Doyle, alongside Ukrainian researchers O. M. Azaryan and L. V. Balabanova, examine how digital tools, internet marketing, and social media can be leveraged to stimulate sales and bolster organizational competitiveness.At the same time, an analysis of academic literature indicates that, despite a significant body of research, advertising is largely viewed either as an element of marketing communications or as a means of image-building, whilst its role specifically as a sales mechanism within the commercial activity system remains insufficiently systematised. This indicates the need for further research aimed at a comprehensive analysis of the impact of advertising on the sales management process and the results of enterprises’ commercial activities.

Objective of the study is to provide a theoretical justification for the role of advertising as a sales tool within an enterprise’s commercial operations and to identify strategies for increasing the effectiveness of advertising activities, accounting for modern market conditions and digitalization trends.

Research tasks. Based on the stated purpose, the following key objectives have been established: to analyze theoretical approaches to defining the essence of advertising and its place within an enterprise’s commercial activity system; to summarize scientific views on the role of advertising as a tool for sales promotion and consumer demand formation; to investigate the primary functions and types of advertising in the context of their impact on the sales management process; to identify factors influencing the effectiveness of advertising activities within enterprises' commercial operations; to analyze modern development trends in

advertising tools, particularly in the context of digitalization and the use of online promotion channels; and to substantiate directions for improving the effectiveness of advertising use to increase sales volumes and enterprise competitiveness.

Presentation of the main research material. In the modern market economy, advertising plays a pivotal role in business operations. It has evolved beyond a mere informational tool into a sophisticated mechanism for shaping demand and driving sales. Through strategic communications, enterprises influence consumer behavior, cultivate specific needs, and foster long-term brand loyalty. Furthermore, advertising serves as a critical competitive advantage, allowing an enterprise to differentiate itself, highlight unique value propositions, and build a positive brand image. In oversaturated markets, a robust advertising strategy is essential for maintaining market share, accelerating sales growth, and enhancing overall commercial performance. Consequently, advertising is not simply a component of marketing policy but a strategic instrument for achieving long-term competitiveness and commercial success.

In the modern market economy, the commercial activities of enterprises are conducted within an environment characterized by intense competition, rapid technological shifts, and escalating consumer demands [1; 2]. In this context, advertising serves as a vital instrument for ensuring sales effectiveness, as it directly influences demand formation, brand awareness, and the consumer decision-making process. Consequently, its role within the commercial activity system extends beyond mere information dissemination, acquiring strategic significance.

Advertising is a component of marketing communications and, simultaneously, an element of the sales management mechanism [6]. In scientific literature, it is defined as a purposeful form of communication carried out to influence the behavior of potential consumers and stimulate the realization of goods and services. In commercial activity, advertising provides a link between the producer and the consumer, shaping perceptions of the product, its advantages, and its value.

From the perspective of its impact on sales, advertising performs a series of vital functions. The informative function consists of providing consumers with information regarding product availability, features, price, and terms of purchase. The persuasive function is aimed at forming a positive attitude toward the product or brand and stimulating demand. The reminder function maintains interest in the product during the maturity stage of its life cycle and encourages repeat purchases. The collective implementation of these functions ensures the stability and growth of sales volumes.

The effectiveness of advertising as a sales tool depends heavily on its seamless integration into the enterprise's broader commercial operations. Advertising initiatives must maintain congruence with product, pricing, and distribution policies. Any discrepancy between the promotional message and the actual product characteristics or sales conditions can erode consumer trust and adversely affect sales performance.

A critical factor in this process is the strategic selection of advertising formats and media channels. While traditional media (print, television, radio, and outdoor advertising) remain useful for broad market saturation, their impact is diminishing due to increasing information clutter and consumer fatigue. Consequently, digital advertising tools are gaining prominence, offering superior precision in audience segmentation and the ability to respond dynamically to shifts in consumer behavior.

The digitalization of the economy has significantly transformed approaches to advertising activities in the commercial sphere. Internet advertising, social media, contextual, and targeted promotion have become essential tools for sales stimulation. Their primary advantage lies in the ability to personalize advertising messages, utilize analytical data, and evaluate the effectiveness of advertising campaigns through quantitative indicators. This allows enterprises to optimize advertising expenditures and increase the return on invested resources.

Previously, advertising was predominantly traditional: television, radio, print media, and billboards. Its primary characteristics included mass reach, limited targeting capabilities, high costs, and difficulty in measuring effectiveness. With digitalization, new channels and tools have emerged, specifically social media, search engines, email marketing, online platforms, and marketplaces. This has allowed advertisers to reach their target audience directly without dissipating their budget on unnecessary impressions.

Digital technologies allow for the collection of vast amounts of consumer data, including online behavior, preferences, purchases, geolocation, and demographics. As a result, it has become possible to develop offers tailored to specific users, display advertisements to those who have already interacted with a product, and adjust bidding for impressions in real-time. For businesses, this means increased conversion rates and greater efficiency of advertising budgets.

The digital economy has enabled advertising to become interactive and two-way, specifically through: video advertising with interactive buttons; chatbots for real-time consultations and sales; video reviews, testimonials, and UGC (User-Generated Content); viral marketing, memes, and gamification. In other words, advertising has transformed from a one-way information message into a dialogue with the customer, which increases loyalty and engagement.

Digitalization has reached a point where a brand no longer simply sells a product – it builds a content ecosystem. This includes blogs and articles for SEO; social media platforms as venues for storytelling; and online events, webinars, and live streams. Consequently, advertising has become an integral part of the brand's content strategy rather than just a «creative banner».

The digital economy has introduced programmatic advertising. This refers to the automated purchase of advertising space through algorithm-based platforms, which entails real-time ad buying and displaying, optimization of expenditures and target indicators, and the minimization of manual labor in advertising agencies. This has enabled businesses to scale their advertising campaigns rapidly.

The digitalization of advertising has changed the very nature of business and influences commercial activity strategies, particularly through the access of small and medium-sized enterprises to a global audience; instantaneous feedback regarding products and services; flexible testing of markets and products; and the transition from mass marketing to niche segments. Consequently, advertising has become a more strategic tool of commercial activity rather than a mere mechanism for product promotion [5].

The digitalization of the economy has radically transformed advertising: it has become personalized, interactive, analytical, and accessible to any business, reshaping traditional marketing strategies. This not only enhances the effectiveness of commercial activities but also changes the very interaction between brands and consumers, making it more targeted, transparent, and dynamic.

Of particular importance is the evaluation of advertising effectiveness. In commercial practice, both quantitative and qualitative indicators of advertising effectiveness are applied. Quantitative indicators include sales volumes, revenue growth, conversion rates, and return on advertising spend. Qualitative indicators characterize the level of brand awareness, consumer loyalty, and changes in their attitude toward the product. The comprehensive use of these indicators allows for a more objective assessment of the role of advertising within the sales mechanism.

At the same time, it should be noted that advertising cannot be considered a universal means of increasing sales without taking other commercial activity factors into account [5]. Product quality, service levels, pricing policy, and the effectiveness of distribution channels have a significant impact on the final sales results. Advertising is effective only under the condition of a systemic approach and alignment with other elements of sales management.

The process of advertising communication is inextricably linked to the consideration of psychological aspects and the modeling of consumer behavior. In modern conditions, advertising is regarded as a specific form of communication, the goal of which is to cultivate certain behavioral models within the target audience that align with the enterprise's marketing objectives.

The implementation of advertising communication is carried out through the advertising message, which serves as a means of informing potential consumers. At the same time, according to experts in the field of psychology, in many cases, buyers do not perceive information in its entirety or partially forget it. The perception of advertising depends on the individual psychological characteristics of consumers – specifically, the individuals toward whom the advertising influence is directed. In this regard, a vital task is to study the correlation between the psychology of advertising perception and consumer behavior, as well as to determine how the use of psychological techniques facilitates the memorization of advertising messages and enhances the overall effectiveness of advertising in commercial activities.

It is well known that all mass media used in the media planning process must ensure an equal level of marginal effectiveness. This is a fundamental principle of media planning. If a certain advertising medium demonstrates higher marginal effectiveness compared to others, it is advisable to increase its use. The limit of such an increase is reached when its level of marginal effectiveness equalizes with the indicators of other media. The evaluation of marginal effectiveness is based on the analysis of consumer response to advertising within a specific media channel.

The selection of advertising media should be carried out using a comprehensive approach. It is advisable to apply the synergistic effect during the planning process. Utilizing multiple media channels within a single advertising campaign fosters synergy, where the cumulative economic result exceeds the effect of using each medium individually. In this case, the synergistic effect is formed by combining the advantages of various types of advertising media [7].

The results of the conducted research confirmed that advertising campaigns built using only a single medium are characterized by a lower level of effectiveness compared to campaigns that employ multiple advertising media simultaneously.

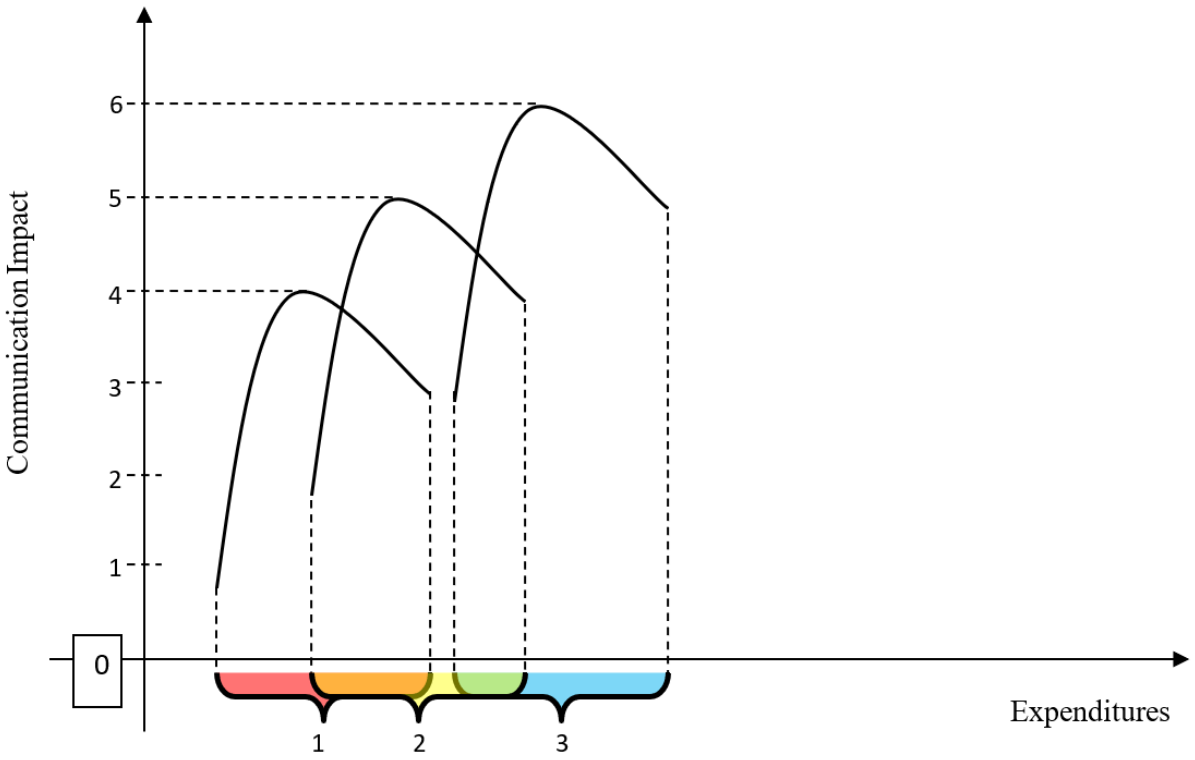


Figure 1. Diagram of the Synergistic Effect Mechanism

The psychological nature of the synergistic effect in media planning is best explained through the lens of Wilhelm Wundt's research. The scholar established a correlation between

consumer response and the frequency of advertising exposure, and demonstrated the existence of a specific threshold level of advertising influence. Below this level, advertising is not perceived by the individual and elicits no reaction. Once the threshold is exceeded, a positive reaction is formed, which reaches its maximum level as frequency increases.

A further increase in the frequency of advertising exposure leads to a gradual decline in positive response, which eventually returns to near-zero levels. When shown too frequently, advertising begins to elicit a negative response, effectively turning into anti-advertising.

Taking into account this relationship, as well as Morgenstern's law and Zilsky's rule, it is possible to construct a graphical model of the synergistic effect in advertising. Whilst Wund presented the results of his research as a parabola for a single advertising medium, the synergistic effect of combining several media is best represented by a system of parabolas, the number of which corresponds to the number of media channels used. The simultaneous dissemination of advertising information across several media ensures a greater cumulative effect from their combined use. Each curve illustrates the effectiveness of the measured impact of a single advertising medium on consumer behaviour, and its peak corresponds to the maximum level of effectiveness according to Wundt's theory.

Empirical studies have confirmed the validity of the proposed model. Companies that have invested significant resources in using various advertising media have demonstrated better financial results and a higher advertising efficiency ratio. Consequently, as advertising expenditure increases – provided it is allocated rationally – its effectiveness also increases.

It is therefore advisable to recommend the use of the synergistic effect as one of the key approaches to planning advertising campaigns in the commercial activities of businesses.

Given that enterprises engaged in commercial activity target various market segments and serve consumers with diverse income levels, the application of the synergistic effect in media planning ensures a dual result – for the business itself and for its target audience. For the enterprise, utilizing different advertising media within a single advertising campaign contributes to increased effectiveness by expanding reach and attracting a larger number of potential consumers. For the end consumer, the positive effect lies in receiving a significant volume of informational and educational materials without additional costs.

The aforementioned scheme of applying the synergistic effect in media planning demonstrates that sales growth is possible both under the condition of overlapping audiences of different advertising media and in their absence. In the first case, effectiveness increases due to the optimal frequency of advertising contacts; in the second, there is an expansion of the consumer base. Each curve presented in Fig. 1 reflects the effectiveness of the metered influence of an individual advertising medium on consumer behavior.

One of the most challenging tasks in advertising remains the evaluation of its effectiveness, particularly the efficiency of utilizing media channels and advertising media. As previously noted, to address this problem, it is advisable to employ heuristic methods of economic analysis, which enable the development of mechanisms for the rapid and high-quality assessment of possible advertising communication options [7].

$$E_c = f(E_p, E_{el}, \ldots, E_o), \quad (1)$$

where E_c – complex effectiveness of the advertising campaign;
E_p – effectiveness of printed media;
E_{el} – effectiveness of electronic media;
E_o – effectiveness of outdoor advertising media.

Based on the analysis of Fig. 1, approaches to calculating the effectiveness of an advertising campaign can be formulated. The integral effectiveness of advertising activity will be considered as a function of the complex use of various types of mass media, particularly electronic, printed, and outdoor advertising media.

Thus, the synergistic effect in advertising activities emerges as a result of the integrated use of advertising media. When considering the synergistic effect, it is advisable to pay more attention to the psychology of advertising information perception and the study of consumer motivations and behavior.

In the field of advertising, researchers from various countries have developed models of advertising campaigns that demonstrate the relationship between the psychological state of potential consumers and the repetition of advertising messages. One such model is as follows:

$$W_{st} = n_s\, m_{st}\, f(y_{st}), \tag{2}$$

where W_{st} – sales volume achieved in segment *s* during time period *t*;
n_s – number of potential consumers in market segment *s*;
m_{st} – average sales potential per single consumer in market segment *s* during time period *t*;
$f(y_{st})$ – sales response function, representing the expected reaction resulting from an advertising message directed at one potential consumer *yst* in market segment *s* during time period *t*.

The aforementioned model is adapted for the use of a single advertising medium. Taking the synergistic effect into account, this model transforms into a total sales function, reflecting the complex, integrated impact of multiple advertising media.

$$W_{stk} = f\,(W_{st1}\, W_{st2},\, \ldots,\, W_{stk-1}), \tag{3}$$

where W_{stk} – sales volume achieved in segment *s* during time period *t* from *k* advertising media.

Media planning involves the formation of a holistic system for delivering advertising messages to the recipients of advertising communication and is aimed at maximizing the return on investment (ROI) in advertising. At all stages – from development to implementation – media planning is a creative process that requires a non-standard approach not only to building a campaign but also to analyzing its results [7].

In today's environment, a key focus of advertising is building long-term relationships with consumers. Advertising is increasingly aimed not only at encouraging one-off purchases, but also at building brand trust and enhancing customer loyalty. This approach promotes sales stability and gives the company a competitive edge in the market.

Advertising serves as a competitive advantage for a company in its commercial activities; it builds brand recognition widely and systematically through a constant presence in the media, on social networks and on various platforms, making the brand more visible to consumers; it is a key intangible asset that distinguishes the company from its competitors.

Advertising allows you to highlight unique selling points. It does not merely provide information about the product, but demonstrates the value that the consumer will derive specifically from your business.

Advertising influences consumer behaviour [3; 4]. Using modern tools (targeting, remarketing, social media), a company can actively stimulate demand. Advertising is not merely about providing information, but about influencing purchasing decisions; specifically, the consumer sees the advert at the right moment and chooses your product.

Another competitive advantage of advertising is that it builds trust and loyalty towards the company and its products, meaning that loyal customers do not switch to competitors, even if they offer lower prices. It is precisely this trust and loyalty that constitute a strategic competitive advantage which cannot be easily replicated. Advertising acts as a tool for

differentiation and positioning, which is also one of the competitive advantages. A company that actively uses advertising for positioning distinguishes itself in the minds of consumers. Such a strategy allows the company to occupy a unique niche even in a competitive market, where it becomes the obvious choice.

Within the digital economy, advertising has transcended its role as a mere operational expense to become a strategic resource that defines an enterprise's competitiveness. This strategic asset enables organizations to pivot rapidly in response to market shifts, validate new product concepts through A/B testing, and scale their geographic reach with minimal friction. Consequently, an enterprise that masters effective promotional strategies gains a sustainable competitive advantage that often outweighs the benefits of price leadership or technological parity.

In summary, advertising serves as a sophisticated, multifunctional sales instrument within modern commercial operations. Its efficacy is derived not simply from the volume of reach, but from the precision of strategic planning, its resonance with target audience needs, and its seamless integration into the broader commercial management system. The ongoing evolution of advertising technologies continues to provide businesses with powerful new avenues for optimizing sales performance in an increasingly volatile market.

Conclusions. The conducted research confirms that advertising is one of the key tools for ensuring sales efficiency in the commercial activities of enterprises. It performs a complex of functions, including informational, persuasive and reminder, and directly affects the formation of demand, consumer behavior and financial results of enterprises. Analysis of scientific sources shows that advertising as a sales mechanism is considered in the literature mostly in the context of marketing communications, but its role in the sales management system requires a more comprehensive approach and systematization.

The study showed that the effectiveness of advertising activities is determined by a number of factors, including strategic planning, the choice of target audience, the adequate choice of channels and advertising media, as well as the integration of advertising activities into the overall system of management of the enterprise's commercial activities. The inconsistency of advertising messages with the real characteristics of the product or sales conditions can negatively affect sales results, emphasizing the need for a systematic and balanced approach to the development of advertising strategies.

Current trends in advertising development indicate the growing importance of digital tools, such as online advertising, targeted promotion and social networks. These technologies allow to increase the accuracy of impact on consumers, to quickly respond to changes in demand and to assess the effectiveness of advertising campaigns using quantitative and qualitative indicators. At the same time, research shows that advertising is effective only in interaction with other components of commercial activity, in particular with the quality of the product, service, pricing and sales channels.

Particular attention should be paid to the long-term perspective of advertising activities. Focusing on building brand trust and increasing consumer loyalty contributes to the stability of sales and provides the enterprise with competitive advantages in the market. Thus, advertising is not only a tool for stimulating short-term sales, but also an important element of the enterprise's development strategy.

Advertising is not just a way to communicate about a product or service. It is a mechanism for creating a competitive advantage, as it increases brand awareness and trust; highlights unique advantages in the market; influences consumer choice and behavior; promotes differentiation and strategic positioning; optimizes the economic resources of the enterprise.

Summarizing the results of the study, we can conclude that advertising is a multifunctional and strategically significant mechanism of commercial activity. Further

scientific research and practical developments should be aimed at optimizing advertising strategies, improving methods for assessing effectiveness, and integrating the latest digital technologies into the sales management system. The implementation of such approaches will allow enterprises to increase the effectiveness of commercial activity, strengthen their market positions, and create long-term competitive advantages.

References

1. Antoniuk Y. M., Shyndyrovskyi I. M. (2018). Komertsiina diialnist [Commercial activity]. Lviv: Mahnoliia, 312 p.
2. Balaban P. Yu. (2019). Komertsiina diialnist [Commercial activity]. Kharkiv: Svit knyh, 368 p.
3. Golda N. M., Krauze O. I., Burlitska O. P. (2021) Research and formation of the sales mechanism [Research and formation of a sales mechanism]. Galician Economic Bulletin [Galician economic journal], vol. 68 (1), pp. 166–174.
4. Krauze O., Golda N., Tymoshiv M. (2024). Changes in consumer behavior under wartime conditions [Changes in consumer behavior during wartime]. In O. A. Sorokivska (Ed.), Business transformation for a sustainable future: Research, digitalization and innovations [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., pp. 492–503. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506 (accessed: 15 January 2026).
5. Golda N. M. (2024). Osoblyvosti formuvannia reklamnoi stratehii [Features of forming an advertising strategy]. In B. A. Oksentiuk (Ed.), Marketynhovi ta lohistychni tekhnolohii: innovatsii dlia zabezpechennia efektyvnosti biznes-protsesiv [Marketing and logistics technologies: innovations to ensure the efficiency of business processes]. Ternopil: Beskydy, pp. 15–25.
6. Golda N. (2025). Reklama yak instrument prodazhu [Advertising as a sales tool]. In B. A. Oksentiuk (Ed.), Informatsiini ta komunikatsiini tekhnolohii yak instrument optymizatsii marketynhovykh ta lohistychnykh protsesiv na pidpryiemstvakh [Information and communication technologies as a tool for optimizing marketing and logistics processes at enterprises]. Ternopil: FOP Shpak, pp. 26–36.
7. Burlitska O. P., Holoda N. M. (2021) Media planning as a component of advertising activity. Středoevropský věstník pro vědu a výzkum, 4, 49–55. ISSN 2336-3630.

Список використаних джерел

1. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Комерційна діяльність : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2018. 312 с.
2. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність : підручник. Харків : Світ книг, 2019. 368 с.
3. Голда Н. М., Краузе О. І., Бурліцька О. П. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1 (68). С. 166–174.
4. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія /за ред.. д.е.н., ред. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 492–503. URL: https: //elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506 (дата звернення: 15.01.2026).
5. Голда Н. М. Особливості формування рекламної стратегії. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів : колективна монографія / за ред. Б. А. Оксентюк. Тернопіль : Бескиди, 2024. С. 15–25.
6. Голда Н. Реклама як інструмент продажу. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах : колективна монографія / за ред. Б. А. Оксентюк. Тернопіль : ФОП Шпак, 2025. С. 26–36.
7. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Медіапланування як складова рекламної діяльності. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2021. № 4. С. 49–55.

Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 2 (99) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

UDC 338:658.5

MODERN DIGITAL DATA PREPARATION TOOLS IN MARKET RESEARCH

Volodymyr Falovych
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5784-0233

Svitlana Semeniuk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3061-4145

Liliya Yakymyshyn
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8098-8500

Summary. *The comprehensive research of the transformation of market research processes in the context of the rapid growth of digital information volumes, the development of the global digital environment, and the active implementation of artificial intelligence technologies is carried out in this paper. Current trends in data generation characterized by exponential dynamics, as well as the growth in the number of Internet users as key factors driving changes in approaches to data collection, processing, and analysis were analyzed. It is substantiated that the increasing volumes of structured and unstructured data require the use of innovative tools for their systematization, cleaning, integration, and preparation for further application in analytical models. The essence of data preparation tools is revealed and their place in the modern analytical process is determined. Differences between data preparation tools and traditional ETL processes, particularly in terms of flexibility, operational efficiency, support for self-service analytics, and facilitation of team collaboration are identified. It is proven that the use of such tools helps eliminate information fragmentation, improve its quality, standardize formats, remove duplicates, handle missing values, and create a unified information base for managerial decision-making. Special attention is paid to the role of artificial intelligence and machine learning technologies in market research. It is determined that AI models enable the identification of hidden patterns, consumer segmentation, forecasting of market trends, and modeling of customer behavior with a high degree of accuracy. It is emphasized that their application effectiveness directly depends on the availability of high-quality, properly structured, and accurately labeled data. The practical advantages of implementing modern data preparation and integration platforms in marketing research are summarized, highlighting their improved operational efficiency, reduced labor intensity of processes, and the ability for specialists to focus on strategic analysis. The conclusion about need of comprehensive integration of data preparation tools and artificial intelligence technologies as a key prerequisite for the formation of effective, adaptive, and competitive market research system in the context of digital economy is made.*

Key words: *market research, data preparation tools, artificial intelligence technologies, digital technology era.*

Received 11.02.2026
Accepted 25.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.282 *Published 30.04.2026*

УДК 338:658.5

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДГОТОВКИ ДАНИХ У ДОСЛІДЖЕННЯХ РИНКУ

Володимир Фалович
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Світлана Семенюк
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Лілія Якимишин
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

Резюме. *Комплексно досліджено трансформацію процесів дослідження ринку в умовах стрімкого зростання обсягів цифрової інформації, розвитку глобального цифрового середовища та активного впровадження технологій штучного інтелекту. Проаналізовано сучасні тенденції генерації даних, що*

 Corresponding author: Svitlana Semeniuk; e-mail: semenjuksb@gmail.com

характеризуються експоненційною динамікою, а також зростання чисельності користувачів Інтернету як ключові чинники зміни підходів до збору, опрацювання та аналізу інформації. Обґрунтовано, що збільшення масивів структурованих і неструктурованих даних потребує застосування інноваційних інструментів їх систематизації, очищення, інтеграції та підготовки до подальшого використання в аналітичних моделях. Розкрито сутність інструментів підготовки даних та визначено їх місце в сучасному аналітичному процесі. Встановлено відмінності між інструментами підготовки даних і традиційними ETL-процесами, зокрема у фокусі на гнучкість, оперативність, підтримання аналітики самообслуговування та забезпечення командної взаємодії. Доведено, що використання таких інструментів сприяє усуненню фрагментованості інформації, підвищенню її якості, стандартизації форматів, видаленню дублікатів, опрацюванні пропущених значень і створенню цілісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Окрему увагу приділено ролі технологій штучного інтелекту та машинного навчання у дослідженнях ринку. Визначено, що AI-моделі дозволяють виявляти приховані закономірності, сегментувати споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та моделювати поведінку клієнтів із високим рівнем точності. Підкреслено, що ефективність їх застосування безпосередньо залежить від наявності якісно підготовлених, структурованих і коректно маркованих даних. Узагальнено практичні переваги впровадження сучасних платформ підготовки та інтеграції даних у маркетингових дослідженнях, що забезпечують підвищення операційної ефективності, скорочення трудомісткості процесів та зосередження фахівців на стратегічному аналізі. Зроблено висновок про необхідність комплексної інтеграції інструментів підготовки даних і технологій штучного інтелекту як ключової умови формування ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної системи дослідження ринку в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: *дослідження ринку, інструменти підготовки даних, технології штучного інтелекту, епоха цифрових технологій.*

Дата надходження 11.02.2026
Дата прийняття 25.02.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.282 *Дата публікації 30.04.2026*

Statement of the problem. Collection, processing, and preparation of data for application is an important stage in market research. Previously, the work with various data was the responsibility of a narrow circle of technical specialists before the results became available to others. At present it is a collaborative effort of the entire research team. Whether it involves creating dashboards, training artificial intelligence models, or fast obtaining of the answers to new queries, the quality of the data and the ease of its processing directly determine the efficiency and success of the researchers' work.

In the context of the above mentioned, the application of modern data preparation tools in market research is of significant importance. They make it possible for researchers to transform disparate or incompatible sets of information into useful, understandable data that everyone can work with. Such data become the basis for prompt decision-making and achievement of tangible results in market research. Since the increasing number of from sales, marketing, finance, and operations specialists are directly involved in working with data, the need for simple, flexible, and intuitive data preparation tools grows as well.

Analysis of available researches and publications. Marketing research in general, and market research in particular, have recently been attracting the increasing attention not only from academic marketers but also from practitioner-researchers Among Ukrainian scholars in the field of marketing, the significant scientific contributions of V. A. Litynska should be highlighted. In her work she draws attention to the transformation of traditional marketing research methods influenced by the era of digital technologies and changes in consumer behavior [8]. G., While investigating the problem of marketing research for business, Sukhorukova H. draws attention to the issue of personalized customer experience and the need to use online technologies in research [11]. The structure of marketing research also includes market research. The issue of market research was directly studied by M. Bahorka, I. Kadyrus, and N. Yurchenko [1], who analyzed, summarized, and systematized market research methods depending on the buyer archetype. The authors focused on the investigation of consumer behavior, which made it possible to form two groups of methods: non-traditional and

traditional, used to study consumer behavior [1]. The work by T. Chernychko, N. Hladynets, and V. Hladynets, who studied the food market through the lens of consumer behavior within it [8] can be considered to be the follow-up to these researches. A significant contribution to the investigation of the market has been made by marketing practitioners, who presented their findings in [7]. In particular, issues of market evaluation using modern digital tools, risk assessment, and others were investigated.

The objective of the investigation is to substantiate the role of modern data preparation tools and artificial intelligence technologies in the transformation of market research processes, as well as to determine their impact on the quality, speed and effectiveness of analytical activities of enterprises under the conditions of rapid growth in information volumes.

Statement of the task. In order to achieve the set goal, it is necessary to solve the following problems: to analyze the dynamics of global data growth and the increase in the number of Internet users as a prerequisite for transformation of approaches to market research; to characterize the essence and features of market research under the conditions of the digital economy; to reveal the content and functional capabilities of data preparation tools; identify the key advantages of data preparation tools application by market researchers; to investigate the role of artificial intelligence and machine learning models concerning the efficiency of market data analysis; to analyze the possibilities for practical application of modern data preparation and integration platforms in market research; and to substantiate the need to use well-prepared data as the basis for forming and substantiating management decisions.

In the course of the study, we used the following general scientific and special methods that ensured the consistency and validity of the obtained results: analysis and synthesis – to generalize scientific approaches to interpreting market research, data preparation tools, and artificial intelligence technologies; systemic approach – to consider the market research process as an integrated system that combines the stages of data collection, preparation, processing, and analysis; comparative analysis – to compare traditional information processing methods with modern data preparation tools and artificial intelligence technologies, as well as to identify their advantages and differences (in particular in relation to ETL (Extract, Transform, Load) processes, which include data extraction, transformation, and loading); statistical analysis – to investigate the dynamics of global data growth and the number of Internet users, as well as to interpret quantitative indicators of digital development; graphical method – for visual presentation of trends in the growth of information volumes and the dynamics of the digital environment development; generalization method – to draw conclusions regarding the role of data preparation tools and artificial intelligence in increasing the efficiency of market research.

The combined application of the above mentioned methods made it possible to assess comprehensively the transformation of market research processes in the context of the active implementation of digital technologies and artificial intelligence.

Presentation of the main research material. Every day we are faced with a large amount of data, and every year these volumes are increasing at an ever faster rateAccording to research by Exploding Topics Company, about 402 million terabytes of data are created every day worldwide [6]. The created data include those that have just been generated, received, copied, or used. In zettabytes, this is approximately 147 zettabytes per year, nearly 12 zettabytes per month, 2.8 zettabytes per week, or 0.4 zettabytes per day [10].

In 2024, approximately 147 zettabytes of data were generated, and in 2025 this figure reached 181 zettabytes [10]. Each year, these volumes are increasing at an ever faster rate. More than half of Internet traffic consists of video.

Analysis of the dynamics of global information volume for the period 2015–2025 is presented using the diagram in Fig. 1. The given data indicate that during the investigated period, the volume of information increased by 11.6 times. This trend still exists.

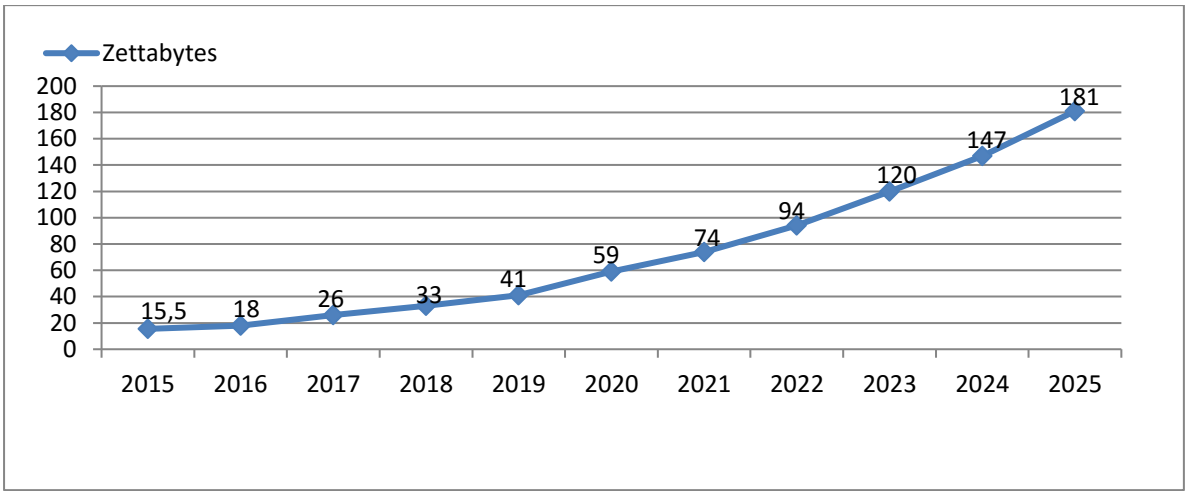


Figure 1. Dynamics of the information volume of stored in the world*

*Compiled by the authors based on [10].

According to research by Domo Company, the number of Internet users worldwide reached a record 5.52 billion people in 2024 (Fig. 2) [4]. Over the past 10 years, the number of Internet users has increased by 1.8 times.

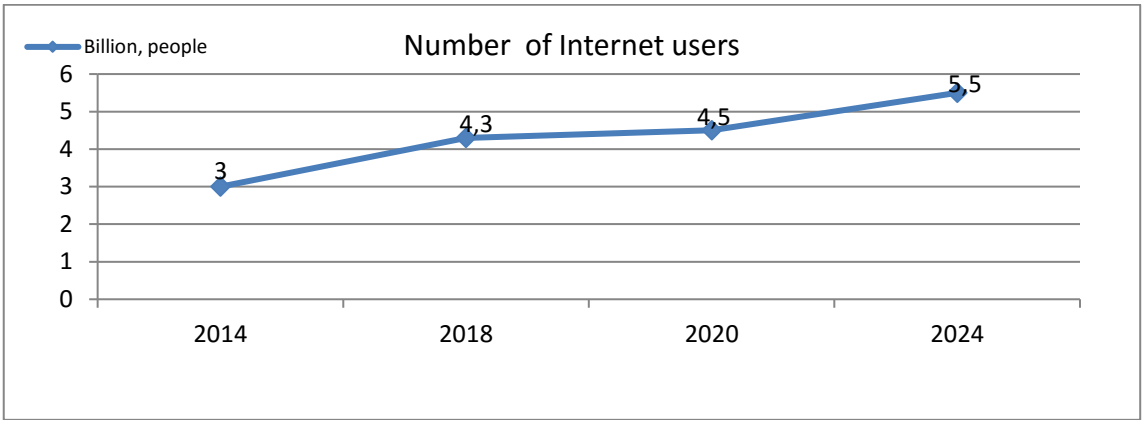


Figure 2. Dynamics of the number of Internet users in 2014–2024*

*Compiled by the authors based on [4].

Over the past decade, the research company Domo has tracked global data usage and noted a significant increase in activity across various online platforms, from Instagram and X to Amazon, Venmo, and many others [4]. The annual infographic by this research company provides an overview of the vast amount of data generated on the Internet every minute, illustrating how data continuously evolve and change since more and more people interact with digital platforms and services. Thus, the 2025 infographic reflects the huge amount of data generated every 60 seconds online, highlighting the need to use modern tools for data preparation, processing, and analysis, as well as in market research [4].

It should be noted that market research is a set of actions aimed at the investigation of all environmental factors that influence the state and development of the market, including changes in its volume and structure, etc. [1]. As the result of market research, we obtain information about opportunities and threats by studying the competitive environment, as well as carrying out research of the target audience.

During market research, large amounts of information are obtained, therefore data preparation tools are important, as they ensure systematic cleaning, structuring, and enrichment of primary information arrays for their further application in analytical reports or models [11]. They make it possible to detect and eliminate errors, unify data formats, integrate information from various sources, and organize it for use in information and analytical dashboards, reports, or models. Thus, data preparation tools increase the reliability of the information base and ensure informed and confident use of data in the decision-making process.

Data preparation tools significantly simplify operations that previously required complex queries or significant time-consuming data processing. Modern data preparation platforms increasingly use simple interfaces, enabling analysts and researchers to generate and refine data quickly [9]. Such shift toward self-service analytics increases researchers' autonomy while ensuring consistency in metric definitions and data sources.

Data preparation is often equated with ETL (extract, transform, load) processes; however, there are significant differences in their focus and purpose. While ETL tools are used mainly for transferring large amounts of data into storage systems, data preparation tools are focused on ease of use and efficiency [6]. They emphasize real-time analysis, team collaboration, and rapid responses, unlike rigidly structured data processing pipelines.

In the context of the growing role of data in researchers' daily activities, the ability to clean and prepare information independently without complete dependence on technical specialists becomes particularly important [12]. It is data preparation tools that provide this opportunity, combining it with scalability and process efficiency.

Typical scenarios for the application of data preparation tools include, in particular, the following areas [8, p. 75]:

- preparation of data concerning the effectiveness of advertising campaigns for the creation of marketing dashboards;
- cleaning and unifying sales funnel data for the application in market forecasting models;
- structuring financial information for managerial and analytical reporting needs;
- compiling customer data for further application in market forecasting models.

In all of the above mentioned cases, the common goal is to provide researchers with high-quality data-accurate, complete, and suitable for practical use in the decision-making process.

Since market researchers work with large amount of information, selecting the right and effective data preparation tools is an important component of building modern analytical workflow. The main key advantages of using data preparation tools are [3, 7]:

1. Eliminating data fragmentation and isolation. Modern research teams work with data coming from dozens of diverse sources, including CRM systems, spreadsheets, cloud applications, and other information resources. Data preparation tools ensure the integration and harmonization of these sources, creating a integrated and unified information representation. This makes it impossible to make management decisions based on outdated information or fragmented view of the situation.

2. Improving the quality of data and analytical results. Low data quality can result in incorrect conclusions and significant financial losses for companies. Data preparation tools provide the detection and correction of errors, handling of missing values, removal of duplicates, as well as standardization of heterogeneous data formats. As a result, reliable and consistent information arrays are created. They make it possible for researchers to assess performance metrics more accurately and to develop well-founded long-term development strategies.

3. Expanding the availability of data preparation tools. Modern analytics tools enable researchers to clean, transform, and structure data independently. As a result, marketing analysts can quickly obtain necessary data without delays.

4. Improving operational efficiency. Manual data cleaning and integration is labor-intensive and repetitive process, often accompanied by errors. Data preparation tools, through automation and control, reduce the amount of routine work, increase accuracy, and ensure effective coordination. This makes it possible for specialists to spend more time analyzing market development trends and less time managing spreadsheets [1].

5. Application of artificial intelligence and machine learning. The phenomenal dynamics of artificial intelligence development has dominated in digital discussions in recent years [2]. We are witnessing the revolution of artificial intelligence, which is actively entering all areas, including the field of research. The impact of artificial intelligence on data generation can be compared to the early days of social media platforms. The results of the investigation carried out in 2025 showed that the digital landscape is constantly changing, with the rapid growth in popularity of artificial intelligence models such as ChatGPT, Sora, Gemini, Grok, and others [2].

The effectiveness of these artificial intelligence models is largely determined by the availability of correct, properly labeled and structured data. Data preparation tools play a key role in this process, whether it involves preparing data for market segmentation or for using predictive market development models. As researchers find new ways to apply artificial intelligence in analytics, having reliable and properly prepared data becomes critical to drawing accurate and meaningful conclusions.

Thus, artificial intelligence has significantly transformed the field of market research. Due to the implementation of AI solutions, this process has become faster, more accurate, and more efficient. Artificial intelligence models are opening new, more effective approaches to analytics. Tools operating on the basis of artificial intelligence, have significantly accelerated the collection and processing of data from various sources – such as online forums, social networks, and customer feedbacks – compared to traditional research approaches.

In addition to artificial intelligence models, market research most often relies on other modern tools and platforms that enable rapid and efficient transformation of raw information into formats ready for data analysis. Today, companies are encouraged to use various modern data preparation tools for market research [5]. Among them is Microsoft Power Query as a tool for cleaning, transforming, and preparing data from various sources. Since 2016, it has been built into Excel and allows data preparation to be automated, recording all actions and steps in the editor. Talend is data integration and quality management platform that helps businesses consolidate information from various sources (POS, CRM, ERP) for analysis. The platform for data integration, processing, synchronization, and migration – Informatica PowerCenter ensures efficient data warehouse construction and information exchange. For data flows automation, Apache NiFi tool should be used, as it provides real-time data collection, routing, transformation, and delivery. For transforming data into storage, the data build tool (dbt) automates the process of converting raw data into structured models, providing their testing, documentation, and version control, which simplifies the work of analysts.

Conclusions. It is substantiated in this paper that the rapid growth of digital information and active digitalization of society are creating new requirements for the organization and methodology of market research. The dynamics of data generation and the increasing number of Internet users necessitate the use of modern tools for data preparation, integration, and analysis. It is proved that data preparation tools play a key role in the formation of high-quality information base for sound managerial decision-making. They provide data cleaning, structuring, standardization, and integration from various sources, minimize errors, eliminate information fragmentation, and enhance the reliability of analytical results. Unlike traditional ETL processes, modern data preparation platforms are focused on flexibility, operational efficiency, and support for self-service analytics.

It has been established that the use of artificial intelligence and machine learning technologies significantly increase the speed and accuracy of market research, enabling the identification of hidden patterns, forecasting consumer behavior, and modeling market trends. At the same time, the effectiveness of AI models directly depends on the quality and structure of the input data, which further emphasizes the importance of data preparation tools.

The feasibility of using modern data preparation and integration platforms in marketing research practice, as they contribute to improving operational efficiency, reducing the labor intensity of processes, and allowing specialists to focus on strategic analysis rather than routine data processing is substantiated. Thus, the integration of data preparation tools and artificial intelligence technologies is the required condition for building modern market research system that ensures the development of well-founded, timely, and competitive managerial decisions in the digital economy.

It is reasonable to focus further scientific research on in-depth investigation of the practical aspects of integrating data preparation tools and artificial intelligence technologies into the operation of Ukrainian enterprises, taking into account industry-specific characteristics.

References

1. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Yurchenko N. I. (2022) Metody doslidzhennia vnutrishnoho rynku spozhyvachiv ta spozhyvchoi povedinky. [Methods of researching the domestic consumer market and consumer behavior] Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia “Ekonomichni nauky”, no. 1 (105), pp. 129–137. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-17
2. Halata F. Yak shtuchnyi intelekt u doslidzhenniakh rynku vplyvaie na biznes ta investytsiini rishennia. [How artificial intelligence in market research impacts business and investment decisions] Founder. Available at: https://founder.ua/publication/how-artificial-intelligence-in-market-research-affects-business (accessed: 12 February 2026).
3. Hordiienko K. Yak doslidyty rynok: pryklady, metodolohiia, instrumenty [How to research the market: examples, methodology, tools] Available at: https://serpstat.com/uk/blog/yak-dosliditi-rinok-prikladi/#i1q7sk (accessed: 20 February 2026).
4. Dani nikoly ne spliat 12.0. [Data Never Sleeps 12.0] Available at: https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-12 (accessed: 6 February 2026).
5. Desiat naikrashchykh instrumentiv dlia obrobky danykh u 2025 rotsi. [Top ten data mining tools in 2025.] Available at: https://www.domo.com/learn/article/best-data-fabric-tools (accessed: 12 February 2026).
6. Kilkist stvoriuvanykh danykh shchodnia (2025) [Amount of data created daily in 2025] Available at: https://explodingtopics.com/blog/data-generated-per-day (accessed: 25 January 2026).
7. Kliuchovi instrumenty dlia efektyvnoho doslidzhennia rynku. [Key tools for effective market research] Bloh WebPromo Experts. Available at: https://webpromoexperts.net/ua/blog/klyuchovi-instrumenti-dlya-efektivnogo-doslidzhennya-ta-analizu-rinku/ (accessed: 15 February 2026).
8. Litynska V. A. (2025) Suchasni metody provedennia marketynhovykh doslidzhen. [Modern methods of conducting marketing research.] *Sotsialna ekonomika*, no. 70, pp. 72–84. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-06
9. Nikolaienko D., Vasylieva N., Mazurenko O. (2024) Osoblyvosti vprovadzhennia suchasnykh instrumentiv biznes-analityky. [Features of implementing modern business analytics tools] Filosofiia ta upravlinnia, no. 3 (7). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.02
10. Obsiah danykh abo informatsii, stvorenykh, zibranykh, skopiiovanykh ta spozhytykh u vsomu sviti z 2010 po 2025 rik [The volume of data or information created, collected, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2025. Available at: https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/ (accessed: 25 January 2026).
11. Sukhorukova H. Marketynhovi doslidzhennia dlia biznesu: vydy, metody, dzherela danykh. [Marketing research for business: types, methods, data sources] Kyivstar Business Hub Available at: https://hub.kyivstar.ua/author/ganna-suhorukova (accessed: 2 February 2026).
12. Chernychko T. V., Hladynets N. Yu., Hladynets V. I. (2023) Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv na rynku produktiv kharchuvannia. [Research on consumer behavior in the food market] Problemy suchasnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbirnyk naukovykh prats, no. 3 (92), pp. 163–169. Doi: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-22.

Список використаних джерел

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., & Юрченко Н. І. Методи дослідження внутрішнього ринку споживачів та споживчої поведінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (105). С. 129–137. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-17

2. Галата Ф. Як штучний інтелект у дослідженнях ринку впливає на бізнес та інвестиційні рішення. *Founder*. URL: https://founder.ua/publication/how-artificial-intelligence-in-market-research-affects-business (дата звернення: 12.02.2026).
3. Гордієнко К. Як дослідити ринок: приклади, методологія, інструменти URL: https://serpstat.com/uk/blog/yak-doslidiiti-rinok-prikladi/#i1q7sk (дата звернення: 20.02.2026).
4. Дані ніколи не сплять 12.0. URL: https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-12 (дата звернення: 06.02.2026).
5. Десять найкращих інструментів для обробки даних у 2025 році. URL: https://www.domo.com/learn/article/best-data-fabric-tools (дата звернення: 12.02.2026).
6. Кількість створюваних даних щодня. 2025. URL: https://explodingtopics.com/blog/data-generated-per-day (дата звернення: 25.01.2026).
7. Ключові інструменти для ефективного дослідження ринку. Блог WebPromo Experts. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/klyuchovi-instrumenti-dlya-efektivnogo-doslidzhennya-ta-analizu-rinku/ (дата звернення: 15.02.2026).
8. Літинська В. А. Сучасні методи проведення маркетингових досліджень. Соціальна економіка. 2025. № 70. С. 72–84. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-06
9. Ніколаєнко Д., Васильєва Н., Мазуренко О. Особливості впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики. *Філософія та управління.* № 3 (7). 2024. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.02
10. Обсяг даних або інформації, створених, зібраних, скопійованих та спожитих у всьому світі з 2010 по 2025 рік URL: https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/ (дата звернення: 25.01.2026).
11. Сухорукова Г. Маркетингові дослідження для бізнесу: види, методи, джерела даних. Kyivstar Business Hub URL: https://hub.kyivstar.ua/author/ganna-suhorukova (дата звернення: 02.02.2026).
12. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Гладинець В. І. Дослідження поведінки споживачів на ринку продуктів харчування. *Проблеми сучасного підходу в економіці: збірник наукових праць.* 2023. № 3 (92). С. 163–169. Doi: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-22.

ГАЛИЦЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Науковий журнал

№ 2 (99) 2026

Переклад *Ж. В. Баб'як.*
Редактор *Є. І. Гриценко.*
Коректор *Н. Б. Коваль.*
Комп'ютерне макетування *Н. Б. Коваль.*

Тираж 100 пр. Зам. № 3861

Видавець Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001
E-mail: vydavnytstvo@tu.edu.te.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4226 від 08.12.2011 р.

ISSN 2409-8892