



Громадська організація
«Науково-аналітична спілка»

Третя Всеукраїнська науково-практична

КОНФЕРЕНЦІЯ

СТАЛИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ, СМАРТ РОЗВИТОК: НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

14 квітня 2026 року
Тернопіль

Громадська організація «Науково-аналітична спілка»

**Збірник тез доповідей
Третьої Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**СТАЛИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ, СМАРТ РОЗВИТОК: НАУКОВІ
ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ І
ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

14 квітня 2026 р.

**Тернопіль
2026**

УДК 330.3:504:316.42:004.738.5
JEL: O10, O18, O30, Q01, Q56, R11, H43, I38

Розглянуто та затверджено на зборах громадської організації «Науково-аналітична спілка» (протокол № 2 від 14 квітня 2026 р.)

Редакційна колегія: Віталій РУДАН – кандидат економічних наук, Голова ГО «Науково-аналітична спілка»; Тарас БОРИС – член правління ГО «Науково-аналітична спілка»; Іван БУРТНЯК – доктор економічних наук, професор, член ГО «Науково-аналітична спілка»; Наталія КОЗЬМУК – кандидат економічних наук, доцент, член ГО «Науково-аналітична спілка»; Малюта ЛЮДМИЛА – доктор економічних наук, професор, член ГО «Науково-аналітична спілка»; Тарас МАРШАЛОК – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету, доцент кафедри політичних наук Українського католицького університету; Віталій ПИСЬМЕННИЙ – доктор економічних наук, доцент, заступник ГО організації «Науково-аналітична спілка»; Андрій ТИМКІВ – кандидат економічних наук, ревізор ГО «Науково-аналітична спілка».

Відповідальний за випуск: Віталій РУДАН – кандидат економічних наук, Голова громадської організації «Науково-аналітична спілка».

С 11 **Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних і локальних викликів: Збірник тез доп. Третьої Всеукр. наук.-практ. конф. (14 квітня 2026 р., м. Тернопіль). Тернопіль: ГО «Науково-аналітична спілка», 2026. 102 с.**

У збірнику тез доповідей конференції представлено дослідження та практичні рішення, що сприяють сталому, інклюзивному та смарт розвитку в умовах сучасних викликів. У ньому висвітлено новітні наукові досягнення, інноваційні підходи та їх інтеграцію для ефективного вирішення актуальних глобальних і локальних проблем.

УДК 330.3:504:316.42:004.738.5

За стиль, редакцію та достовірність поданих матеріалів конференції несуть відповідальність їх автори.

Електронна пошта: confngosau@gmail.com
Вебсайт: <https://www.ngosau.com/konferenciyi>

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА

- Наталія СМЕНТИНА
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 6
- Андрій БЕЗПАЛЬКО
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 9
- Анастасія ФІАЛКОВСЬКА
«ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА У МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ: НОВІ МОДЕЛІ
ФІНАНСУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ 11
- Андрій ТИМКІВ
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА «ЗЕЛЕНІ
ОБЛІГАЦІЇ» 13

СЕКЦІЯ 2. ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК

- Тетяна МОСКОВЧЕНКО
ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ
ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ 16
- Оксана БОНДАРЧУК
МОВНА КОМПЕТЕНЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ
ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА 18
- Ірина ШУЛЬГА
КОМПЛЕКСНА ДОСТУПНІСТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА
РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 21
- Дмитро СЛОБОДЯНЮК
ПАРТНЕРСЬКА МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ
БАТЬКІВ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В
УМОВАХ ВІЙНИ 24

СЕКЦІЯ 3. ОСВІТА ТА НАУКА

- Ірина КОСТЮК
ТРАВМОІНФОРМОВАНИЙ ПІДХІД У РОБОТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ
ШКОЛИ 27

СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЇ ТА СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЇ

- Олександр ПАШНЮК
СМАРТ-ПЛАТФОРМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕРЕЖЕВІ
ЕФЕКТИ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ 31

Наталія КОЗЬМУК
ОСОБЛИВОСТІ СУТНІСНОГО ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
КАТЕГОРІЇ «ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ» В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 33

Олеся ЧЕРВАК-СМЕРІЧКО
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 38

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

Лілія МАЗУРИК, Оксана РУДЕНКО
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО БІЗНЕСУ 41

Наталія БРЮХАНОВА
ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ
БІДНОСТІ В УКРАЇНІ 44

Віталій ПИСЬМЕННИЙ
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СВІДОМОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ
МОЛОДІ В УМОВАХ РЕАЛІЙ РИНКУ ПРАЦІ 46

Олександр ГАПОНЮК
ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТУРА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 49

Ростислав КИРИЧ
СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ 52

Михайло ЯРІШ
РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У
ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 54

Олена МАЛЮТА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ
ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ОСП КОРПОРАЦІЯ «ВАТРА» 58

Сергій ШЕВЧЕНКО
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЛАЗЕРНОГО
ОБЛАДНАННЯ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА
ПРОМИСЛОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ 62

СЕКЦІЯ 6. БАНКИ І БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Віталій РУДАН
БАНКИ РОЗВИТКУ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПОВОЄННОЇ
РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
УРОКИ НІМЕЧЧИНИ І ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ ДЛЯ УКРАЇНИ 68

Віталій КАРП КАДРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	72
Іван БУРТНЯК, Ганна МАЛИЦЬКА МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА БАЗІ СТОХАСТИЧНИХ РІЗНИЦЕВИХ РІВНЯНЬ	75
Тарас ЛИСЕНКО ЦІЛЬОВЕ РЕФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ТРАНСМІСІЇ В УКРАЇНІ	77
Наталія КУЧЕРЕНКО РЕЖИМИ МОНЕТАРНОЇ ТРАНСМІСІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	79

СЕКЦІЯ 7. БЮДЖЕТНИЙ МЕХАНІЗМ

Павло ПІРНИКОЗА ФІСКАЛЬНІ МОДЕЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ, МОЛДОВИ ТА СЕРБІЇ	82
Тарас МАРШАЛОК, Ліна ЗАДОРЖНЯ, Ірина СИМОВОНИК МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	85

СЕКЦІЯ 8. ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ

Світлана ДМИТРАШКО, Анатолій КАЗЮК ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ЦЕНТРІВ СИЛИ У СВІТІ, ЩО ШУКАЄ ОПОРИ	88
Тетяна ЩЕРБАК ПОЛІТИЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ВЕКТОРИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЗАХІДНИХ БАЛКАН В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ	91
Максим НИКОЛАЙЧУК ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ І МІЖНАРОДНА ДОВІРА ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	95

СЕКЦІЯ 9. РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Олег ДІДЕНКО НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	98
---	----

СЕКЦІЯ 1

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА

Наталія СМЕНТИНА

*доктор економічних наук, професор
Одеський національний морський університет*

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662825>

Сучасні глобалізаційні процеси зумовлюють посилення ролі транспортної інфраструктури як одного з ключових чинників економічного розвитку держав та їх інтеграції у світові логістичні системи. У цих умовах стратегічний розвиток підприємств морського транспорту набуває особливого значення не лише з позицій економічної ефективності, а й як передумова сталого, інклюзивного та смарт-розвитку національної економіки. Морський транспорт відіграє провідну роль у забезпеченні міжнародної торгівлі, формуванні транспортно-логістичних ланцюгів, зміцненні регіональної стійкості та підвищенні конкурентоспроможності держави. Водночас ефективне функціонування підприємств морського транспорту потребує значних інвестиційних ресурсів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, технічне переоснащення та підвищення якості логістичних послуг.

На макроекономічному рівні морські порти виступають не лише інфраструктурними об'єктами, а й важливими чинниками економічного розвитку, оскільки забезпечують функціонування зовнішньої торгівлі, логістичних ланцюгів і міжнародної економічної інтеграції. За оцінками Світового банку, понад 80% світової товарної торгівлі за обсягом здійснюється морським транспортом, що засвідчує стратегічне значення портової інфраструктури для підтримання глобальних ланцюгів постачання [1]. Для країн із розвинутою морською логістикою це має важливе значення з погляду формування валютних надходжень, підтримання зовнішньоторговельної активності та збалансування платіжного балансу. Розвиток морських портів супроводжується мультиплікативним ефектом, оскільки інвестиції в портову галузь генерують додаткові доходи в суміжних сферах: залізничному й автомобільному транспорті, судноремонті, страхуванні та митних послугах. Крім того, портова інфраструктура сприяє формуванню промислово-логістичних кластерів, створенню робочих місць і розширенню економічних можливостей регіонів. Економічний вплив розкладається на три рівні: прямий (робота безпосередньо в порту, наприклад, докери, кранівники), непрямий (ланцюг постачань: вантажівки, склади, залізниця) та індукований (витрати зарплат на споживання). Загальний мультиплікатор для портів становить 2,5–4,0 (рідше до 5,0 для круїзних), тобто кожна одиниця прямої активності генерує

2,5–4,0 одиниці загального економічного ефекту; одне робоче місце безпосередньо в порту створює від 4 до 6 додаткових робочих місць у регіональній економіці [2]. Для України цей ефект є особливо важливим у контексті відновлення приморських регіонів, підтримки зайнятості, розвитку місцевого підприємництва, розширення економічних можливостей територіальних громад та формування передумов більш інклюзивного регіонального розвитку.

Морська інфраструктура України залишається одним із ключових елементів економічного відновлення та міжнародної торгівлі, попри масштабні руйнування внаслідок збройної агресії. За час повномасштабного вторгнення 382 об'єкти портової інфраструктури, включно з причалами, складами та терміналами, зазнали пошкоджень або були знищені [3]. Найбільш постраждали порти південного регіону, зокрема Миколаївської та Херсонської областей. Водночас, попри блокаду частини морських шляхів, руйнування інфраструктури та ускладнення логістики на сухопутних кордонах, транспортна система України продемонструвала значну адаптивність. Особливу роль у забезпеченні зовнішньоторговельних перевезень відіграли порти Дунайського кластера та глибоководні порти Одеського регіону, які стали ключовими елементами логістичної стійкості держави [4].

Основними викликами для функціонування морського транспортного комплексу сьогодні залишаються загроза ракетних ударів, необхідність модернізації інфраструктури, забезпечення безпеки судноплавства та підвищення стійкості логістичних систем до зовнішніх шоків. Відповідно, інвестиції необхідні не лише для оперативного відновлення портів, а й для створення адаптивної, безпечної та технологічно оновленої моделі їх розвитку. За таких умов пріоритетного значення набуває довгострокова інвестиційна політика, орієнтована не лише на відновлення втрачених потужностей, а й на структурне оновлення морської транспортної системи. Це передбачає узгодження інфраструктурних, фінансових та інституційних рішень із цілями національної економічної стійкості та європейської інтеграції.

Сучасна трансформація міжнародних логістичних маршрутів посилює роль морських портів як стратегічних вузлів мультимодальних мереж і важливих елементів інтеграції України у світові ланцюги постачання. У цих умовах підвищення ефективності інвестицій потребує комплексного розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, удосконалення транскордонних процедур та застосування сучасних фінансових механізмів, зокрема державно-приватного партнерства, міжнародного фінансування, «зелених» інвестицій і страхування воєнних ризиків. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств морського транспорту доцільно розглядати як інноваційну економічну модель, що поєднує механізми державно-приватного партнерства, ресурси міжнародних фінансових інституцій, інструменти «зеленого» фінансування, цифрові рішення управління та засоби страхування воєнних ризиків. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише економічну результативність, а й довгострокову стійкість, екологічну відповідальність та соціальну значущість інфраструктурних проєктів. Практичне значення такого підходу підтверджується реалізацією

міжнародних проєктів підтримки, зокрема проєкту RELINC, спрямованого на посилення логістичної спроможності портової інфраструктури через оновлення обладнання, розвиток IT-рішень та підвищення ефективності управління трафіком. Важливими напрямками також залишаються розширення концесійних механізмів, розвиток державно-приватного партнерства та поступове впровадження моделі «landlord port» [4].

Смарт-трансформація морської портової галузі передбачає впровадження цифрових платформ управління, систем Port Community Systems, технологій штучного інтелекту, аналітики даних, електронного документообігу та IT-систем координації трафіку, що підвищують прозорість, швидкість і безпеку логістичних операцій. Саме такі рішення формують підґрунтя для переходу від традиційної моделі функціонування портів до концепції «Порт 4.0», яка відповідає сучасним вимогам сталого та високотехнологічного розвитку. Екологізація портової діяльності, зокрема впровадження технологій берегового енергопостачання, декарбонізація портової техніки та залучення «зелених» інвестицій, є не лише вимогою європейської інтеграції, а й необхідною умовою сталого розвитку морського транспорту в довгостроковій перспективі. Водночас цифровізація та екологізація портової діяльності мають розглядатися не як окремі напрями модернізації, а як взаємопов'язані складові єдиної стратегії сталого розвитку. Їх поєднання дає змогу підвищити ресурсну ефективність, знизити операційні ризики, посилити інвестиційну привабливість підприємств морського транспорту та зміцнити конкурентні позиції портів.

Таким чином, інвестиційне забезпечення сталого розвитку підприємств морського транспорту має базуватися на комплексному врахуванні економічних, інституційних, соціальних, екологічних та технологічних факторів. Поєднання механізмів інноваційного фінансування, цифрової трансформації, екологізації та ризик-менеджменту створює підґрунтя для сталого, інклюзивного та смарт-розвитку морської транспортної галузі. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України, відновленню регіонів, інтеграції у глобальні логістичні мережі та формуванню довгострокових соціально-економічних ефектів.

Література:

1. Humphreys R.M. Why ports matter for the global economy. World bank blogs, 2023. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/transport/why-ports-matter-global-economy>.
2. Port Economic Impact Methodology. MuniIntel Ports, 2023. URL: <https://muniintel.com/articles/port-economic-impact-methodology>.
3. Неділько С. Port Infrastructure: Outlook for Investors in 2025. Ukrainian Law Firms, 2025. URL: <https://ukrainianlawfirms.com/reviews/maritime-and-shipping>.
4. Сміян Н. Можливості та виклики транспортної системи України очима експертів Світового банку. Центр транспортних стратегій, 2025. URL: https://cfts.org.ua/articles/mozhливosti_ta_vikliki_transportno_sistemi_ukrani_ochami_ekspertiv_svitovogo_banku_2130.

Андрій БЕЗПАЛЬКО

здобувач освіти

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Науковий керівник:

Андрій ТИМКІВ

кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів,

обліку і оподаткування ім. С. Юрія

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756628>

Однією з ключових особливостей управління в умовах сталого розвитку є зміна цільової функції управлінської системи. Якщо традиційна модель управління здебільшого орієнтувалася на максимізацію прибутку, продуктивності або темпів зростання, то сучасна управлінська практика передбачає досягнення багатокритеріального результату. Це означає необхідність одночасного врахування економічної результативності, соціальної справедливості та екологічної рівноваги. Відповідно, система цілей організації ускладнюється, а управлінські рішення потребують оцінювання не лише за критерієм фінансової доцільності, а й за критеріями суспільної корисності, екологічної нейтральності, інклюзивності та довгострокової стійкості.

Наступною важливою особливістю є інтеграція принципів сталого розвитку у всі функції менеджменту. У сфері планування це проявляється у переході від короткострокового та фрагментарного прогнозування до стратегічного планування, що враховує ризики виснаження ресурсів, зміну клімату, демографічні тенденції, інституційні обмеження та потребу у соціальному балансі. У сфері організації управління важливим стає формування горизонтальних зв'язків, міжсекторальної взаємодії та координації інтересів різних груп стейкхолдерів. У мотиваційній підсистемі зростає значення ціннісних факторів, корпоративної культури відповідальності, підтримки людського потенціалу, розвитку компетентностей та формування екологічно і соціально свідомої поведінки. У контролі та оцінюванні результатів акцент переноситься з фінансових показників на систему збалансованих індикаторів, які дають змогу вимірювати не лише економічний результат, а й соціальний та екологічний ефект.

Суттєвою рисою управління в умовах сталого розвитку є посилення ролі стейкхолдерського підходу. Сучасна організація вже не може розглядатися як замкнена система, що орієнтується виключно на інтереси власників або управлінського центру. Вона функціонує у складній мережі взаємозв'язків із працівниками, споживачами, постачальниками, місцевими громадами, органами влади, інвесторами, громадськими інституціями та природним середовищем. Саме тому управління в умовах сталого розвитку передбачає узгодження інтересів цих груп, побудову прозорих комунікацій, підвищення рівня довіри та забезпечення підзвітності. Такий підхід змінює природу управлінської влади: від адміністративного домінування до партнерського

лідерства, від ієрархічного контролю до координації та залучення.

Окрему увагу слід приділити тому, що сталий розвиток обумовлює переосмислення ресурсної бази управління. У традиційній економіці природні ресурси, людський капітал і соціальна інфраструктура часто розглядалися як допоміжні фактори виробництва. У парадигмі сталого розвитку вони набувають статусу стратегічних активів.

Важливою особливістю управління в умовах сталого розвитку є орієнтація на інновації. Інноваційність у даному випадку стосується не лише технологій, а й управлінських практик, бізнес-моделей, соціальних механізмів і способів взаємодії з середовищем. Сталий розвиток стимулює пошук нових підходів до організації виробничих процесів, логістики, фінансування, маркетингу, управління персоналом і цифрової трансформації.

Не менш важливою є соціальна складова управління. Усталена система менеджменту повинна бути інклюзивною, тобто такою, що враховує потреби різних соціальних груп, забезпечує рівний доступ до можливостей, формує безпечно та гідне середовище праці, сприяє розвитку людського потенціалу та знижує рівень соціальної напруги і, водночас, «менеджмент змушений трансформуватися під впливом довгострокових ризиків пов'язаних з екологією та соціумом, взаємодіяти зі стейкхолдерами прозоро, впроваджувати етичні стандарти і підзвітність, співпрацювати з урядами та громадами» [1, с. 108].

Сталий розвиток передбачає не лише досягнення позитивних результатів, а й своєчасне виявлення загроз, що можуть підірвати економічну, екологічну чи соціальну стійкість системи. До таких загроз належать кліматичні ризики, дефіцит ресурсів, фінансова нестабільність, інституційна слабкість, технологічні збої, міграційні процеси, безпекові виклики та соціальні конфлікти. Тому система управління має включати механізми раннього попередження, сценарного аналізу, антикризового реагування, диверсифікації ресурсів та підвищення адаптивності. У цьому сенсі управління в умовах сталого розвитку тісно пов'язане з категоріями резильєнтності, антикрихкості та стратегічної готовності до змін.

Таким чином, управління в умовах сталого розвитку є значно складнішим порівняно з традиційними моделями менеджменту, оскільки воно потребує системного бачення, багатокритеріального аналізу, координації різноспрямованих інтересів та орієнтації на довгострокову стійкість.

Література:

1. Тимків А.О. Зміни в управлінських підходах компаній під впливом соціальної відповідальності. Інклюзивна економіка. 2025. №4 (10). С. 101–109.

Анастасія ФІАЛКОВСЬКА
кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний морський університет

«ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА У МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ: НОВІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662857>

Морський транспорт є ключовою складовою глобальної економічної системи, забезпечуючи переважну частку міжнародної торгівлі та виступаючи важливим чинником інтеграції національних економік у світовий простір. Водночас його функціонування супроводжується суттєвим антропогенним навантаженням на довкілля, що зумовлює необхідність переходу до нової парадигми розвитку, заснованої на принципах «зеленої» економіки. За оцінками Міжнародної морської організації, на сектор судноплавства припадає близько 2–3% глобальних викидів парникових газів, що актуалізує питання декарбонізації галузі та впровадження екологічно орієнтованих моделей господарювання [1]. У цьому контексті особливого значення набуває формування інноваційних економічних моделей, які поєднують екологічну безпеку, економічну ефективність і соціальну відповідальність.

Концепція «зеленої» економіки у морському транспорті передбачає інтеграцію екологічних вимог у всі етапи функціонування галузі, включаючи інвестиційні рішення, експлуатацію флоту, розвиток портової інфраструктури та організацію логістичних процесів. У науковій літературі зазначається, що «зелене» судноплавство є комплексним явищем, яке охоплює використання енергоефективних технологій, впровадження альтернативних видів палива, оптимізацію маршрутів перевезень і цифровізацію управління [2; 3]. Особливу увагу дослідники приділяють питанням переходу до низьковуглецевих енергетичних рішень, серед яких виділяються зріджений природний газ, водень та аміак як перспективні джерела енергії для морського транспорту [4]. Водночас впровадження таких технологій вимагає значних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність трансформації традиційних механізмів фінансування галузі.

Економічні аспекти декарбонізації морського транспорту характеризуються високим рівнем складності та невизначеності. Значні капіталовкладення, пов'язані з модернізацією флоту та розвитком інфраструктури для альтернативних видів палива, супроводжуються тривалими строками окупності та підвищеними інвестиційними ризиками. Як зазначає Стопфорд М. [5], традиційні моделі фінансування судноплавства, орієнтовані на короткострокову прибутковість, виявляються недостатньо ефективними в умовах необхідності довгострокових екологічних інвестицій. Додатковими бар'єрами виступають нестабільність нормативно-правового середовища, відсутність уніфікованих міжнародних стандартів та обмежений доступ до фінансових ресурсів, особливо для компаній із країн, що розвиваються.

У відповідь на зазначені виклики формується нова система фінансування морського транспорту, заснована на принципах сталого розвитку та врахуванні

екологічних критеріїв. Одним із ключових напрямів є розвиток «зелених» фінансових інструментів, до яких належать «зелені» облігації, кредити зі сталими умовами фінансування та інші форми ESG-інвестування. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні ініціативи, зокрема Poseidon Principles, які спрямовані на інтеграцію кліматичних критеріїв у практику банківського кредитування судноплавної галузі. Такі підходи забезпечують узгодження фінансових потоків із глобальними цілями скорочення викидів та сприяють підвищенню прозорості інвестиційної діяльності.

Паралельно з розвитком фінансових інструментів активізується застосування ринкових механізмів регулювання, зокрема систем ціноутворення на викиди парникових газів і торгівлі квотами. Включення морського транспорту до системи торгівлі викидами Європейського Союзу є прикладом впровадження економічних стимулів, спрямованих на зниження екологічного навантаження галузі. Подібні механізми формують додаткові фінансові стимули для інвестування у «зелені» технології, одночасно підвищуючи витрати на використання традиційних енергетичних ресурсів.

Важливим елементом сучасних моделей фінансування є розвиток партнерських форм взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними інституціями. Державно-приватне партнерство дозволяє ефективно розподіляти інвестиційні ризики, забезпечуючи реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, пов'язаних із розвитком «зелених» портів і логістичних систем. Як підкреслюють [6], саме синергія державної політики та приватного капіталу є визначальним чинником успішної екологічної модернізації морського транспорту. У цьому контексті особливого значення набувають міжнародні фінансові інституції, які виступають джерелом довгострокового фінансування та експертної підтримки.

Інноваційні підходи до розвитку морського транспорту також пов'язані з формуванням нових логістичних моделей, орієнтованих на зниження екологічного впливу. Зокрема, концепція «зелених судноплавних коридорів» передбачає координацію дій усіх учасників транспортного процесу з метою оптимізації маршрутів, зменшення викидів і підвищення ефективності використання ресурсів [7]. Впровадження таких моделей сприяє зниженню витрат і підвищенню інвестиційної привабливості галузі, створюючи передумови для масштабування «зелених» рішень.

Подальший розвиток «зеленої» економіки у морському транспорті визначатиметься здатністю галузі адаптуватися до нових технологічних і економічних умов. Інтеграція цифрових технологій, розвиток альтернативної енергетики, гармонізація міжнародних стандартів і посилення міждержавного співробітництва формують основу для переходу до сталих моделей функціонування. Водночас важливо враховувати економічну доцільність таких трансформацій, оскільки недостатня готовність ринку до підвищення вартості перевезень може стримувати впровадження екологічних інновацій.

Таким чином, перехід до «зеленої» економіки у морському транспорті є об'єктивною необхідністю, зумовленою глобальними екологічними викликами та зміною парадигми економічного розвитку. Інноваційні моделі фінансування,

що поєднують ринкові механізми, інституційні інструменти та партнерські форми взаємодії, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної декарбонізації галузі. Їх реалізація сприятиме не лише зниженню негативного впливу на довкілля, але й підвищенню конкурентоспроможності морського транспорту, формуючи нові можливості для його сталого та інклюзивного розвитку.

Література:

1. Fourth IMO Greenhouse Gas Study. London, 2020. 524 p. URL: <https://www.imo.org/en/ourwork/environment/pages/fourth-imo-greenhouse-gas-study-2020.aspx>.
2. Notteboom T., Pallis T., Rodrigue J.-P. Port economics, management and policy. New York: Routledge, 2021. 690 p.
3. Psaraftis H.N., Kontovas C.A. Speed models for energy-efficient maritime transportation: A taxonomy and survey. Transportation Research Part C. 2013. Vol. 26. P. 331–351. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trc.2012.09.012>.
4. Bouman E.A., Lindstad E., Riialand A.I., Strømman A.H. State-of-the-art technologies, measures, and potential for reducing GHG emissions from shipping – A review. Transportation Research Part D: Transport and Environment. 2017. Vol. 52. P. 408–421.
5. Stopford M. Maritime Economics. 3rd ed. London: Routledge, 2009. 840 p. URL: https://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/50/93/1cf2097840e8af90af4b19979773/9ce547df-a3e1-493c-a4a3-0ebbf0669b9.pdf.
6. Cullinane K., Bergqvist R. Emission control areas and their impact on maritime transport. Transportation Research Part D: Transport and Environment. 2014. Vol. 28. P. 1–5.
7. The Next Wave: Green Shipping Corridors. 2021. 74 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GtZ_report_The_Next_Wave_Green_Corridors_2021.pdf.

Андрій ТИМКІВ

*кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів,
обліку і оподаткування ім. С. Юрія
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
докторант*

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА «ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ»

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19757039>

Особливістю попиту на «зелені облігації» на ринку цінних паперів формується як взаємодія різних чинників, які можна групувати як економічні, інституційні та поведінкові. Так, з економічними чинниками пов'язується класичний прибуток який отримує інвестор володіючи борговим інструментом,

однак додатковими чинниками тут виступають екологічний ефект та репутація. Водночас, інституційними чинниками пов'язують посилення політики відповідально інвестування, сталого розвитку та ESG стратегії в системі управління корпоративних інвесторів. Разом з тим, у площину поведінкових чинників варто включати сприйняття «зеленого інвестування» учасниками інвестиційного ринку як маркера репутаційного ризику та якості розкриття інформації у корпоративному менеджменті.

Як показує міжнародний досвід, попит на «зелені облігації» переважно є інституційним, адже головними їй покупцями є інвестиційні фонди, страхові компанії, пенсійні фонди, банки, в той час як домогосподарства та індивідуальні інвестори є опосередкованими учасниками цього сегменту ринку оскільки інвестують переважно завдяки участі у фондах [1].

Важливим індикатором попиту на зелені облігації є доказовість екологічної якості, тобто на сьогодні в міжнародній практиці рекомендується зовнішня перевірка до випуску та після їх розміщення. Формується не просто зелений актив, а верифікований, порівнюваний фінансовий інструмент. Вплив цього чинника можна ідентифікувати завдяки т.з. «зеленій премії» або «greenium», яка передбачає нижчу дохідність «зелених облігацій» порівняно із звичайними корпоративними облігаціями. Однак, мотивом для інвесторів у цьому випадку є висока якість цінних паперів, розкриття інформації та репутація емітента, тобто інвестор готовий прийняти нижчу дохідність завдяки високому екологічному ефекту та репутації.

Не менш важливим елементом формування попиту на «зелені облігації» є динаміка розвитку фондів сталого фінансування.

Більш складними факторами ніж попит на такі фінансові активи володіє пропозиція «зелених облігацій». Міжнародна асоціація ринків капіталу (ICMA) ставить чіткі вимоги до емітентів, серед яких зрозумілі і конкретні цілі емісії, детальний опис проєктів, відстеження руху коштів і щорічне розкриття інформації щодо алокації та співвідношення очікуваного та досягнутого впливу [2]. Тому пропозиція зелених облігацій функціонально залежить не лише від вартості капіталу, але й від інституційної спроможності емітента.

Сучасна типологія зелених облігацій від ICMA (standard green use-of-proceeds bond, green revenue bond, green project bond, secured green bond) відображає диверсифікацію за структурою ризику і структурою забезпечення, що значно розширює коло можливих емітентів, однак ідея і принципи зберігаються завдяки конкретиці цілей в які входять енергетика, біорізноманіття, запобігання забрудненню, адаптація до змін клімату, екологічне житло, тощо.

Таким чином, рівновага попиту та пропозиції на сегменті ринку «зелених облігацій» формується завдяки взаємодії певних процесів, адже з позиції попиту, інвестори прагнуть збільшити частку верифікованих та якісних «зелених облігацій» у портфелі цінних паперів, в той час як емітенти, що формують пропозицію, виходять на ринок лише у той час коли мають прийнятний проєкт і коли додаткові витрати на емісію компенсуються нижчою вартістю залучення капіталу, доступністю інвестиційних ресурсів або

репутаційним виграшем. В такому взаємозв'язку т.з. «зелена премія» є певним ринковим сигналом того, що є попит на «зелені облигації» при наявності повноцінної пропозиції при звичайній доходності.

Можемо констатувати, що на ранній стадії розвитку ринку попит зростає швидше ніж пропозиція, а тому спостерігається позитивний тренд у «зелених преміях», однак на етапі інституційної зрілості кількість емітентів завдяки кількості проєктів збільшується, що спричиняє зниження «зелених премій», однак розширює обсяги ринку. Саме на сьогодні у світі спостерігається зростання обсягів «зелених облигацій» при зниженні цінової переваги для емітента. Однак, такий фінансовий інструмент як «зелена облигація» перетворюється на повноцінний товар фондового ринку із доволі широкими межами власного сегменту.

Література:

1. Indicators on sustainable finance. URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/all-key-statistics/horizontalindicators/sustainability-indicators/data/html/ecb.climate_indicators_sustainable_finance.en.html.
2. Green Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. URL: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf>.

СЕКЦІЯ 2 ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК

Тетяна МОСКОВЧЕНКО

*Центр професійного розвитку педагогічних працівників
Горішньоплавнівської міської ради
Кременчуцького району Полтавської області*

ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662661>

Сучасний період трансформації вищої освіти в Україні безпосередньо пов'язаний із загальносвітовими тенденціями гуманізації та забезпечення рівних прав для кожного учасника освітнього процесу. Динамічні зміни у соціальній структурі суспільства диктують потребу в повній інтеграції осіб із психофізіологічними порушеннями в усі сфери життя, що робить проблему професійної готовності викладачів закладів вищої освіти до роботи в інклюзивному середовищі надзвичайно актуальною [1, с. 127]. У центрі цієї професійної підготовки знаходиться інклюзивна компетентність, яку слід розглядати як фундаментальну складову фахового портрета сучасного педагога. Розвиток цієї якості виступає важливою умовою професійного становлення, адже постійна зміна зовнішніх обставин і поява нових викликів вимагають від викладача безперервного оновлення знань та вдосконалення практичних навичок. Саме акмеологічний підхід дозволяє найбільш повно проаналізувати цей процес, орієнтуючи фахівця на досягнення вищого рівня майстерності та самореалізації.

Акмеологія як наукова галузь фокусує увагу на закономірностях досягнення людиною вершин у її професійному та особистісному розвитку. Теоретичне підґрунтя акмеологічного підходу в педагогіці закладене у працях В. Андрущенка, С. Сисоєвої, В. Кременя та інших дослідників, які акцентували увагу на важливості неперервного самовдосконалення викладача [2, с. 344]. В межах цього підходу професіоналізм розглядається через призму акмеологічної компетентності, яка забезпечує внутрішню готовність педагога до саморозвитку протягом усього життя. Вона охоплює систему мотиваційних установок, ґрунтовні теоретичні знання та здатність до глибокої рефлексії процесу власної діяльності. Процес виходу за межі існуючого досвіду задля опанування нових горизонтів є сутністю акмеологічного зростання, де кожна нова сходинка професіоналізму наближає фахівця до його індивідуального «акме» [2, с. 347].

Інклюзивна компетентність у структурі діяльності викладача закладу вищої освіти виступає інтегральним утворенням, що поєднує в собі гуманістичні цінності та спеціалізовані професійні вміння [1, с. 129]. Її зміст визначається здатністю педагога ефективно взаємодіяти зі студентами, які

мають особливі освітні потреби, забезпечуючи їм рівні можливості для навчання та особистісного росту. Мотиваційний аспект цієї компетентності виявляється у глибокому розумінні важливості інклюзії та психологічній готовності до прийняття різноманітності людських можливостей. Когнітивна складова передбачає володіння знаннями про психофізичні особливості різних нозологій, методику адаптації навчального матеріалу та правові засади інклюзивної освіти [1, с. 131]. Разом із тим, практичне втілення цих знань реалізується через операційний компонент, що включає вміння розробляти індивідуальні освітні маршрути та застосовувати асистивні технології у навчальному процесі.

Взаємозв'язок акмеологічного підходу та інклюзивної компетентності простежується через спільну спрямованість на розвиток особистісного потенціалу. Акмеологічний вектор стимулює викладача до переосмислення своєї ролі в сучасному університеті, перетворюючи інклюзивну готовність на зону його професійного виклику та творчого пошуку. Коли педагог усвідомлює необхідність постійного розширення компетенцій у сфері роботи з особами з порушеннями розвитку, він фактично здійснює акт професійного сходження. Акмеологічна складова педагогічної діяльності забезпечує ту внутрішню енергію, яка дозволяє викладачеві не зупинятися на досягнутому, а постійно шукати ефективніші методи взаємодії та підтримки кожного студента [4, с. 50]. Таким чином, інклюзивна компетентність стає тим критерієм професіоналізму, який підтверджує високий рівень зрілості та адаптивності сучасного педагога.

Для ефективного планування такого професійного шляху доцільно використовувати метод акмеограми, яка дозволяє візуалізувати індивідуальну траєкторію розвитку фахівця. Акмеограма виступає інструментом прогнозування, за допомогою якого викладач може визначити пріоритетні сфери для самовдосконалення, зокрема й у контексті інклюзивної практики [3, с. 14]. Вона допомагає збалансувати об'єктивні вимоги освітнього стандарту з внутрішніми прагненнями особистості, створюючи умови для гармонійного професійного зростання. Використання такої методики сприяє самоаналізу, під час якого викладач аналізує власні досягнення та бар'єри у роботі зі студентами з особливими потребами, що є обов'язковою умовою для переходу на новий рівень майстерності [3, с. 16]. Також цей метод дає можливість викладачеві чітко визначити «точки зростання» у сфері інклюзії [3, с. 14]. Це може бути опанування нових методів комунікації (наприклад, основ жестової мови), вивчення правових аспектів інклюзивної освіти або розвиток емпатії та толерантності [3, с. 17].

Акмеологічний компонент педагогічної діяльності виступає як «мета-компетенція», що забезпечує саморозвиток викладача [4, с. 51]. Формування акмеологічного компоненту свідчить про високу чутливість педагога до ефективності власної діяльності та прагнення до її трансформації [4, с. 50]. Таким чином, інклюзивна компетентність стає сферою, у якій викладач реалізує свій акмеологічний потенціал.

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що інклюзивна компетентність викладача ЗВО є невіддільним складником його професійної

компетенності. В контексті акмеологічного підходу розвиток цієї компетентності постає як безперервний процес самовдосконалення, спрямований на досягнення вищого рівня педагогічної майстерності.

Підбиваючи підсумки аналізу даної проблеми доцільно стверджувати, що інклюзивна компетентність повинна посідати одне з центральних місць у структурі професійного становлення викладача. Світ, що перебуває у стані постійної трансформації, висуває нові вимоги до педагогічних кадрів, де здатність до включення осіб із психофізіологічними порушеннями у загальноосвітній простір стає ознакою високої професійної культури. Акмеологічний підхід забезпечує необхідну методологічну базу для розуміння інклюзивної компетентності як динамічного процесу безперервного вдосконалення. Усвідомлення викладачем важливості цих знань та навичок дозволяє йому досягати професійних вершин, одночасно сприяючи соціальній справедливості та реалізації права на освіту для кожного громадянина. Таке поєднання акмеологічного прагнення до досконалості та інклюзивної спрямованості педагогічної діяльності створює основу для якісно нової вищої школи.

Література:

1. Качалова Т., Новгородський Р., Останіна Н., Криловець М., Левандовський М. Інклюзивна компетентність викладача ЗВО: сутність, структура. Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2023. №2. С. 127–134.

2. Проценко О. Акмеологічна компетентність майбутнього викладача закладу вищої освіти: структура і зміст. Освітологічний дискурс. 2019. №1–2 (24–25). С. 344–356.

3. Степаненко В., Петрович В. Акмеограма як метод прогнозування та реконструкції індивідуальної траєкторії розвитку професіоналізму педагогічного працівника. Освіта та педагогічна наука. 2024. №3 (187). С. 13–23.

4. Крижановська А., Большакова Т., Соколов О. Психологічна характеристика акмеологічного компоненту педагогічної діяльності викладача ЗВО. Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія. 2024. Вип. 70. С. 49–65.

Оксана БОНДАРЧУК

магістр освітніх педагогічних наук

Одеський національний університет ім. І. Мечникова

МОВНА КОМПЕТЕНЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662390>

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання інтеграції набуває особливої актуальності. Значна кількість громадян України була змушена покинути країну та шукати прихисток у європейських державах. За даними міжнародних організацій, станом на початок 2026 року за межами

України перебуває близько 5,6 млн осіб, з яких понад 5,3 млн знаходяться в країнах Європи [5]. Значну частину становлять жінки та діти, що потребують особливих умов інтеграції. Такі масштаби вимушеної міграції зумовлюють не лише демографічні зміни, але й створюють нові соціальні виклики, пов'язані з адаптацією до нового середовища.

Життя біженців у країнах перебування супроводжується низкою труднощів, серед яких особливе місце займають мовні, соціальні та психологічні бар'єри. Відсутність достатнього рівня володіння мовою країни перебування ускладнює доступ до освіти, ринку праці, медичних і соціальних послуг, а також обмежує можливості повноцінної участі у суспільному житті. Без володіння мовою країни, в якій перебуває людина, будь-які можливості стають недосяжними і практично неможливо реалізувати свій потенціал.

У цьому контексті особливого значення набуває мовна компетенція як ключовий інструмент інтеграції. Вона стає містком, який з'єднує новоприбулих із приймаючим суспільством, дозволяючи не лише розуміти слова, а й відчувати ритм життя навколо. Вона формує не просто навички спілкування, а основу для соціальної участі, культурного включення та взаєморозуміння між людьми різних національностей, створюючи передумови для рівного доступу до ресурсів суспільства. У межах даної роботи мовна компетентність трактується відповідно до визначення Законодавства України як «знання мови, її норм, правил та закономірностей функціонування у різних сферах суспільної діяльності» [4].

Оволодіння мовою та мовленням є необхідною умовою формування соціально активної особистості. Як зазначає М. Пентилюк, мовленнєва компетенція – це «комплексне поняття, яке, спираючись на мовну компетенцію, охоплює систему мовленнєвих умінь (уміння вести діалог, сприймати, відтворювати і створювати усні й писемні висловлювання різних типів і жанрів), що необхідно людині для спілкування у різних ситуаціях».

У контексті дослідження ролі мовної компетенції в суспільних процесах доцільно звернутися до понять інклюзії та інтеграції, які в науковому дискурсі розглядаються у взаємозв'язку. Згідно з офіційними джерелами, інклюзія трактується як «процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі» [1], що передбачає створення умов для рівного доступу до соціальних, освітніх та економічних можливостей для кожної людини, включаючи соціально вразливі групи населення.

Поняття інтеграції визначається як «об'єднання будь-яких елементів в одне ціле, а також поєднання та координація дій різних частин цілісної системи» [2]. У соціальному контексті інтеграція передбачає включення особистості у різні сфери суспільного життя – освітню, економічну та культурну.

Однією з основних перешкод на шляху інтеграції є мовний бар'єр, тобто, мова є ключом до соціального та професійного життя. Недостатній рівень володіння мовою призводить до труднощів у працевлаштуванні, обмеження професійних можливостей, соціальної ізоляції, відчуття відчуженості і людина опиняється на узбіччі соціального життя. Особливо складною є ситуація для

дорослих мігрантів, які часто сумніваються у власній здатності опанувати нову мову через вік, страх помилок або недостатню мотивацію.

Водночас наукові дослідження спростовують поширене уявлення про те, що дорослі не здатні ефективно вивчати іноземну мову. Зокрема, у праці Stefka H. Marinova-Todd, D. Bradford Marshall та Catherine E. Snow зазначається, що дорослі та підлітки можуть демонструвати вищу ефективність у засвоєнні мовного матеріалу на початкових етапах навчання. Як підкреслюють дослідники, «старші учні більш ефективно вивчають другу мову на початкових етапах» [3]. При цьому успішність навчання залежить не від віку, а від рівня мотивації, інтенсивності навчання та мовного середовища.

Крім того, важливо враховувати, що мовна компетенція виконує не лише комунікативну, але й соціокультурну функцію. Опанування мови передбачає також засвоєння норм поведінки, культурних особливостей та соціальних норм приймаючого суспільства. Це сприяє не лише ефективному спілкуванню, але й зменшенню соціальної дистанції між мігрантами та місцевим населенням. У свою чергу, це позитивно впливає на процес інтеграції та формування відчуття приналежності до нового соціального середовища.

Водночас слід зазначити, що процес формування мовної компетенції значною мірою залежить від доступу до освітніх ресурсів, якості мовних курсів та рівня підтримки з боку держави. Недостатня кількість безкоштовних мовних програм, обмежений час на навчання через зайнятість або сімейні обставини, а також психологічний стрес, пов'язаний з вимушеною міграцією, можуть суттєво ускладнювати процес вивчення мови. Саме тому ефективна інтеграційна політика має передбачати створення доступних умов для вивчення мови та підтримку мотивації дорослих мігрантів.

Таким чином, мовна компетенція виступає ключовим інструментом інтеграції в умовах інклюзивного суспільства, оскільки саме вона забезпечує можливість повноцінної участі особистості у всіх сферах суспільного життя. Розвиток мовних навичок сприяє подоланню соціальних бар'єрів та формуванню інклюзивного середовища, в якому кожна людина має рівні можливості для самореалізації.

Література:

1. Інклюзивна політика. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika>.
2. Інтеграція. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-12384>.
3. Marinova-Todd S.H., Marshall D.B., Snow C.E. Three Misconceptions about Age and L2 Learning. TESOL Quarterly. 2000. Vol. 34, No. 1. P. 9–34.
4. Мовна компетентність. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/47124?lang=uk>.
5. Українці за кордоном. URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/116353088.html>.

КОМПЛЕКСНА ДОСТУПНІСТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662886>

Доступність у сфері освіти в сучасному науковому та нормативному дискурсі доцільно розглядати не як окремих технічний параметр, а як інтегральну характеристику освітнього середовища, що визначає реальну можливість кожної дитини брати повноцінну участь у навчанні, комунікації, соціальній взаємодії та шкільному житті. Такий підхід ґрунтується на тому, що інклюзивне навчання в національному праві визначається через принципи недискримінації, урахування багатоманітності людини, залучення всіх учасників освітнього процесу та обов'язок закладу освіти створювати умови для навчання відповідно до індивідуальних потреб здобувача освіти. Законодавство України також прямо закріплює поняття універсального дизайну у сфері освіти як дизайну предметів, середовища, освітніх програм і послуг, максимально придатних для використання всіма без спеціальної адаптації, а розумного пристосування, як необхідних модифікацій та адаптації у конкретному випадку для забезпечення права на освіту нарівні з іншими. У міжнародній правовій рамці доступність охоплює фізичне середовище, інформацію, комунікації та інформаційно-комунікаційні технології, а отже, не зводиться лише до архітектурних рішень. Саме тому в науковому розумінні доступність у сфері освіти слід трактувати як багатовимірну систему умов, що забезпечує рівність можливостей для кожної дитини з урахуванням її унікальності, індивідуальних потреб і потенціалу [2; 1].

У цьому контексті принципово важливо підкреслити, що науково коректне осмислення доступності має спиратися на пріоритет універсального дизайну як базового рішення, яке формує середовище, придатне для максимально широкого кола здобувачів освіти ще на етапі його проектування. Водночас універсальний дизайн не усуває потреби в розумному пристосуванні, оскільки жодне навіть добре спроектоване середовище не здатне повністю врахувати весь спектр індивідуальних освітніх потреб. У науковій статті «Впровадження універсального дизайну в заклади загальної середньої освіти: аудит доступності» Ільч Л.М., Науменко М.С. доводять, що універсальний дизайн є важливою основою забезпечення доступності та інклюзивності в освіті, оскільки орієнтує освітній процес на врахування індивідуальних потреб кожного учня. У межах нашої теми це підтверджує, що доступність слід розуміти комплексно, як поєднання фізичних, інформаційних і організаційних умов для рівної участі всіх дітей в освітньому процесі [3].

Архітектурна доступність закладу освіти у звуженому тлумаченні часто ототожнюється з наявністю пандусів, ліфтів або спеціально облаштованих санітарних кімнат. Проте науковий і нормативний аналіз засвідчує, що така

інтерпретація є недостатньою. Просторова інклюзивність має включати не лише фізичну можливість входу й пересування, а й орієнтування в просторі, зрозумілу навігацію, інформативність середовища, безпечність маршрутів руху та можливість евакуації для маломобільних груп. Відповідно, архітектурна доступність у сфері освіти має трактуватися як єдність фізичної доступності, безпеки та доступності інформації в самому просторі, оскільки лише за цієї умови дитина не просто потрапляє до закладу освіти, а реально функціонує в ньому як повноправний учасник освітнього процесу [8].

Наступним виміром є інформаційна доступність, що в умовах інклюзивної освіти набуває самостійного значення. Її сутність полягає у здатності здобувача освіти своєчасно отримувати, розуміти й використовувати інформацію про правила, завдання, оцінювання, організацію навчання, доступні послуги та безпекові процедури. Науковим критерієм інформаційної доступності є не сам факт наявності інформації, а її функціональна придатність для сприйняття, орієнтування, прийняття рішень і виконання навчальних дій. У цьому аспекті дослідники підкреслюють, що інклюзивне освітнє середовище потребує доступних навчальних матеріалів, альтернативних форматів подання змісту та чітких інструкцій, які враховують різні когнітивні, сенсорні та мовленнєві профілі учнів [7].

Особливе місце в сучасній системі інклюзивної освіти посідає цифрова доступність. Вона вже не може розглядатися як допоміжний чи другорядний компонент, оскільки цифрові платформи, електронні підручники, сайти закладів освіти, сервіси дистанційного навчання та онлайн-комунікації фактично стали окремим простором освітньої участі. Цифрове середовище є науково валідним критерієм інклюзивності лише за умови, що воно відповідає міжнародним вимогам вебдоступності та підтримує різні способи сприйняття, навігації й взаємодії. Стандарт WCAG 2.2 встановлює тестовані вимоги до вебконтенту, спрямовані на підвищення доступності для осіб із порушеннями зору, слуху, моторики, мовлення, когнітивних функцій та інших особливостей. Дослідження також доводять, що цифрові технології можуть виступати ефективним інструментом універсального дизайну навчання, якщо вони забезпечують множинні способи залучення, представлення інформації та демонстрації результатів навчання [10].

Не менш важливим складником доступності є навчально-методичний вимір. У науковому сенсі методична доступність означає таку організацію освітньої програми та педагогічної практики, за якої досягнення навчальних цілей забезпечується через адаптацію методів, форм, темпу, способів подання матеріалу та, за потреби, через модифікацію змісту. Чинний порядок організації інклюзивного навчання в Україні розрізняє адаптацію як зміну методів, способів навчання чи складності завдань без зміни очікуваних результатів, і модифікацію як зміну змісту навчання з корекцією навантаження та очікуваних результатів. Це розмежування є методологічно значущим, адже дозволяє точніше визначити, яким саме чином освітня система забезпечує доступ до результатів навчання. Відтак методична доступність не є спрощенням освіти, а механізмом реалізації індивідуальної освітньої траєкторії без порушення

гідності дитини та без формалізації інклюзії [2; 4].

Отже, доступність у сфері освіти має розумітися як комплексна, інтегральна та динамічна характеристика інклюзивного освітнього середовища, що охоплює архітектурний, інформаційний, цифровий, навчально-методичний, соціально-організаційний та соціально-психологічний виміри. Її сутність полягає не у формальному виконанні окремих нормативних вимог, а у створенні таких умов, за яких кожна дитина, незалежно від індивідуальних особливостей, може реально брати участь у навчанні, бути почутою, зрозумілою, захищеною та успішною. Саме тому в інклюзивній освіті доступність слід розглядати як умову реалізації людської гідності, права на освіту та рівності можливостей, а не лише як технічний параметр освітньої інфраструктури.

Література:

1. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. Київ, 2018.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Ільч Л.М., Науменко М.С. Впровадження універсального дизайну в заклади загальної середньої освіти: аудит доступності. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2021. №36 (2). С. 53–58. DOI: 10.28925/2311-2409.2021.367.
4. Колупаєва А., Наконечна Л. Універсальний дизайн у підготовці та навчанні: підходи, визначення та використання. Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови. 2017. Вип. 13. С. 18–22.
5. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 №957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF>.
6. Про затвердження принципів, критеріїв і меж розумного пристосування та універсального дизайну: постанова Кабінету Міністрів України від 17.12.2025 №1673. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1673-2025-%D0%BF>.
7. Choi G.W., Seo J. Accessibility, Usability, and Universal Design for Learning: Discussion of Three Key LX/UX Elements for Inclusive Learning Design. TechTrends. 2024. Vol. 68. P. 936–945.
8. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>.
9. Espada-Chavarría R., González-Montesino R.H., López-Bastías J.L., Díaz-Vega M. Universal Design for Learning and Instruction: Effective Strategies for Inclusive Higher Education. Education Sciences. 2023. Vol. 13, No. 6. Art. 620.
10. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. World Wide Web Consortium. 2024. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG22>.

Дмитро СЛОБОДЯНЮК

*студент другого рівня вищої освіти факультету педагогіки і психології
освітньої програми «Інклюзивна освіта»*

Тернопільський національний педагогічний університет ім В. Гнатюка

Науковий керівник:

Ганна СЛОЗАНСЬКА

*завідувач кафедри спеціальної та інклюзивної освіти,
доктор педагогічних наук, професор*

Тернопільський національний педагогічний університет ім В. Гнатюка

ПАРТНЕРСЬКА МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ БАТЬКІВ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19757025>

Війна істотно змінила соціально-психологічні умови функціонування сімей, які виховують дітей з особливими освітніми потребами. Для такої родини освітнє середовище вже не може розглядатися лише як простір навчання, корекційно-розвиткової роботи та соціалізації дитини. У воєнних умовах заклад дошкільної освіти, заклад загальної середньої освіти або спеціальний заклад загальної середньої освіти стає також середовищем підтримки батьківської стійкості, зниження тривожності, відновлення довіри й узгодження спільних дій дорослих навколо потреб дитини.

Сутність проблеми полягає в тому, що дитина з особливими освітніми потребами переживає війну не ізольовано від сім'ї, а через емоційний стан близьких дорослих, стабільність щоденного режиму, доступність комунікації з педагогами і прогнозованість освітнього середовища. Тому підтримка батьків набуває не другорядного, а системоутворювального значення. Вона визначає, наскільки родина здатна підтримувати розвиток дитини, виконувати рекомендації фахівців, зберігати педагогічну послідовність і не переносити власну виснаженість у взаємодію з дитиною.

У сучасних дослідженнях психоедукація батьків дітей з особливими освітніми потребами в умовах війни розглядається як напрям роботи психолога, що допомагає дорослим зрозуміти природу травматичного досвіду, реакції на стрес, власні ресурси та способи відновлення психоемоційної стабільності [1]. Такий підхід є принципово важливим, оскільки батьки не лише потребують допомоги, а й самі виступають щоденними провідниками підтримки дитини.

Психолого-педагогічна підтримка батьків у закладі освіти має будуватися не як разова консультація, а як партнерська модель тривалої взаємодії. Її основою є визнання батьків повноправними учасниками команди супроводу, які володіють унікальним знанням про поведінку, комунікативні реакції, побутові звички, сенсорні особливості та емоційні сигнали дитини. Водночас фахівці закладу освіти забезпечують професійне бачення освітньої траєкторії, корекційних завдань, адаптацій та методів підтримки.

У межах такої моделі першим завданням є стабілізація інформаційного простору родини. Батьки дітей з особливими освітніми потребами під час війни

часто перебувають у ситуації подвійної невизначеності. З одного боку, вони реагують на загальні безпекові загрози, повітряні тривоги, переміщення, втрату звичного ритму життя. З іншого боку, вони мають постійно забезпечувати дитині спеціальні умови розвитку, які складно підтримувати в умовах руйнування повсякденної передбачуваності. Тому заклад освіти повинен надавати не лише педагогічні рекомендації, а й чіткі алгоритми дій для кризових ситуацій.

Другим завданням є емоційна підтримка батьків. Дослідження, присвячене роботі психолога з батьками, які виховують дітей з особливими освітніми потребами у воєнний час, акцентує, що сучасні умови воєнного стану негативно впливають на емоційний стан батьків, а труднощі родини посилюються необхідністю одночасно підтримувати повсякденне життя, виховання та навчання дитини [2]. Отже, психологічна допомога батькам є не додатковою послугою, а умовою збереження функціональності всієї сімейної системи.

Третім завданням виступає педагогізація батьківської участі. Йдеться не про перекладання функцій педагогів на родину, а про формування зрозумілих і посилюваних способів участі батьків у розвитку дитини. У закладі дошкільної освіти це може означати підтримку режимних моментів, сенсорної регуляції, розвитку комунікації та емоційного контакту. У закладі загальної середньої освіти важливими стають допомога в організації навчального часу, виконанні адаптованих завдань, формуванні навчальної мотивації. У спеціальному закладі загальної середньої освіти особливого значення набуває узгодження корекційно-розвиткової роботи з домашнім середовищем.

Четвертим компонентом партнерської моделі є індивідуалізація підтримки. Родини дітей з особливими освітніми потребами не є однорідною групою. Вони відрізняються за типом потреб дитини, досвідом участі в інклюзивному навчанні, рівнем психологічного ресурсу, наявністю соціальної підтримки, житловими умовами, досвідом переміщення або втрат. Відтак однакова форма роботи не може бути ефективною для всіх. Частині батьків потрібна кризова психологічна консультація, іншим – педагогічний супровід домашніх занять, ще іншим – соціальна навігація щодо послуг, документів, інклюзивно-ресурсного центру та медико-психологічної допомоги.

Особлива роль у цій системі належить команді психолого-педагогічного супроводу. Її завдання полягає не лише в розробленні індивідуальної програми розвитку, а й у підтриманні живого зв'язку між дитиною, батьками, педагогами, асистентом учителя, психологом, корекційним педагогом та адміністрацією закладу. У воєнних умовах ця команда має працювати гнучко, реагуючи на зміни формату навчання, безпекові обмеження, евакуацію, дистанційну взаємодію та коливання емоційного стану родини.

Важливим методичним принципом є безпечна комунікація. Батьки мають отримувати від фахівців не звинувачення у недостатній включеності, а зрозумілу підтримку, визнання складності їхнього становища та конкретні кроки, які можна виконати в реальних умовах. Надмірні вимоги до родини здатні посилювати почуття провини й виснаження. Натомість підтримувальна

комунікація створює умови, за яких батьки не уникають взаємодії із закладом освіти, а сприймають її як ресурс.

Не менш важливою є психоедукаційна робота з теми стресу, травматичного досвіду та саморегуляції. Батьки повинні розуміти, що регресивні реакції, підвищена тривожність, порушення сну, сенсорна напруга або поведінкові труднощі дитини у военний час можуть бути не проявом педагогічної занедбаності, а реакцією на хронічну небезпеку. Таке розуміння зменшує ризик некоректного реагування з боку дорослих і допомагає вибудовувати підтримку не через покарання, а через стабілізацію, передбачуваність та емоційний контакт.

Для закладу освіти партнерська підтримка батьків також має організаційний вимір. Доцільним є створення коротких індивідуальних маршрутів підтримки родини, регулярних консультаційних годин, груп взаємодопомоги, дистанційних каналів зв'язку, пам'яток щодо дій під час тривоги, а також узгоджених рекомендацій педагогів і психолога. Важливо, щоб батьки не отримували фрагментарні, суперечливі або надмірно загальні поради, оскільки це знижує довіру до фахівців і ускладнює виконання рекомендацій.

У підсумку психолого-педагогічна підтримка батьків дітей з особливими освітніми потребами в умовах війни має розглядатися як цілісна система, що поєднує психоедукацію, емоційну підтримку, педагогічне консультування, соціальну навігацію та командний супровід. Її ефективність визначається не кількістю проведених консультацій, а тим, чи зростає спроможність родини підтримувати дитину в реальному, часто нестабільному життєвому середовищі.

Отже, в умовах війни освітнє середовище ЗДО, ЗЗСО і СЗЗСО повинно виконувати не лише навчальну й корекційну функції, а й функцію стабілізації родинної системи. Батьки дитини з особливими освітніми потребами потребують професійної, етичної та послідовної підтримки, оскільки саме через їхню психологічну стійкість, інформованість і педагогічну включеність значною мірою реалізується право дитини на розвиток, освіту й безпечну соціалізацію. На наш погляд, саме партнерська модель взаємодії родини і закладу освіти є найбільш продуктивною відповіддю на виклики воєнного часу, адже вона перетворює підтримку батьків із допоміжного напрямку роботи на центральний механізм інклюзивної стійкості.

Література:

1. Сухіна І. Психоедукація батьків дітей з особливими освітніми потребами в умовах війни як напрям роботи психолога. Особлива дитина: навчання і виховання. 2023. №3 (111). С. 7–31. DOI: <https://doi.org/10.33189/ectu.v11i3.144>.

2. Блашкова О.М., Жилияк Н.В., Волощук М.Б. Робота психолога з батьками, які виховують дітей з особливими освітніми потребами у воєнний час. Наукові записки. Серія: Психологія. 2025. Вип. 1 (7). С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-3>.

СЕКЦІЯ 3 ОСВІТА ТА НАУКА

Ірина КОСТЮК

*кандидат філологічних наук, доцент
Львівська національна академія мистецтв*

ТРАВМОІНФОРМОВАНИЙ ПІДХІД У РОБОТІ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662645>

Зважаючи на складні обставини щоденного життя українських школярів і студентів від початку повномасштабного вторгнення, учителі та викладачі закладів вищої освіти мусять змінювати звичні методи та підходи у викладанні, оскільки всі здобувачі освіти більшою чи меншою мірою є психологічно травмованими. Ця проблема отримала своє дослідження в останні кілька років. І якщо раніше причина цієї травми могла полягати у несприятливому родинному середовищі або наслідках булінгу, то тепер це постійне перебування у тривожному стані в умовах війни. Залежно від регіону, багато здобувачів освіти перейшли на дистанційне навчання, а це відриває від звичного середовища, також самі канали комунікації в онлайн-навчанні не дозволяють викладачеві навіть «відчитати» проблеми студента, тим більше часто нема можливості додатково поспілкуватися й спробувати усунути ті чи інші травмувальні аспекти.

У цьому контексті слід згадати дослідження, присвячені впровадженню травмоінформованого підходу у вищій школі та створенню безпечного освітнього середовища для студентів, які пережили травматичні події. Важливе також з'ясування основних засад психолого-педагогічної підтримки під час війни – цій проблемі присвячена стаття А. Данко [1], де авторка розглядає особливості психологічної та педагогічної підтримки здобувачів освіти в умовах війни, зокрема адаптацію до стресових ситуацій і роль освітнього середовища у відновленні та реабілітації. Дослідження українських науковців на цю тему тепер часто зустрічаються і в закордонних виданнях [2], де простежується трансформація психологічної освіти в Україні під час війни, включно з інтеграцією травмоінформованих практик і підготовкою фахівців для роботи з травмованими людьми. Що особливо важливо у сучасному контексті – науковці на прикладі конкретних ситуацій обґрунтовують необхідність травмачутливого освітнього середовища, яке запобігає повторній травматизації та сприяє психологічному відновленню здобувачів освіти [3]. Незалежно від спеціальності, яку здобуває молода людина, викладачі повинні докласти максимум зусиль, щоби сформувати таке сприятливе середовище, а тому вкрай важливо проаналізувати форми соціальної та педагогічної підтримки студентської молоді під час війни та роль викладача у збереженні психологічної стабільності здобувачів освіти [4].

Сучасна система вищої освіти функціонує в умовах складних соціальних викликів, які суттєво впливають на психологічний стан студентів. Війна, вимушене переміщення (внутрішнє або за межі країни), економічна нестабільність, втрата близьких (чи загибель, чи втрата комунікації, невідомість), пережитий стрес або насильство можуть спричинити психологічні травми. Такі переживання впливають на здатність студентів до навчання, концентрації, комунікації та активної соціальної взаємодії. У цьому контексті особливої актуальності набуває травмоінформований підхід у роботі викладача вищої школи, який передбачає розуміння викладачем впливу психологічної травми на поведінку, емоційний стан і навчальні результати студентів. Головною метою педагога у такій ситуації є створення безпечного, підтримувального та інклюзивного освітнього середовища, яке сприятиме відновленню ресурсів особистості та ефективному засвоєнню знань.

Травмоінформований підхід (Trauma-informed approach) – це освітня та соціально-педагогічна стратегія, що ґрунтується на усвідомленні поширеності травматичного досвіду та врахуванні його можливих наслідків у взаємодії зі студентами. Такий підхід активно використовується у психології, соціальній роботі та освіті, особливо в умовах кризових ситуацій. Основною ідеєю цього підходу є принцип «не нашкодь». Викладач не зобов'язаний виступати в ролі психотерапевта, однак він має розуміти, що певні реакції студентів можуть бути наслідком пережитої травми, а не проявом байдужості чи просто небажання навчатися. Серед ключових принципів травмоінформованого підходу виділяють: а) безпека – створення фізично та психологічно безпечного навчального середовища; б) довіра та прозорість – чіткі правила, зрозумілі вимоги та відкрита комунікація; в) підтримка і співпраця – взаємодія між викладачем і студентами на засадах партнерства; г) повага до автономії студента – надання можливості вибору в процесі виконання навчальних завдань; д) чутливість до культурного та соціального контексту – викладач має передбачити теми або завдання, які можуть стати тригерними для студента або спровокувати ще більше психологічне травмування. Використання згаданих принципів сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги, що позитивно впливає на мотивацію та академічну успішність студентів. Кожен викладач усвідомлює, що психологічна травма може суттєво впливати на когнітивні та емоційні процеси людини. У студентів, які пережили травматичні події, або живуть у ситуації стресу (звуки сирен, тривожні стани, відсутність батьків поруч) можуть спостерігатися такі прояви: труднощі з концентрацією уваги; зниження пам'яті та здатності до аналізу інформації; підвищена тривожність або емоційна нестабільність; уникнення соціальної взаємодії; втрата мотивації до навчання. У таких умовах традиційні педагогічні методи інколи виявляються недостатньо ефективними. Саме тому викладачам важливо адаптувати освітній процес, враховуючи психологічний стан студентів.

Наприклад, надмірний тиск, жорсткі дедлайни або неконструктивна критика можуть посилювати відчуття тривоги. Натомість підтримка, емпатичне ставлення та гнучкість у навчальному процесі здатні значно покращити психологічний комфорт студентів. Реалізація травмоінформованого підходу у

вищій школі не потребує кардинальної перебудови освітньої системи. Часто достатньо змінити стиль комунікації та педагогічної взаємодії. Наприклад, важливим є формування атмосфери психологічної безпеки на заняттях. Викладач може сприяти цьому через повагу до думки кожного студента, уникнення приниження або публічної критики, а також постійно підтримуючи відкритий діалог. Доцільно використовувати гнучкі форми навчання – надання альтернативних форматів виконання завдань (усна презентація, письмова робота, проєкт груповий або індивідуальний, відсутність постійних дедлайнів) допомагає студентам обрати той спосіб, який є для них найбільш комфортним. Важливим також є розвиток навичок емпатійного слухання – викладач повинен вміти уважно вислухати студента, не знецінюючи його переживань, часто навіть коротка підтримувальна розмова може суттєво знизити рівень стресу. Крім того, варто звертати увагу на сигнали емоційного виснаження студентів та, за необхідності, рекомендувати звернення до психологічної служби навчального закладу (у всіх закладах вищої школи сьогодні є штатна посада психолога).

Отже, викладач у закладі вищої освіти виконує не лише навчальну, а й важливу соціально-психологічну функцію. Саме він часто є тією людиною, яка може першою помітити зміни у поведінці або емоційному стані студента. Таким чином, травмоінформований викладач демонструє повагу та підтримку; уникає стигматизації та осуду; створює атмосферу прийняття; стимулює розвиток академічної впевненості студентів. Важливо підкреслити, що такий підхід спрямований не лише на допомогу студентам, а й на профілактику професійного вигорання викладачів. Усвідомлення психологічних процесів і використання відповідних методів взаємодії сприяють формуванню більш здорового освітнього середовища.

Травмоінформований підхід є важливим елементом сучасної методики викладання у вищій школі. Такий підхід передбачає усвідомлення впливу травматичного досвіду на навчальну діяльність студентів і адаптацію освітнього процесу до їхніх психологічних потреб. Застосування цього підходу сприяє створенню безпечного, підтримувального та інклюзивного освітнього середовища, у якому студенти можуть ефективно навчатися, відновлювати власні ресурси та розвивати свій потенціал. У сучасних умовах соціальних криз і глобальних викликів впровадження травмоінформованих практик стає необхідною складовою професійної компетентності викладача вищої школи.

Література:

1. Данко А. Психолого-педагогічна підтримка учнів під час війни: особливості та важливість для дітей, які зазнали втрат. Проблеми сучасного підручника. 2024. Вип. 33. С. 95–105.
2. Koval V., Burlakova I., Sheviakov O., Kondes T. Features of psychological education in Ukraine during the war and post-war recovery. *Pedagogy and Education Management Review*. 2024. Issue 4 (18). С. 76–86.
3. Жовнич О., Тертична Т. Травма-чутливий підхід у формуванні безпечного освітнього середовища в умовах війни. Матеріали ІХ Міжнародної

науково-практичної інтернет-конференції Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2025. С. 234–237.

4. Карпенко О. Соціально-педагогічна підтримка студентів в умовах війни. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», «Психологія»). 2023. №12(30). С. 267–276.

СЕКЦІЯ 4 ІННОВАЦІЇ ТА СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЇ

Олександр ПАШНЮК

*аспірант 1 року навчання ОНП «Економіка»
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка*

Науковий керівник:

*Анжела ІГНАТЮК
декан економічного факультету, доктор економічних наук, професор
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка*

СМАРТ-ПЛАТФОРМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕРЕЖЕВІ ЕФЕКТИ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662707>

Прискорена цифровізація економіки та поширення технологій четвертої промислової революції (Industry 4.0) зумовлюють принципову трансформацію організаційних та економічних відносин у системі охорони здоров'я. Впровадження смарт-технологій – штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), хмарних обчислень та телемедицини – породжує якісно нову інституційну форму: цифрові медичні платформи, що функціонують за логікою багатосторонніх ринків. Згідно зі звітом HIMSS, близько 80% систем охорони здоров'я у світі планують збільшити обсяг інвестицій у цифрові рішення протягом найближчих п'яти років, а світовий ринок медичних послуг у 2022 р. сягнув майже 7,5 трлн дол. США [6]. Це ставить питання про економічні закономірності функціонування таких платформ у центр наукової дискусії.

Теоретичний фундамент аналізу медичних смарт-платформ складає концепція багатосторонніх ринків. За визначенням, обґрунтованим І.В. Гончаруком, багатосторонній ринок – це сукупність відносин, що виникають у процесі реалізації або обміну товарів та послуг за допомогою посередника-бізнес-платформи, яка забезпечує виникнення мережових ефектів та взаємодію між двома або більше групами суб'єктів ринку [1]. Медична платформа типу Helsi або національна система eHealth є прикладом такого ринку: вона одночасно обслуговує пацієнтів, лікарів та медичні заклади, страхові компанії та державу як регулятора. Попит між цими групами є взаємозалежним: розширення бази пацієнтів підвищує цінність платформи для лікарів, і навпаки. В умовах четвертої промислової революції бізнес-платформи охоплюють, зокрема, й галузь охорони здоров'я, трансформуючи традиційні ринки медичних послуг у багатосторонні [1].

Ключовою економічною властивістю смарт-платформ у медицині є генерація мережових ефектів. Відповідно до порогової моделі, розробленої А.І. Ігнатюк та В.В. Ігнатюком і апробованої на даних ринку мобільного зв'язку України, функція корисності від кількості учасників мережі описується логарифмічним законом [2]. Перенесення цього висновку на медичні

платформи дозволяє зробити важливий практичний умовивід: зростання бази зареєстрованих лікарів і пацієнтів підвищує корисність платформи для кожного нового учасника, але гранична корисність кожного додаткового учасника поступово спадає. Для медичних платформ критично важливим є досягнення «критичної маси» – порогового числа учасників, після якого мережа стає самопідтримуваною. Станом на 2024 р. дорожня карта МОЗ України охоплює понад 100 цифрових проєктів, що свідчить про досягнення системою eHealth зазначеного порогу [5].

Специфіка ціноутворення на медичних смарт-платформах потребує окремого розгляду. Спираючись на Nash-рівноважну модель оптимізації ціни для платформних товарів і послуг, розроблену А. Ігнатюк, І. Гончарук та Б. Якимчуком, оптимальна ціна платформи залежить від трьох детермінант: граничних витрат, норми прибутковості інших продуктів платформи та цінової еластичності попиту [3]. У медичній галузі ця модель набуває особливого звучання: приватні цифрові платформи реалізують перехресну субсидію, встановлюючи нульову або мінімальну ціну доступу для пацієнтів та монетизуючи платформу через медичні заклади, рекламу фармацевтичних компаній або преміум-сервіси. Саме так реалізується принцип «курки та яйця»: без критичної маси пацієнтів медичні заклади не мають стимулу реєструватися, тому початкова субсидія для однієї сторони ринку є передумовою комерційного успіху всього проєкту. При цьому, як зазначає О.Р. Бачук, цифрова трансформація в охороні здоров'я є стратегічним імперативом, що виходить за рамки простого впровадження технологій [4].

В умовах Індустрії 4.0 медичні платформи виступають структуроутворювальними елементами трансформованої системи охорони здоров'я та каталізаторами формування нових ланцюгів створення вартості. IoT-пристрої – від смарт-годинників до імплантованих кардіомоніторів – автоматично передають дані на платформу, розширюючи мережеві ефекти без прямої участі людини та знижуючи трансакційні витрати для всіх учасників [1]. Акумуляована медична інформація стає самостійним економічним ресурсом: вона слугує основою для алгоритмів діагностики на базі штучного інтелекту, персоналізованих планів лікування та управлінських рішень на рівні системи охорони здоров'я загалом [4]. Разом з тим концентрація цінності на небагатьох потужних платформах несе ризики монопольного контролю над медичними даними, що актуалізує завдання регуляторного забезпечення конкурентного середовища в цифровій охороні здоров'я.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, медичні смарт-платформи є різновидом багатосторонніх ринків зі специфічними мережевими ефектами, що підпорядковуються логарифмічному закону корисності. По-друге, оптимальна стратегія ціноутворення на таких платформах передбачає перехресне субсидування між групами учасників і залежить від граничних витрат, норми прибутку та цінової еластичності попиту. По-третє, досягнення критичної маси учасників є необхідною умовою стійкого функціонування медичної платформи, що обґрунтовує доцільність державної підтримки на початкових етапах впровадження eHealth-рішень. Перелічені

закономірності мають безпосереднє значення для проєктування й регулювання цифрових систем охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

Література:

1. Гончарук І.В. Тенденції розвитку багатосторонніх ринків в умовах четвертої промислової революції. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 2 (14). С. 7–10.

2. Ігнатюк А.І., Ігнатюк В.В. Моделі мережевих ефектів та їх практичне застосування. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. Вип. 1 (45). С. 405–418.

3. Ignatyuk A., Honcharuk I., Yakymchuk V. Price optimization model for platform's goods and services in multi-sided markets. Baltic Journal of Economic Studies. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-89-95>.

4. Бачук О.Р. Цифрова трансформація в системі охорони здоров'я. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2024. Т. 29. Вип. 3 (101). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-6>.

5. Цифрова трансформація охорони здоров'я України. Офіційний веб-сайт МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2>.

6. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. Юридична Газета онлайн. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>.

Наталія КОЗЬМУК

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ім. Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ СУТНІСНОГО ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРАЦІ» В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662621>

Зростання популярності дистанційної праці, тенденції індивідуалізації працівників, спілкування в комунікаторах та месенджерах при вирішенні поточних завдань сприяють подальшій діджиталізації праці. Тенденції глобалізації і діджиталізації економіки, зростання ролі інформаційних технологій в діяльності сучасних підприємств та діджитал-технологій досліджено в працях Колокіти Е., Менгая, А., Окса Е., Сабагха К., Скуотто, В., дослідженнях міжнародних експертних організацій.

Сучасні зміни в соціально-трудої сфері та проблеми діджиталізації праці досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: Азьмук Н., Брінцевої О., Грішнєвої О., Кравченко І., Міщук Г., Новікової О., Петрової І., Туль С. та ін. [1; 2].

Характеризуючи сучасні виклики, які постають перед вітчизняними підприємствами й країною в цілому, можна стверджувати, що формування і використання людського капіталу нині відбувається в надзвичайно складних умовах. Всупереч сподіванням, коли пандемія Covid-19 вже мала завершитись, а рівень загроз й поточні витрати на створення безпечного середовища для працівників суттєво знизитись, почалась повномасштабна війна росії проти України, яка щодня призводить до значних людських та фінансових втрат, зниження інвестиційної привабливості України, формування відчуття небезпеки й невпевненості в майбутньому для багатьох бізнесів та найманих працівників. Повномасштабна війна також активізувала потребу у використанні цифрових технологій в діяльності підприємств, поширення дистанційної праці: евакуація працівників в більш безпечні регіони України або за кордон для багатьох компаній була не тільки єдиною можливістю подальшої ефективної діяльності, а реальним виявом соціальної відповідальності щодо персоналу. Це дало змогу працівникам та їх родинам легше адаптуватись до змін й загроз, викликаних війною й зберегти не тільки життя й здоров'я, а й можливість виконувати роботу, якою вони займались раніше. Для підприємств та особливо їх керівництва і департаментів з управління персоналом, це зумовило появу додаткових викликів, завдань й, звичайно, значні додаткові витрати, які відбувались одночасно зі зниженням обсягів реалізації товарів та послуг, а в деяких випадках й з припиненням діяльності в зв'язку з руйнуванням приміщень чи окупації території, на якій підприємства знаходились до початку війни. Якщо аналізувати різні аспекти використання людського капіталу, це зумовило значне зростання дистанційної зайнятості, а у довгостроковій перспективі – зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, посилення тенденцій індивідуалізації та загострення психологічних проблем працівників.

Досліджуючи світовий досвід в питаннях постпандемічних змін в соціально-трудої сфері, варто звернути увагу передусім на опитування працівників підприємств, проведені в США та країнах ЄС. Результати цих опитувань свідчать про те, що зміни, які відбулись в сфері праці під час пандемії Covid-19, зокрема поширення дистанційної зайнятості, мають досить значний й тривалий вплив на соціально-трудою сферу. Так, зокрема, згідно з результатами опитування проведеного CNBC, серед провідних компаній США, більшість із них залишаться працювати за гібридною та/або дистанційною зайнятістю (45% гібридних, 23% повністю дистанційних робочих місць) після зняття обмежень, зумовлених пандемією Covid-19. У Польщі, як показує звіт Colliers (дослідження проводилося серед 200 компаній у найбільших містах Польщі), після завершення пандемії 77% респондентів продовжуватимуть працювати за гібридною моделлю. У Німеччині, згідно з дослідженням VCG, 68% досліджуваних робочих місць після зняття всіх обмежень можуть перетворитись на гібридні. У Берліні, де домінують технологічні стартапи, ця цифра ще вища.

Аналізуючи праці українських науковців, зокрема Азьмук Н., Грішної О., Кравченко І., Туль С., які присвячені питанням цифровізації та

поширення дистанційної праці, слід звернути увагу передусім на такі важливі тенденції [1; 2]:

- в сучасних умовах в Україні мова йде не тільки ефективного використання людського капіталу, а й про збереження бізнесу; для продовження його діяльності потрібні постійні, інтенсивні, креативні рішення у сфері управління персоналом;
- необхідні постійні зміни для впровадження цифровізаційних процесів та інновацій, сучасного і безпечного переобладнання робочих місць, реструктуризації формату праці та зайнятості, комунікаційної взаємодії, гнучкості системи управління, системи мотивації персоналу;
- відбувається поступова зміна меж традиційного поділу праці, способів і форм зайнятості;
- трансформація змісту праці за галузями й видами зайнятості внаслідок роботизації та автоматизації виробничих процесів;
- поширення дистанційної зайнятості, заміна постійного штату працівників тимчасовими виконавцями, автоматизація та роботизація праці може призвести до появи так званого «технологічного безробіття»;
- цифровізація може зумовити зниження потреби в персоналі: праця кількох або й десятків професіоналів може бути замінена працею однієї людини, що використовує новітні технології дистанційної присутності, штучного інтелекту тощо;
- зникнення окремих професій та поява нових, які потребують активної інтелектуальної діяльності та спеціальних знань у сфері цифрових технологій;
- формування нових цифрових компетенцій працівників;
- підвищення мобільності людини (міжпрофесійної, міжгалузевої, внутрішньофірмової);
- діджиталізація праці відкриває нові можливості підвищення ефективності використання людського капіталу в умовах глобального розвитку цифрової економіки [3; 4].

Важливим й досить часто дискусійним є питання впливу цифровізації на показники зайнятості й безробіття. Згідно з дослідженням, цифровізація створює робочі місця, при цьому збільшення показника цифровізації на 10 пунктів призводить до зниження рівня безробіття на 1,02%. Це в 4,6 рази більше, ніж вплив, який повсюдне впровадження ширококутового зв'язку має на зниження безробіття; ширококутовий зв'язок знижує рівень безробіття лише на 0,22%.

Цифровізація праці й економічних процесів загалом, яка до того була просто прогресивною тенденцією у бізнесі, тепер стала обов'язковою умовою його виживання і основним викликом та водночас трендом трансформації трудових процесів. Це викликало зміну типів професійної діяльності та характеру самої праці. Розвиток ринку праці на основі діджиталізації економіки призводить до модернізації трудових відносин, що супроводжується активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій, роботизацією, переходом до нових форм організації праці, розширюючи можливості ефективного використання людського капіталу [5].

Варто відзначити, що сучасними драйверами трансформації ринку праці в умовах цифровізації також є: впровадження автоматизації та роботизації виробничих і бізнес-процесів, що підвищує рівень складності та відповідальності роботи для працівників; цифровізація не лише робочого середовища, але й особистого простору працівників, що сприяє поширенню нових форматів комунікації та співпраці; зростання кількості фрілансерів через розвиток мережевого суспільства і мережевої економіки; використання компаніями інфлюенсерів для підвищення вартості свого бренду та пізнавальності серед споживачів; застосування біо- і нейротехнологій для контролю фізичного і емоційного стану працівників та покращення їх працездатності; зміна форм зайнятості з акцентом на дистанційну роботу та гнучкий графік; постійні зміни в всіх сферах суспільства і економіки, що вимагають постійного навчання та підвищення кваліфікації; гіг-економіка, яка сприяє проєктній роботі та дистанційному графіку роботи, роблячи актуальними питання соціальної захищеності та забезпечення гідних умов праці; вплив хмарних технологій, великих даних (Big Data) та Інтернету речей на робочі місця та форми зайнятості, що дозволяє вивільнити час для прийняття стратегічних рішень та розробки програм розвитку бізнесу [6; 7].

Проблеми найбільш повного використання потенціалу персоналу в таких умовах набувають нового змісту, оскільки перехід на якісно новий рівень праці формує, як перед підприємствами та організаціями, так і перед державою нові завдання, актуальність яких не виникала дотепер. У такому контексті людський капітал розглядається нами як основне джерело ефективного розвитку економіки країни за сучасних умов, що вимагає концептуального переосмислення напрямів і можливостей його ефективного використання, пошуку нових способів його якісного поліпшення, адаптації до нових умов з метою швидкого реагування на зміни ринку праці та стрімкі тенденції глобалізації і діджиталізації економіки.

Діджиталізація бізнес-процесів відкриває перед підприємством ряд можливостей, включаючи: збільшення частки інтелектуальної праці; підвищення кваліфікації персоналу; автоматизація, роботизація та інформатизація діяльності підприємства; впровадження нового програмного забезпечення; зміцнення зв'язку зі зацікавленими сторонами; збільшення рівня лояльності та довіри до підприємства; розвиток корпоративної культури; зміна знань, навичок, вмій та компетентностей, а також адаптивність підприємства та його персоналу; зміцнення бренду підприємства; оптимізація витрат часу на виконання рутинних обов'язків, включаючи HR-менеджера [8].

Цифрові екосистеми в умовах швидкого технологічного прогресу стали важливою частиною сучасного бізнесу, яка забезпечує ефективну взаємодію між підприємствами, клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринкового процесу в онлайн-середовищі. Розвиток цифрових технологій змінив спосіб функціонування бізнесу, роблячи його більш динамічним та глобальним. Цифрові екосистеми підприємств охоплюють комплексну взаємодію між програмними додатками, платформами, даними та користувачами, що дає змогу ефективно керувати процесами, оптимізувати виробництво та поліпшувати

спілкування з клієнтами.

Роль держави у керуванні цифровими екосистемами є надзвичайно важливою, оскільки вона може впливати на створення сприятливого середовища для їх розвитку і забезпечувати регуляторні умови. Держава виступає як каталізатор у створенні стимулюючого середовища, де підприємства можуть взаємодіяти, співпрацювати та обмінюватися цифровими даними та інноваціями. Зокрема, вона може розробляти програми підтримки для стартапів та інноваційних проектів, надавати фінансові стимули для розвитку цифрових технологій та сприяти створенню інкубаторів та технопарків. Під управлінням цифровими екосистемами підприємств розуміється комплекс стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на координацію, розвиток, оптимізацію та взаємодію різних цифрових компонентів, ресурсів, процесів, партнерів та учасників в екосистемі з метою досягнення цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Державне управління цифровими екосистемами включає в себе використання останніх досягнень у проектуванні технологічної інфраструктури для створення основи для інновацій, сприяючи таким чином малим та середнім підприємствам у подоланні цифрового відставання, що, в свою чергу, підтримує регіональний розвиток. Інновації та різноманітність, притаманні бізнес-моделям та практикам малих та середніх підприємств, мають потенціал надавати Європі нові продукти, ідеї та послуги. Проте для повного використання цього джерела інновацій необхідно створити відповідні регуляторні, технологічні та соціальні умови [7].

Отже, цифрова екосистема включає в себе різноманітні цифрові інструменти, технології та платформи, які допомагають підприємствам підвищити продуктивність, залучити клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та сприяти інноваційному розвитку. Тому державна підтримка повинна включати різні форми та напрямки, такі як інфраструктурна підтримка, фінансова підтримка, навчання та підвищення кваліфікації, створення інноваційних екосистем, законодавча та регуляторна підтримка, створення цифрових платформ та підтримка досліджень та розробок.

Література:

1. Азьмук Н.А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. №4. С. 376–383.
2. Брінцева О.Г. Трансформація людського капіталу в контексті зміни змісту праці в новій економіці. Україна: аспекти праці. 2016. №3-4. С. 46–49.
3. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. №1 (15). С. 264–271.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови; Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
5. Войналович І.А. Соціально-економічні ризики трансформації зайнятості в умовах цифрової економіки. Тези міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 5–6 листопада 2020 р.,

«Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklykystalogo-rozvytku-biznesu-5-6-lystopada-2020-r/>

6. Гранти для розвитку освітньої сфери. URL: <https://www.grantsense.com.ua/blogs/yaki-granti-mozhna-otrimati-dlya-rozvitku-osvitnoyi-sferi>.

7. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

8. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. №1. С. 34–40.

Олеся ЧЕРВАК-СМЕРІЧКО

*кандидат фізико-математичних наук, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19757098>

Сучасна економіка дедалі більше функціонує в середовищі інформаційної надмірності, високої невизначеності та зростаючої швидкості управлінських рішень. За таких умов конкурентоспроможність економічних систем визначається не лише обсягом фінансових, трудових чи матеріальних ресурсів, а здатністю перетворювати дані на аналітичне знання. Тому інформаційно-аналітичні технології поступово переходять із допоміжного інструментарію обліку та звітності у ядро економічного управління, де дані, алгоритми, моделі прогнозування та системи підтримки рішень формують нову якість управлінської раціональності.

У традиційній управлінській моделі інформація переважно виконувала ретроспективну функцію. Вона фіксувала вже здійснені господарські операції, описувала результати та забезпечувала контроль за виконанням планів. Натомість сучасні інформаційно-аналітичні технології змінюють саму логіку економічного управління. Вони дають змогу не тільки бачити минулі процеси, а й ідентифікувати приховані закономірності, оцінювати ймовірність майбутніх станів, моделювати сценарії та своєчасно виявляти ризики. Відтак управління поступово переходить від реактивної моделі до прогнозно-адаптивної.

Особливої ваги набуває поєднання великих даних, штучного інтелекту та економічного прогнозування. У сучасних дослідженнях показано, що застосування штучного інтелекту разом із аналітикою великих даних дає змогу формувати інструменти прогнозування економічних умов і підвищувати точність оцінювання складних процесів у цифровій економіці [1]. Для економічного управління це означає перехід від узагальнених експертних суджень до моделей, здатних працювати з багатовимірними масивами інформації та виявляти взаємозв'язки, які не завжди очевидні в межах

класичного статистичного аналізу.

Перший ключовий напрям впливу інформаційно-аналітичних технологій полягає у підвищенні якості управлінських рішень. Економічний суб'єкт, який володіє розвиненими аналітичними інструментами, отримує змогу точніше оцінювати ринкову кон'юнктуру, попит, фінансові ризики, поведінку споживачів, зміну витрат і структурні зрушення у зовнішньому середовищі. У цьому сенсі аналітична спроможність стає окремим видом управлінського капіталу, який впливає на продуктивність не менше, ніж організаційна структура чи доступ до фінансових ресурсів.

Другий напрям пов'язаний зі зменшенням невизначеності. Будь-яке економічне рішення ухвалюється в умовах неповної інформації, однак сучасні аналітичні системи дають змогу знизити цей дефіцит через інтеграцію різних джерел даних. Йдеться про фінансові показники, просторові дані, інформацію про інфраструктуру, споживчу поведінку, бюджетні потоки, логістику, трудові ресурси та інвестиційну активність. Взаємне накладання таких масивів формує багатовимірну картину економічної реальності, що істотно підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Третій напрям стосується інтелектуалізації економічного прогнозування. У сучасній економіці важливим стає не лише вміння аналізувати поточні показники, а й здатність формувати сценарії розвитку. Інформаційно-аналітичні технології дозволяють моделювати альтернативні траєкторії економічної поведінки, оцінювати наслідки різних управлінських рішень і визначати межі ризику. Саме це особливо важливо для управління підприємствами, регіонами та територіальними громадами в умовах воєнних, енергетичних, демографічних і фінансових шоків.

Водночас економічний ефект інформаційно-аналітичних технологій не виникає автоматично. Наявність цифрових платформ, програмного забезпечення чи технічної інфраструктури ще не означає переходу до управління орієнтованого на дані. Вирішальним стає інституційне вбудовування аналітики у процес прийняття рішень. Якщо дані не пов'язані з управлінськими регламентами, відповідальністю, показниками результативності та механізмами зворотного зв'язку, цифровізація може залишатися зовнішньою модернізацією без суттєвого економічного результату.

Відтак інформаційно-аналітичні технології доцільно розглядати не як ізольований технологічний блок, а як соціотехнічну систему. Вона поєднує якість даних, алгоритмічні інструменти, компетентності персоналу, управлінські процедури та інституційну відповідальність. Такий підхід особливо важливий для публічного управління економікою, де помилка в аналітиці може трансформуватися у неефективне бюджетне рішення, слабку інвестиційну політику або хибну пріоритезацію інфраструктурних проєктів.

У регіональному та місцевому розвитку інформаційно-аналітичні технології відкривають можливість переходу від декларативного стратегічного планування до доказового управління. Бюджетні дані, цифрові реєстри, просторові інформаційні системи, відкриті платформи та інструменти прогнозування можуть бути об'єднані в єдиний аналітичний контур. Такий

контур дозволяє оцінювати не тільки поточний стан громади чи регіону, а й реальний фіскальний простір, інвестиційну місткість, інфраструктурні обмеження та соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

Окремої уваги потребує роль штучного інтелекту у стратегічному економічному управлінні. Дослідження, присвячені використанню штучного інтелекту й аналітики великих даних у цифровій економіці, засвідчують, що такі інструменти можуть підтримувати підприємницькі рішення, зменшувати невизначеність і підвищувати якість стратегічного вибору за умови належної інтерпретованості моделей, якості даних і людського контролю [2]. Звідси випливає важливий висновок для економічної політики. Штучний інтелект має бути не заміною управлінського мислення, а його аналітичним підсиленням.

Найбільш перспективною є модель, у якій інформаційно-аналітичні технології утворюють замкнений цикл: дані – аналітика – рішення – реалізація – моніторинг – корекція. Такий цикл перетворює цифрові інструменти на механізм економічного розвитку. Без фази зворотного зв'язку навіть точні дані не гарантують ефективності, оскільки управлінська система не навчається на власних результатах. Водночас за наявності такого циклу економіка набуває ознак адаптивної системи, здатної самостійно коригувати траєкторію розвитку.

На наш погляд, саме інформаційно-аналітичні технології формують методологічну основу нової моделі економічного управління. Її відмінність полягає в тому, що управлінський процес дедалі менше спирається на інерційні практики й дедалі більше – на верифіковані дані, прогностні моделі та кількісну оцінку ризиків. У такій системі якість економічного рішення визначається не лише досвідом управлінця, а спроможністю інституції працювати з даними та перетворювати їх на дію.

Отже, інформаційно-аналітичні технології є не допоміжним елементом цифровізації, а чинником глибокої трансформації економічного управління. Вони змінюють природу прийняття рішень, підвищують адаптивність економічних систем, посилюють прогностну функцію управління та створюють передумови для переходу до доказової економічної політики. У сучасних умовах здатність працювати з даними, складністю та невизначеністю стає однією з головних ознак ефективної економічної системи.

Література:

1. Wang L., Zhao L. Digital Economy Meets Artificial Intelligence: Forecasting Economic Conditions Based on Big Data Analytics. *Mobile Information Systems*. 2022. Article ID 7014874. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/7014874>.

2. Cao Y. Using AI and Big Data Analytics to Support Entrepreneurial Decisions in the Digital Economy. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Article 36933. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20871-4>.

СЕКЦІЯ 5

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

Лілія МАЗУРИК

*здобувач освітньої програми «Менеджмент» групи ЗМ-241
Черкаський державний технологічний університет*

Оксана РУДЕНКО

*кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет*

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО БІЗНЕСУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662790>

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення соціально-екологічних викликів питання забезпечення сталого розвитку бізнесу набуває особливої ваги. Підприємства дедалі більше стикаються з необхідністю не лише досягнення економічної ефективності, але й врахування інтересів суспільства, держави та навколишнього середовища.

Стратегічний менеджмент у поєднанні з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) виступає ключовим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стійкого функціонування підприємств. Саме інтеграція принципів КСВ у бізнес-стратегію дозволяє підвищити рівень довіри з боку стейкхолдерів, зміцнити репутацію компанії та забезпечити її адаптивність до змін зовнішнього середовища [1].

Актуальність теми також зумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність сьогодні розглядається як невід’ємна складова сучасної моделі управління бізнесом та важливий фактор досягнення цілей сталого розвитку [2]. В умовах кризових явищ та зростання соціально-економічних ризиків саме соціально відповідальна поведінка бізнесу стає необхідною передумовою стабільного розвитку як окремих підприємств, так і економіки загалом [3].

Крім того, трансформація бізнес-середовища та зростання усвідомлення ролі компаній у вирішенні глобальних проблем підсилюють значущість впровадження КСВ як стратегічного механізму розвитку підприємств [4].

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, аналіз їх взаємозв’язку та визначення ролі у формуванні моделі сталого розвитку підприємства, а також обґрунтування доцільності інтеграції принципів КСВ у стратегічне управління сучасними організаціями.

Стратегічний менеджмент – це системний процес формулювання, реалізації та оцінювання стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності у динамічному зовнішньому середовищі [1]. Він охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення сильних і слабких сторін підприємства та розроблення

стратегічних рішень для ефективного використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні розглядається не лише як добровільні благодійні дії, але як невід’ємний елемент сучасних моделей управління бізнесом, що сприяє соціальному благополуччю, екологічній стійкості та економічному розвитку [2]. Даний підхід передбачає врахування інтересів стейкхолдерів, включаючи працівників, суспільство, довкілля та інвесторів, у процесі прийняття управлінських рішень.

Інтеграція КСВ у стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам розширити традиційні економічні цілі, включивши до стратегічних пріоритетів соціальні та екологічні аспекти, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів, покращенню репутації, зниженню ризиків і створенню довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1

Взаємозв’язок стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності

Елемент	Стратегічний менеджмент	Корпоративна соціальна відповідальність	Взаємозв’язок / інтеграція
Основна мета	Планування та управління довгостроковою стратегією підприємства	Врахування соціальних, екологічних і етичних аспектів діяльності компанії	КСВ інтегрується у загальну стратегію як її складова, що розширює цілі бізнесу за межі лише економічних результатів
Об’єкт впливу	Внутрішні процеси та зовнішнє середовище бізнесу	Зацікавлені сторони (співробітники, громада, довкілля, клієнти)	Стратегічний менеджмент включає інтереси стейкхолдерів через механізми КСВ
Основні компоненти	Аналіз, формулювання стратегії, реалізація, контроль	Соціальні програми, етичні стандарти, екологічні ініціативи	КСВ-компоненти використовуються як критерії розробки стратегічних рішень і показники ефективності
Цільовий результат	Підвищення конкурентоспроможності, стійкість бізнесу	Підвищення репутації, довіри стейкхолдерів, сталий розвиток	Інтеграція КСВ у стратегію сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг
Пріоритети	Економічний розвиток, ефективність, прибуток	Соціальна відповідальність, етика, екологія	Компанії, що стратегічно інтегрують КСВ, поєднують прибуток із соціальними та екологічними цілями
Інструментарій	SWOT-аналіз, стратегічні карти, KPI	ESG-звітність, соціальні програми, взаємодія з зацікавленими сторонами	КСВ стає частиною системи управління показниками стратегічного менеджменту

Джерело: розроблено автором.

Переваги стратегічної КСВ також включають підвищення мотивації

працівників, залучення інвестицій та зміцнення позицій на ринку завдяки соціально відповідальній поведінці. Практика стратегічної соціальної відповідальності пов'язана з впровадженням етичних норм у процесах управління, ефективним використанням ресурсів та активною взаємодією з зовнішніми партнерами. Сталий бізнес сьогодні дедалі більше орієнтується на баланс між економічними результатами та внеском у соціальний і екологічний розвиток. Успішна інтеграція стратегічного менеджменту і КСВ сприяє не лише стабільному функціонуванню підприємства, але й реалізації глобальних цілей сталого розвитку, формуючи нову культуру корпоративної поведінки в умовах сучасних соціально-економічних викликів [4].

Стратегічний менеджмент забезпечує формування та реалізацію довгострокових планів, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг і адаптацію до змін зовнішнього середовища, тоді як КСВ включає врахування соціальних і екологічних аспектів діяльності компанії, що сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів і сталому розвитку бізнесу. Інтеграція принципів КСВ у стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам поєднати економічні цілі з цінностями соціальної відповідальності, що в свою чергу підсилює їхню репутацію, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність. Такий підхід розглядається як необхідний елемент сучасної управлінської практики для досягнення сталого розвитку компаній у глобальному економічному середовищі.

Якщо стратегічний менеджмент задає напрямок розвитку бізнесу та визначає ключові рішення щодо використання ресурсів, то КСВ дозволяє збалансувати економічні цілі з соціальними й екологічними вимірами, що в свою чергу посилює конкурентні позиції компанії і сприяє сталому зростанню. Поєднання стратегічного планування з практиками соціальної відповідальності зміщує фокус підприємства від короткострокового прибутку до створення довгострокової цінності для стейкхолдерів та суспільства в цілому. Такий комплексний підхід підсилює адаптивність і стійкість організації в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища і забезпечує реалізацію цілей сталого розвитку.

Література:

1. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. №1 (6). С. 49–57. DOI: 10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985.

2. Тульчинський Р.В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. Науковий вісник Полісся. 2024. №2 (29). С. 23–35. DOI: 10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35.

3. Курей О.О. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. Економіка та суспільство. 2025. №78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-92.

4. Лучко Г.В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-130.

Наталія БРЮХАНОВА

доктор педагогічних наук, професор

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ БІДНОСТІ В УКРАЇНІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662456>

Сучасний соціально-економічний розвиток України відбувається в умовах значних викликів, пов'язаних із глобалізацією, цифровізацією, структурними трансформаціями економіки та наслідками кризових явищ. Однією з найгостріших проблем залишається бідність, яка негативно впливає на якість життя населення, соціальну стабільність і економічний розвиток держави. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування людського капіталу як ключового інструменту подолання бідності та забезпечення сталого розвитку.

Проблема бідності в Україні має багатовимірний характер і пов'язана не лише з низьким рівнем доходів, але й з обмеженим доступом до якісної освіти, охорони здоров'я, можливостей працевлаштування та соціальної мобільності. Традиційні підходи, що базуються переважно на соціальній допомозі, не забезпечують довгострокового ефекту. Натомість інвестування у людський капітал створює передумови для підвищення продуктивності праці, зростання доходів і зменшення соціальної нерівності.

Людський капітал вивчається багатьма дослідниками – Г. Бекер, О. Васильєва, Л. Гіль, О. Грішнова, Г. Євтушенко, В. Куценко, С. Кучин, Д. Мельничук, О. Овечкіна, Ю. Пилипенко, А. Соколов, А. Швець, Ю. Штулер, Т. Шульц та ін. Під ним розуміється економічний актив, що формується в результаті інвестицій шляхом набуття знань та доцільної видозміни продуктивних спроможностей індивіда (трудового колективу, суспільства в цілому) та є формою представлення останніх в ході трудової діяльності, яка забезпечує певний дохід учасникам інвестиційно-виробничого процесу [1, с. 173].

Інвестиції у людський капітал – передусім через освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та соціальний розвиток – є одним із найефективніших способів зниження бідності.

Особливу роль у цьому процесі відіграє освіта як базовий компонент людського капіталу. Рівень розвитку освіти виступає одним із ключових індикаторів соціально-економічного поступу держави. Між освітою та розвитком країни існує взаємозалежний зв'язок: чим вищий рівень розвитку держави, тим більш значущим стає її освітній і науковий потенціал. Це підвищує її привабливість для міжнародної освітньої співпраці, сприяє залученню іноземних студентів та інвестицій, що, у свою чергу, стимулює подальший розвиток економіки та освітньої сфери.

Водночас освіта виступає не лише економічним ресурсом, а й багатовимірною соціальною цінністю. У державному вимірі вона визначає рівень морального, інтелектуального, культурного та економічного потенціалу

суспільства. У суспільному – сприяє розвитку громадянських інституцій і залученню компетентних фахівців до управління. В особистісному вимірі освіта забезпечує самореалізацію, підвищення соціального статусу, мобільність і адаптивність до змін. Таким чином, вона є не лише чинником зростання доходів, а й інструментом соціальної мобільності та подолання нерівності.

Окремо слід виділити розвиток професійної освіти та навчання впродовж життя. Динамічні зміни на ринку праці зумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації сприяють адаптації працівників до нових економічних умов і зменшенню ризику безробіття. Наприклад, навчання новим професіям у сфері інформаційних технологій або енергозбереження дозволяє людям, які втратили роботу в традиційних галузях, знайти нові можливості для працевлаштування.

В умовах сучасної економіки важливого значення набуває розвиток нових компетентностей, зокрема цифрових, підприємницьких, міждисциплінарних.

Цифровізація відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу, зокрема через онлайн-освіту та цифрові платформи зайнятості. Наприклад, онлайн-освіта дає можливість отримати якісні знання незалежно від місця проживання, а цифрові платформи працевлаштування – знайти роботу навіть у віддалених регіонах. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність населення та розширити можливості працевлаштування, у тому числі в умовах дистанційної зайнятості. Водночас вона породжує нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, що потребує розвитку інфраструктури та впровадження програм цифрової інклюзії.

Не менш важливою складовою людського капіталу є здоров'я населення. Інвестиції в систему охорони здоров'я сприяють підвищенню продуктивності праці, зростанню якості життя та економічної активності населення. Здорове населення має більший потенціал до навчання і професійного розвитку. Наприклад, профілактичні програми та доступ до якісної медичної допомоги дозволяють зменшити рівень захворюваності та підвищити тривалість активного життя.

Окрему роль відіграє соціальний капітал – рівень довіри, взаємодії та співпраці в суспільстві. Розвинені соціальні зв'язки сприяють поширенню знань, підтримці вразливих груп і розвитку підприємницької активності, що також впливає на зниження бідності. Наприклад, створення місцевих громадських ініціатив і кооперативів дозволяє об'єднувати ресурси та реалізовувати спільні економічні проекти.

У контексті України важливим є регіональний аспект формування людського капіталу. Нерівномірність економічного розвитку, доступу до освіти та інфраструктури зумовлює значні відмінності у рівні бідності між регіонами. Тому державна політика має бути спрямована на підтримку депресивних територій, розвиток інфраструктури та створення робочих місць.

Ефективна стратегія зниження бідності через формування людського капіталу має бути комплексною та передбачати взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. Держава повинна забезпечувати умови для розвитку освіти, охорони здоров'я та ринку праці; бізнес – інвестувати у

персонал і створення робочих місць; громадянське суспільство – сприяти соціальній інтеграції.

Важливими є також інноваційні підходи до соціальної політики, зокрема впровадження програм, що стимулюють активну участь населення в освіті та працевлаштуванні. Це забезпечує не лише короткострокове зниження бідності, а й довгостроковий розвиток людського капіталу.

Отже, формування людського капіталу є стратегічним напрямом зниження бідності в Україні. Воно забезпечує підвищення рівня освіти, професійної підготовки, здоров'я та соціальної активності населення, сприяючи економічному зростанню та соціальній стабільності.

Література:

1. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монограф. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

Віталій ПИСЬМЕННИЙ

доктор економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СВІДОМОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В УМОВАХ РЕАЛІЙ РИНКУ ПРАЦІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662738>

Формування податкової свідомості в студентській молоді є одним з ключових індикаторів зрілості податкової культури суспільства. Студентство як соціальна група перебуває у перехідному стані між фінансовою залежністю від допомоги батьків й отримання стипендії, а також професійною діяльністю, яка передбачає набуття статусу платника податків. У цей період розвиваються базові уявлення про легітимність оподаткування, справедливість податкового навантаження та рівень довіри до держави, які надалі інституціоналізуються у сталі моделі економічної поведінки. Вибір першого робочого місця виступає своєрідним маркером цих установок, адже він відображає не лише професійні орієнтири, а й готовність інтегруватися у формалізовану систему фіскальних відносин або ж схильність до її уникнення через неформальні практики зайнятості.

Актуальність дослідження посилюється структурними зрушеннями на глобальному та національному ринках праці, в яких класичні форми довгострокової зайнятості поступово витісняються гнучкими моделями гіг-економіки, фрілансу та самозайнятості. Такі форми трудової активності є особливо привабливими для молодого покоління завдяки високому рівню автономії та можливості оперативного регулювання власного робочого навантаження. Водночас для студентів, які поєднують навчальний процес із заробітком, питання формалізації трудових відносин та податкової дисципліни часто відходить на другий план, порівняно з прагненням до максимізації доходу.

Це формує поведінкову модель, у якій короткострокова фінансова вигода домінує над довгостроковими вигодами, пов'язаними із соціальними гарантіями, страхуванням, пенсією тощо.

Вивчення результатів опитування податкових очікувань молоді, проведеного громадською організацією «Науково-аналітична спілка», дозволяє простежити психологічний вимір фіскальної поведінки [1]. Для студентства питання оподаткування перших заробітків набуває, крім економічного, ще й ціннісного характеру, трансформуючись у площину оцінки соціальної справедливості та пропорційності податкового навантаження. Виникає внутрішня дилема між сприйняттям податків як інструменту формування суспільних благ і розумінням їх як адміністративного обмеження, що потенційно знижує фінансову автономію на старті професійної траєкторії. Від того, яку саме інтерпретацію обирає молодь, залежить рівень податкової дисципліни і загальна готовність до участі в інституційно регульованій економіці.

Аналіз ціннісних орієнтирів студентів щодо майбутньої професійної діяльності свідчить про домінування установки на легальні форми зайнятості. Зокрема, 53,1% респондентів декларують пріоритет виключно офіційного працевлаштування, що можна інтерпретувати як прояв раціонального ставлення до довгострокової фінансової безпеки й інституційно гарантованих соціальних прав, як-от страхового стажу, правового захисту та стабільних умов праці. Водночас 22,8% опитаних студентів орієнтуються на самозайнятість або підприємницьку діяльність, формуючи сегмент з підвищеною податковою активністю та необхідністю самостійного адміністрування доходів. Цей вибір передбачає вищий рівень фінансової грамотності, а також безпосередню інтеграцію у фіскальну систему держави, що фактично сприяє формуванню практик усвідомленої податкової поведінки.

Попри задекларовану перевагу офіційної зайнятості, частина студентської молоді демонструє потенційну схильність до неформальних практик на ринку праці. 10,3% респондентів допускають можливість неофіційного працевлаштування, мотивуючи це прагненням до вищого доходу або обмеженістю легальних вакансій, що може відображати як прагматичні короткострокові розрахунки, так і певний дефіцит довіри до спроможності держави гарантувати справедливі правила гри. Окрему аналітичну вагу має група у 13,8% опитаних, яка не визначилася з професійною стратегією. Саме ця категорія студентів формує «зону варіативності» майбутньої фіскальної поведінки, де остаточний вибір між формальним і неформальним сектором значною мірою залежатиме від якості взаємодії державних інституцій з громадськістю та рівня легітиматії податкової системи в суспільній свідомості.

Емпіричні дані щодо фактичних форм оплати праці студентської молоді виявляють структурний розрив між декларованими установками на легальну зайнятість і реальною ринковою практикою. Лише 41,8% працюючих студентів отримують повністю офіційну заробітну плату. Натомість частка з повністю неофіційними доходами становить 37,3%, що вказує на присутність тіньових практик у сегменті молодіжної зайнятості та відображає як адаптацію

роботодавців до регуляторних обмежень, так і економічну вразливість самих працівників. Така конфігурація означає, що значна кількість студентів працює поза межами системи страхового стажу та соціальних гарантій, що здатне посилювати сегментацію ринку та формувати нерівні умови між легальними суб'єктами господарювання і тими, хто використовує дешеву неформальну працю.

Ще одну аналітичну складність становить група студентів з частково офіційною оплатою праці (20,9%). Подібна гібридизація доходів формує специфічну поведінкову модель, у якій податкові зобов'язання сприймаються вибірково, залежно від вигідності їх дотримання, що поступово нормалізує практики фрагментованої легальності. У такому середовищі держава починає асоціюватися не як стабільний інституційний контрагент, а як змінний фактор, який можна частково обходити через оптимізацію форм розрахунків. Якщо агрегувати неофіційні та змішані форми доходів, частка студентів, фактично не інтегрованих у повноцінну систему оподаткування, досягає 58,2%, що створює відчутний фіскальний розрив у надходженнях ПДФО та військового збору. Така структура зайнятості підсилює ризики довгострокової інституційної ерозії податкової дисципліни, водночас актуалізуючи потребу в створенні стимулів для роботодавців, спрямованих на легалізацію студентських робочих місць.

Ставлення студентської молоді до сплати податків характеризується підвищеною чутливістю до рівня доходів і стадії професійного становлення. У сукупності 52,1% респондентів підтримують перегляд чинних підходів, серед яких 38,9% виступають за скасування або зниження податкового навантаження для студентів, а 13,2% – за запровадження пільг. Така позиція радше відображає сприйняття перших заробітків як ресурсу інвестиційного типу, що має забезпечувати освітній розвиток і базову економічну стабільність, ніж заперечення легітимності податкової системи. Податки на старті кар'єри зменшують обсяг доступних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на освіту, розвиток професійних навичок або задоволення особистих потреб, що обґрунтовує доцільність диференційованих підходів до оподаткування молоді.

33,3% респондентів демонструють стабільну орієнтацію на безумовне виконання податкових зобов'язань, що може розглядатися як прояв сформованої громадянської відповідальності та відносно високого рівня інституційної довіри. Примітно, що цей показник практично збігається з часткою студентів, зайнятих у повністю офіційному секторі, що дозволяє припустити наявність кореляційного зв'язку між формалізованим статусом зайнятості та рівнем податкової дисципліни. Водночас зазначена група поступається за чисельністю сукупності респондентів, які орієнтуються на пільгові режими або очікують зниження податкового навантаження, що вказує на переважання прагматично-адаптивних установок у структурі податкових очікувань молоді. Відтак зберігається ризик їх подальшого посилення дистанціювання від податкової системи.

На рівні державної політики першочерговим завданням є формування системи стимулів, спрямованих на легалізацію зайнятості студентської молоді

через поєднання фіскальних преференцій для роботодавців і цифрової спрощеності взаємодії з податковою системою. Йдеться про запровадження тимчасових податкових інструментів підтримки підприємств, які офіційно працевлаштовують студентів, зокрема через зниження навантаження на фонд оплати праці або компенсаційні механізми, пов'язані з інвестуванням у професійний розвиток. Натомість у сегменті самозайнятості особливого значення набуває впровадження спрощених режимів з автоматизованим розрахунком податкових зобов'язань через мобільні застосунки, що потенційно дозволяє перевести значну частину молоді з неформального сектору в легальне поле.

Ключовим інструментом формування податкової культури в сучасній молоді є системна трансформація навчального процесу через інтеграцію фінансової грамотності у шкільну й університетську освіту. Підвищення ефективності такого підходу може забезпечуватися застосуванням гейміфікованих і симуляційних моделей навчання, у межах яких студенти в умовно змодельованому середовищі відстежуватимуть причинно-наслідкові зв'язки між рівнем податкової дисципліни в громаді та якістю інфраструктури, освіти й медичних послуг. У цій логіці поступовий перехід від фіскально-примусової моделі до практики усвідомленої участі у фінансуванні суспільних благ створює підґрунтя для формування податкової культури, в якій податки сприймаються як інструмент інвестування у власну соціальну безпеку та довгострокову економічну стабільність.

Література:

1. Письменний В., Рудан В. Звіт за результатами опитування щодо працевлаштування студентів. Частина 1: Податкові очікування студентів. Тернопіль: ГО «Науково-аналітична спілка», 2026. 21 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51462>.

Олександр ГАПОНЮК

аспірант

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки*

ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТУРА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756645>

Повоєнне економічне відновлення України дедалі виразніше постає не як сукупність розрізнених проєктів реконструкції, а як завдання формування нової інституційної архітектури розвитку. Масштаб руйнувань, територіальна неоднорідність втрат, висока частка зовнішнього фінансування та структурні деформації довоєнної економіки зумовлюють потребу в такій моделі відбудови, яка поєднувала б швидкість рішень із довгостроковою результативністю. За цих умов центральним стає питання не лише про обсяг ресурсів, а про правила їх

мобілізації, розподілу та контролю. Саме тому інституційна архітектура інвестиційного відновлення має розглядатися як базова умова трансформації післявоєнної допомоги у стале економічне зростання.

Наукова дискусія з цього питання переконливо показує, що успішна реконструкція у післякризових економіках не зводиться до фінансування будівельних робіт. Вона передбачає узгодження політики промислового розвитку, бюджетного планування, механізмів залучення приватного капіталу та системи державного управління. У праці В. Небрат наголошено, що міжнародний досвід повоєнного відновлення є корисним не у формі прямого копіювання, а як джерело інституційних рішень, адаптованих до національної структури економіки та соціальних обмежень [1]. Подібну логіку простежує й дослідження Н. Шпакової та А. Шпакова, у якому відбудова інтерпретується як поєднання безпекових, інвестиційних і технологічних пріоритетів, а не як просте повернення до довоєнного стану [2]. Такий підхід дає підстави стверджувати, що для України ключовим орієнтиром має бути не відновлення статус-кво, а побудова продуктивнішої та інституційно зрілішої економіки.

У цьому контексті інвестиційне відновлення доцільно структурувати навколо трьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок становить інфраструктурна база відтворення, до якої належать транспорт, енергетика, житлово-комунальні системи, цифрові мережі та соціальні об'єкти. Без відновлення цієї основи не виникає передумов для активізації підприємницької діяльності, повернення населення та розширення податкової бази. Другий блок формує виробнича модернізація, орієнтована на зростання внутрішньої доданої вартості. Йдеться про підтримку переробних галузей, машинобудування, оборонно-промислових і логістичних кластерів, а також секторів, здатних інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості. Третій блок утворює система інституційної довіри, яка охоплює прозорі процедури відбору проєктів, цифровий моніторинг використання коштів, незалежний аудит і персоніфікацію управлінської відповідальності.

Особливість української ситуації полягає в тому, що зовнішня фінансова допомога, без якої масштабне відновлення є неможливим, водночас створює ризик фрагментації інвестиційного процесу. Якщо ресурси надходять через велику кількість донорських каналів, не будучи інтегрованими в єдину систему пріоритетів, держава отримує множинність локальних проєктів без належного макроекономічного ефекту. Звідси випливає необхідність створення координаційного механізму, який поєднував би потреби центрального уряду, регіонів, громад і міжнародних партнерів. Такий механізм повинен не лише розподіляти кошти, а й ранжувати проєкти за критеріями мультиплікативності, експортного потенціалу, зайнятості, бюджетної віддачі та впливу на технологічне оновлення. За відсутності подібної селекції реконструкція ризикує перетворитися на витратний процес без структурного результату.

Окремої уваги потребує співвідношення державних і приватних інвестицій. У короткостроковому періоді домінування держави є неминучим, позаяк саме вона забезпечує базову безпеку, гарантії прав власності та первинне фінансування інфраструктурних проєктів [3]. Проте в середньо- та

довгостроковій перспективі відбудова має перейти від моделі фіскального домінування до моделі каталізування приватного капіталу. Це означає, що бюджетні ресурси слід максимально використовувати для зниження ризиків приватного інвестора через гарантійні інструменти, механізми спільного фінансування, воєнне страхування та стандартизовані контракти державно-приватного партнерства. Економічний зміст такої політики полягає у перетворенні кожної гривні або кожного євро публічних коштів на мультиплікатор додаткових інвестицій, а не на самодостатнє джерело фінансування.

Ще один принциповий аспект пов'язаний із просторовою логікою відбудови. Українська економіка вже до війни характеризувалася значною міжрегіональною асиметрією, а бойові дії лише посилили нерівномірність доступу до ресурсів, робочої сили та інфраструктури. Відтак інституційна архітектура відновлення не може бути повністю централізованою. Вона має поєднувати національні пріоритети з регіональною спеціалізацією та конкурентними перевагами територій. Для одних регіонів пріоритетом стане відродження індустріальної бази, для інших – агропереробка, прикордонна логістика, відновлювана енергетика, ІТ-сервіси або виробництво будівельних матеріалів. Така диференціація дає змогу уникнути помилки уніфікованих програм, які ігнорують реальну структуру місцевого господарства.

Важливо також враховувати, що післявоєнна реконструкція конкуруватиме за ресурси з поточними потребами макрофінансової стабілізації. Значний бюджетний дефіцит, тиск на боргову динаміку та необхідність фінансування оборони обмежуватимуть простір для звичайних фіскальних рішень. Саме тому інституційна якість відбудови стає не менш важливою, ніж її ресурсне наповнення. Чим вищою буде прозорість процедур, тим нижчою стане премія недовіри, яку зазвичай враховують міжнародні донори й інвестори у вартості фінансування. Отже, інституційна архітектура реконструкції має макроекономічне значення, оскільки впливає не лише на реалізацію окремих проєктів, а й на суверенну кредитоспроможність країни, умови залучення капіталу та динаміку довгострокового зростання.

Отже, інституційна архітектура інвестиційного відновлення економіки України повинна будуватися на поєднанні стратегічної координації, селективної пріоритезації, регіональної диференціації та прозорих механізмів управління ресурсами. Її завдання полягає не лише у відбудові зруйнованих активів, а у створенні нової моделі економічного розвитку, де зовнішня допомога, державна політика й приватна ініціатива формують єдину систему модернізації. На наш погляд, саме така логіка дає змогу перейти від відновлення як реакції на втрати до відновлення як інструменту структурного оновлення, що забезпечить вищу продуктивність, стійкішу зайнятість і сильнішу інтеграцію України у європейський економічний простір.

Література:

1. Nebrat V. Developing the strategy for Ukraine's post-war recovery. *Ekon. prognozuvannâ*. 2022. No. 4. P. 43–64. URL: <https://doi.org/10.15407/eip>

2022.04.043.

2. Shpakova N., Shpakov A. Post-war reconstruction strategies of Ukraine institutional and economic dimensions. Ways to Improve Construction Efficiency. 2023. Vol. 1, No. 51. P. 152–161. URL: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51\(1\).152-161](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).152-161).

3. Винник Т.М., Тимків А.О., Рудан В.Я. Монетарний вплив на регіональну інвестиційну політику: європейський досвід в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №24. С. 172–180. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.172>.

Ростислав КИРИЧ

*аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет*

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756732>

Структурна трансформація аграрного сектору регіону у сучасних умовах дедалі меншою мірою може зводитися до нарощування валового виробництва сировини. Така модель, попри зовнішню стабільність експорту, не забезпечує достатнього рівня доходності регіонального аграрного сектору, не створює належної кількості робочих місць і не формує стійкого податкового ефекту для місцевого розвитку. Відтак центр ваги аграрної політики має зміщуватися від кількісного зростання до збалансованої зміни галузевої структури, поглиблення переробки, розвитку інфраструктури зберігання, логістики, брендуння та інтеграції місцевих виробників у повні ланцюги створення вартості. Саме структурна трансформація, у межах якої переробка є одним із ключових векторів, здатна перетворити аграрний сектор з постачальника масової сировини на ядро ширшої регіональної економічної системи.

Український досвід останніх десятиліть підтверджує, що трансформація аграрного бізнесу супроводжувалася істотними інституційними змінами, але не завжди завершувалася формуванням збалансованої виробничої структури. У праці В. Дмитрієвої та Ю. Святця показано, що розвиток аграрного підприємництва в незалежній Україні проходив різні етапи реорганізації, кожен з яких змінював форми господарювання та продуктивність сектора [2]. Проте сама еволюція власності й організаційних моделей не гарантувала автоматичного переходу до вищої частки локальної доданої вартості. Звідси випливає важливий висновок: регіональна аграрна політика повинна спрямовуватися не тільки на підтримку виробника як такого, а на формування економічних зв'язків між виробництвом сировини, її промисловою переробкою, маркетингом і збутом.

Структурна трансформація має виразну регіональну логіку. На відміну від централізованих галузевих програм, вона спирається на специфіку місцевої спеціалізації, наявної сировинної бази, транспортної доступності, трудового

потенціалу та інституційної спроможності громад. Для регіону, в якому переважає зернове виробництво, логічним є розвиток борошномельної, комбікормової, крохмальної або біоенергетичної переробки. Для територій із молочною та м'ясною орієнтацією – створення холодильних потужностей, кооперативної первинної обробки, сироробства, м'ясопереробних комплексів. Для плодово-ягідних зон – виробництво соків, концентратів, сушених продуктів і нішевої органічної продукції. Таким чином, переробка виконує важливу, але не єдину системоутворюючу функцію, оскільки разом із сервісами, кооперацією та інноваційною інфраструктурою визначає конфігурацію всієї регіональної аграрної економіки.

Наукові підходи до повоєнного розвитку аграрної системи України також підтверджують пріоритет технологічного оновлення та переходу до складніших виробничих моделей. У статті Кропивків наголошено, що післявоєнна аграрна відбудова має спиратися на пост- і неоіндустріальні технології, здатні забезпечити конкурентний розвиток агропромислового комплексу, а не лише відновити довоєнний стан [1]. Якщо екстраполювати цю логіку на регіональний рівень, стає очевидно, що структурна трансформація повинна поєднувати дві складові: технологічну та організаційну. Перша передбачає цифровізацію виробничих процесів, точне землеробство, енергоощадні рішення, сучасні системи пакування й контролю якості. Друга пов'язана з кооперацією, кластеризацією, контрактними моделями взаємодії та формуванням локальних мереж збуту.

Економічна перевага структурно диверсифікованої моделі полягає у здатності утримувати більшу частину вартості в межах регіону. Коли регіон експортує лише сировину, найбільший дохід формується за межами місця її виробництва – у сфері промислової доробки, логістики, оптової торгівлі та брендингу. Натомість розміщення переробних, логістичних і сервісних ланок безпосередньо в регіоні означає збільшення попиту на працю, розвиток суміжних видів діяльності, зростання надходжень до місцевих бюджетів і формування додаткових стимулів для інвестицій у якість продукції. Інакше кажучи, структурна трансформація виконує мультиплікативну функцію, позаяк один і той самий обсяг аграрної сировини генерує істотно більший локальний економічний результат.

Разом із тим реалізація такої моделі стикається з низкою бар'єрів. Насамперед ідеться про обмежений доступ малих і середніх виробників до фінансування, нестачу оборотного капіталу для сезонних закупівель, слабкість сертифікаційної інфраструктури та нерівномірність логістичних умов. Окремою проблемою є інституційна роз'єднаність, коли фермери, переробники, громади, освітні установи й місцева влада діють у різних площинах без спільного стратегічного бачення. Тому структурна трансформація не може бути суто бізнес-ініціативою. Вона потребує управлінської рамки, у межах якої держава і регіональні органи влади стимулюють інвестиції в проміжні ланки вартості, розбудовують індустріальні майданчики, підтримують кооперативні форми та сприяють виходу продукції на внутрішні й зовнішні ринки.

В умовах війни та майбутньої реконструкції значення структурної

трансформації аграрного сектору ще більше зростає. По-перше, вона знижує вразливість регіону до зовнішніх логістичних шоків, оскільки менша залежність від експорту необробленої сировини підвищує стійкість господарської системи. По-друге, вона створює робочі місця з вищою продуктивністю праці, що особливо важливо для утримання населення у сільських громадах. По-третє, вона дає змогу інтегрувати екологічні та енергетичні рішення, зокрема використання відходів переробки для виробництва біоенергії, циркулярних матеріалів і кормових компонентів. Отже, модернізація галузевої структури є не лише економічною, а й соціальною та безпековою стратегією регіонального розвитку.

Таким чином, структурна трансформація аграрного сектору регіону є найбільш змістовним напрямом його модернізації, оскільки поєднує підвищення доданої вартості, розвиток зайнятості, укріплення місцевих бюджетів, технологічне оновлення виробництва та інституційне узгодження дій основних учасників. Вона переводить аграрний сектор у якісно інший режим функціонування, де регіон виступає не периферією сировинного постачання, а активним простором економічного конструювання. На наш погляд, саме така модель здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність територій і перетворити аграрний потенціал на реальний ресурс сталого регіонального розвитку.

Література:

1. Kropyvko M., Kropyvko M. Post- and neo-industrial technologies in the post-war development of the agrarian system in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29, No. 4. P. 29–39. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202204029>.
2. Dmytriieva V., Sviatets Y. Agricultural business in independent Ukraine thirty-year dynamics of the reorganization process. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 2. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.06>.

Михайло ЯРІШ

*аспірант кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет*

РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19757119>

Повоєнне відновлення України неможливо розглядати лише як процес відбудови зруйнованої інфраструктури або компенсації прямих матеріальних втрат. Його економічний зміст є значно ширшим, оскільки йдеться про формування нової моделі зростання, у межах якої внутрішніх бюджетних ресурсів та міжнародної допомоги буде недостатньо без масштабного залучення приватного капіталу. Саме тому іноземні інвестиції набувають значення не додаткового, а системоутворюючого джерела модернізації виробництва, оновлення технологічної бази, формування робочих місць і

включення українських територій у нові ланцюги створення вартості. Водночас для України питання залучення такого капіталу не може вирішуватися на абстрактно загальнонаціональному рівні, позаяк війна радикально посилила просторову нерівномірність ризиків, втрат, логістичних переваг і ділової активності. Відтак інвестиційна стратегія має вибудовуватися крізь регіональний вимір, де кожна область або група областей сприймається не як пасивний отримувач коштів, а як окремий інвестиційний простір із власним профілем безпеки, інфраструктурною забезпеченістю, кадровим потенціалом та галузевою спеціалізацією.

Зміна інвестиційного клімату в Україні під впливом повномасштабної війни має багаторівневий характер. З одного боку, воєнні ризики безпосередньо знижують схильність інвестора до довгострокових вкладень через невизначеність щодо безпеки активів, безперервності логістики, стану внутрішнього попиту та стабільності правил ведення бізнесу. З іншого боку, сама війна прискорила інституційні зміни, які за певних умов можуть стати основою нового інвестиційного середовища. У сучасних дослідженнях слушно наголошується, що відновлення інвестиційної привабливості України залежить не тільки від завершення активної фази бойових дій, а й від послідовного зміцнення макроекономічної стабільності, захисту прав інвесторів, реформування регуляторної та судової систем, а також формування цілісного бачення післявоєнної конкурентоспроможності країни [1]. Для регіональної політики цей висновок має принципове значення, оскільки іноземний капітал оцінює не лише державу загалом, а й конкретну територію розміщення проєкту, включаючи якість місцевого адміністрування, швидкість дозвільних процедур, стан інженерної та транспортної інфраструктури, наявність підготовленої робочої сили.

Регіональний аспект іноземного інвестування у повоєнний період посилюється ще й тим, що відбудова України відбуватиметься за різних стартових умов. Частина регіонів потребуватиме насамперед відновлення базових інфраструктурних функцій, інші зосередяться на індустріальній модернізації, а відносно безпечніші області заходу та центру країни вже сьогодні формують передумови для перенесення виробництв, розвитку індустріальних парків, логістичних вузлів, переробки аграрної продукції та сервісної економіки. У такій ситуації іноземні інвестиції слід трактувати не як однорідний потік, а як систему цільових вкладень, чутливих до територіальної конфігурації ризику та до відмінностей у локальних конкурентних перевагах. Інвестор, який розглядає можливість входження в регіон, оцінює не лише середню країнову дохідність, а й здатність певної території забезпечити швидкий запуск проєкту, належне підключення до мереж, кадрове забезпечення, логістичний доступ до ринків Європейського Союзу та мінімізацію транзакційних витрат. Отже, регіональна політика залучення капіталу має бути диференційованою, а не універсальною.

У науковій літературі, присвяченій прямим іноземним інвестиціям в Україну, важливим є висновок про те, що історично визначальними детермінантами вхідного інвестування виступали не стільки політичні

декларації, скільки економічні параметри розміщення виробництва, доступ до ресурсів, трудових факторів і місткості ринку [2]. Для сучасної України цей підхід потребує переосмислення, але не втрачає значення. Після війни вирішальну роль відіграватимуть регіональні комбінації факторів, де до традиційних економічних змінних додаються безпекові характеристики, спроможність місцевого врядування та якість взаємодії бізнесу з владою. Інакше кажучи, інвестиційний клімат набуває багатошарової структури. На першому рівні діють загальнонаціональні інституційні умови. На другому – регіональні переваги й ризики. На третьому – конкретні проєктні параметри, такі як страхування воєнних ризиків, формат державно-приватного партнерства, наявність міжнародних гарантій або доступ до донорного співфінансування. Лише поєднання цих трьох рівнів здатне перетворити відновлення на інвестиційно привабливий процес.

Для регіонів України першочерговим завданням стає не просто декларування відкритості до капіталу, а формування зрозумілого інвестиційного продукту. Йдеться про підготовку якісних проєктних портфелів, у яких кожен об'єкт або напрям має бути описаний мовою інвестора: очікувана дохідність, строки окупності, потреба в інфраструктурних підключеннях, можливі податкові стимули, механізми гарантування, наявність кадрів і земельних або виробничих майданчиків. Саме на цьому етапі регіональний рівень набуває особливої ваги, позаяк центральна влада не здатна достатньо деталізовано опрацювати інвестиційну пропозицію для кожної території. Обласні та місцеві органи влади повинні перейти від адміністративної логіки супроводу до логіки інвестиційного менеджменту, коли громада або регіон виступає як активний організатор економічного середовища. В умовах повоєнної конкуренції за капітал виграють ті території, які зможуть запропонувати не лише пільгу чи земельну ділянку, а цілісну конфігурацію довіри.

У цьому контексті зміна інвестиційного клімату повинна означати передусім інституційне зниження невизначеності. Для іноземного інвестора вирішальними є не тільки податкові умови, а й передбачуваність регуляторної політики, захист контрактів, можливість міжнародного арбітражу, прозорість рішень щодо землекористування та будівництва, підзвітність місцевої влади і цифровізація дозвільних процедур. Регіон, який не забезпечує цих характеристик, фактично втрачає шанси на довгострокові вкладення, навіть якщо має вигідне географічне розташування чи природні ресурси. Навпаки, території з розвиненими інститутами сервісної держави та налагодженими комунікаціями з бізнесом можуть компенсувати частину об'єктивних воєнних ризиків. Відтак, повоєнна інвестиційна політика має поєднувати макрорівневі реформи із мікрорівневим удосконаленням практик регіонального врядування.

Регіональний вимір іноземного інвестування тісно пов'язаний і з галузевою спеціалізацією відновлення. Для західних областей перспективними виглядають проєкти у сфері машинобудівної кооперації з Європейським Союзом, логістики, деревообробки, харчової та легкої промисловості, а також освітньо-медичних сервісів. Для центральних регіонів значний потенціал мають

агропереробка, біоенергетика, будівельні матеріали, складська та транспортна інфраструктура. Південні та східні території після стабілізації безпекової ситуації можуть стати простором великомасштабних інвестицій у портову логістику, відновлення промисловості, енергетику, металургійні та оборонно-технологічні виробництва. Відтак стратегія залучення іноземного капіталу не повинна будуватися на єдиному загальноукраїнському повідомленні. Вона має спиратися на карту регіональних спеціалізацій, у межах якої кожен інвестиційний напрям поєднує місцеві ресурси, післявоєнні потреби та потенціал інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Окремої уваги потребує питання довіри, без якої іноземні інвестиції не набудуть сталого характеру. У повоєнній економіці довіра формується не стільки рекламуванням можливостей, скільки підтвердженням інституційної спроможності держави й регіонів виконувати взяті зобов'язання. Для цього потрібні механізми страхування воєнних ризиків, співфінансування з боку міжнародних фінансових організацій, прозорі стандарти відбору проєктів, незалежний аудит використання коштів і публічний моніторинг результатів. На регіональному рівні довіра підкріплюється також стабільністю місцевих стратегій, здатністю влади до професійної комунікації з інвестором і наявністю інституцій, що супроводжують проєкт від ідеї до реалізації. Таким чином, інвестиційний клімат у повоєнній Україні має бути переосмислений як система багаторівневих гарантій, а не лише як набір формальних індикаторів.

Отже, залучення іноземних інвестицій у період повоєнного відновлення України потребує переходу від загальних декларацій до регіонально диференційованої інвестиційної політики. Її сутність полягає у тому, щоб перетворити просторову різноманітність країни на керовану систему інвестиційних переваг. Відбудова має спиратися на зміну інвестиційного клімату в його глибинному значенні – як поєднання безпекових гарантій, макроекономічної стабільності, інституційної якості, місцевої управлінської спроможності та чітко підготовлених регіональних проєктів. На наш погляд, саме така логіка здатна забезпечити не тимчасовий приплив капіталу, а довгострокове вкорінення іноземного інвестора в економіці українських регіонів, де відбудова перетворюється на структурне оновлення і стале зростання.

Література:

1. Panchenko V. Impact of the War on Ukraine's Investment Climate Risk Assessment and Prospects for Foreign Investors. *Economics. Management. Innovations*. 2024. No. 1 (34). URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-1](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-1).
2. Cieślak A., Gurshev O. Determinants of Inward FDI in Ukraine Does Political Stability Matter. *International Journal of Management and Economics*. 2020. Vol. 56, No. 3. P. 243–254. URL: <https://doi.org/10.2478/ijme-2020-0021>.

Олена МАЛЮТА

*здобувачка другого рівня вищої освіти за спеціальністю менеджмент
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

Науковий керівник:

Микола ГАЛУЩАК

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ОСП КОРПОРАЦІЯ «ВАТРА»

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19847761>

Воєнний стан радикально змінює зміст стратегічного управління промисловим підприємством. У відносно стабільному середовищі стратегія переважно спрямована на зростання, розширення ринків, оптимізацію витрат, інновації та посилення конкурентних переваг. В умовах війни вона набуває ширшого змісту, оскільки має одночасно забезпечувати безперервність виробництва, захист трудового потенціалу, адаптацію логістики, енергетичну стійкість, фінансову ліквідність, збереження клієнтських зв'язків і здатність підприємства швидко змінювати управлінські рішення відповідно до зовнішніх загроз. Відтак стратегічне управління перестає бути лише функцією планування майбутнього. Воно стає системою виживання, відновлення та розвитку підприємства у середовищі підвищеної невизначеності.

Для ТОВ ОСП Корпорація «Ватра» така постановка питання має особливе значення. Підприємство належить до промислового сектору, спеціалізується на виробництві електричного освітлювального устаткування, зареєстроване 08.07.2005, має код ЄДРПОУ 33680115 і розташоване у місті Тернополі [3]. Водночас виробнича історія «Ватри» є значно глибшою, оскільки підприємство веде походження від державного заводу «Електроарматура», заснованого 1957 року, а з 1965 року спеціалізується на виробництві світлотехнічного обладнання [1]. Така інституційна пам'ять, поєднана з виробничою спеціалізацією, формує важливу передумову стратегічної стійкості. Йдеться не про торговельну компанію з легко змінною номенклатурою, а про промислового виробника з власною технологічною, конструкторською, сертифікаційною та виробничою базою.

Специфіка «Ватри» полягає у тому, що її продукція безпосередньо пов'язана з функціонуванням промислових, енергетичних, транспортних, комунальних і спеціалізованих об'єктів. За інформацією підприємства, його світлотехнічне обладнання застосовується на шахтах, рудниках, підприємствах нафто- і газовидобутку, металургійних комбінатах, хімічних заводах, об'єктах транспортної інфраструктури, у портах, на автодорогах, харчових і текстильних підприємствах [1]. Отже, стратегічне значення підприємства в умовах війни визначається не лише його комерційною діяльністю. Світлотехнічне обладнання є елементом виробничої, інфраструктурної та технологічної

безпеки, позаяк без надійного освітлення неможлива стабільна робота багатьох промислових і комунальних об'єктів.

Воєнний стан створює для такого підприємства щонайменше п'ять груп стратегічних викликів. Перша група пов'язана з попитом. Частина традиційних замовників може відкладати інвестиції, натомість зростає потреба у світлотехніці для енергетичної, комунальної, транспортної, промислової та відновлювальної інфраструктури. Друга група стосується витрат, оскільки зростання цін на сировину, комплектувальні, енергію та логістику безпосередньо впливає на собівартість виробів. Третя група охоплює ризики постачання, адже виробництво освітлювального обладнання залежить від металу, електронних компонентів, оптики, кабельної продукції, захисних матеріалів і сертифікованих комплектувальних. Четверта група пов'язана з людським капіталом, що в умовах мобілізації, міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів стає одним із найскладніших ресурсних обмежень. П'ята група стосується фінансування, оскільки стратегічне оновлення потребує інвестицій, тоді як воєнні ризики знижують доступність довгострокового капіталу.

Загальноекономічний контекст підтверджує, що ці виклики не мають локального характеру. За даними щомісячного опитування підприємств Національного банку України за січень 2026 року, індекс очікувань ділової активності становив 41,3, що свідчило про стримані оцінки бізнесу щодо поточної економічної діяльності [4]. Серед чинників, які впливали на очікування підприємств, НБУ виокремлював посилення атак на логістичну та енергетичну інфраструктуру, нестачу енергоресурсів і зростання виробничих витрат [4]. Для промислового підприємства це означає, що стратегічне управління має працювати не з одним ризиком, а з цілою системою взаємопов'язаних обмежень, де логістика, кадри, енергетика, валютний курс і попит посилюють або послаблюють одне одного.

Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ ОСП Корпорація «Ватра» доцільно починати з переходу від класичної лінійної стратегії до адаптивної стратегічної моделі. Її сутність полягає в тому, що підприємство має не один фіксований план, а кілька сценаріїв дій залежно від динаміки попиту, доступності ресурсів, стану енергопостачання, ситуації на ринках комплектувальних і фінансових можливостей. У такій моделі стратегія має бути поділена на три часові горизонти. Перший горизонт охоплює оперативну стійкість, тобто безперервність виробництва, запаси матеріалів, резервні джерела енергії, безпеку персоналу й виконання поточних контрактів. Другий горизонт передбачає відновлювальну адаптацію, пов'язану з оновленням номенклатури, перебудовою ланцюгів постачання, пошуком нових замовників і стабілізацією фінансових потоків. Третій горизонт спрямований на стратегічну модернізацію, що охоплює технологічне оновлення, експорт, енергоефективні продукти, цифрове проєктування та інтеграцію у програми відбудови.

Першим напрямом удосконалення має стати формування системи стратегічного моніторингу ризиків. Для «Ватри» недостатньо мати загальний план розвитку. Потрібна управлінська панель, яка щомісяця відстежує

показники попиту, виконання замовлень, запасів, цін на ключові матеріали, енергетичних витрат, дебіторської заборгованості, валютної чутливості, кадрових втрат і завантаження виробничих потужностей. Такий інструмент дасть змогу не лише фіксувати проблеми після їх виникнення, а й завчасно коригувати закупівлі, ціни, графіки виробництва й комерційні пріоритети. У воєнних умовах перевагу має не найбільше підприємство, а те, яке швидше виявляє зміну середовища і точніше переводить її в управлінське рішення.

Другим напрямом має бути зміна підходу до продуктового портфеля. Історичною перевагою «Ватри» є спеціалізація на промисловій, вибухозахищеній, вуличній, прожекторній і спеціалізованій світлотехніці. Підприємство також зазначає, що з 2006 року розпочало випуск світлодіодних конструкцій, а у 2010 році запустило виробництво друкованих плат для світлодіодних матриць [1]. В умовах війни та подальшої відбудови така спеціалізація має бути розвинена в напрямі енергоефективних, ремонтопридатних, стандартизованих і швидко монтажних рішень для промислових підприємств, громад, об'єктів енергетики, логістики та інфраструктури. Йдеться не лише про продаж світильників, а про перехід до комплексних світлотехнічних рішень, які включають проєктування, підбір обладнання, енергоефективний розрахунок, сервіс і післягарантійний супровід.

Третім напрямом є посилення сертифікаційної та якісної складової як джерела конкурентної переваги. Для промислового освітлення, особливо вибухозахищеного, якість і відповідність технічним регламентам є не допоміжною умовою, а основою доступу до ринку. Підприємство декларує наявність сертифікації за ISO 9001, ISO 14001, ISO 28000, ISO 37001 та ISO 50001, що охоплює управління якістю, екологічне управління, безпеку ланцюга постачання, протидію корупції та енергетичний менеджмент [2]. Для стратегії це означає, що система стандартів має бути використана не лише як формальна ознака відповідності, а як інструмент входження в складніші ринки, участі в міжнародних закупівлях, співпраці з великими промисловими замовниками та донорами відбудови.

Четвертим напрямом має стати стратегічне управління ланцюгами постачання. В умовах війни ризик постачання перетворюється на ризик зриву контрактів, втрати клієнтів і зниження репутації. Тому «Ватрі» доцільно вибудовувати багаторівневу систему постачальників, де для ключових матеріалів і комплектувальних визначаються основні, резервні та локальні джерела. Окреме значення має створення мінімальних страхових запасів для позицій із довгим циклом постачання або високою валютною чутливістю. Проте запас не повинен перетворюватися на заморожений капітал. Відтак потрібна диференціація. Для унікальних комплектувальних доцільний вищий рівень резерву, для стандартизованих матеріалів – гнучкі рамкові договори, для імпортованих позицій – валютне планування й пошук альтернативних постачальників у країнах Європейського Союзу.

П'ятим напрямом є кадрова стійкість. Для промислового підприємства з власними конструкторськими та технологічними компетенціями працівники є не лише витратами, а носіями виробничого знання. Офіційна інформація

підприємства вказує на наявність конструкторсько-технологічного центру, відділу якості й конкурентоспроможності, дослідницької лабораторії, бюро метрології та стандартизації [1]. Втрата таких компетенцій не може бути швидко компенсована наймом нових працівників. Тому стратегічне управління персоналом має включати карти заміщення ключових функцій, внутрішнє навчання, наставництво, збереження інженерного ядра, стимулювання молодих технічних спеціалістів і співпрацю із закладами професійної та вищої освіти Тернопільського регіону.

Шостим напрямом є фінансова стратегія. У воєнних умовах підприємство має одночасно контролювати ліквідність і не допустити технологічного старіння. Тому фінансова стратегія «Ватри» має бути побудована на розмежуванні трьох типів витрат. Перший тип охоплює витрати безперервності, без яких неможливо виконувати поточні замовлення. Другий тип пов'язаний із витратами стійкості, зокрема енергетичним резервуванням, безпекою, запасами та ремонтом. Третій тип становлять інвестиції розвитку, що мають забезпечити нові продукти, технології, експорт і цифровізацію. Помилкою було б скоротити всі інвестиції заради короткострокової економії, оскільки тоді підприємство вийде з воєнного періоду з ослабленою технологічною базою. Водночас надмірна інвестиційна активність без фінансового контролю може створити ризик ліквідності. Оптимальною є модель поетапної модернізації з пріоритетом швидкоокупних і стратегічно важливих проєктів.

Сьомим напрямом є розвиток експортної орієнтації. На офіційному сайті зазначено, що підприємство є експортером, нарощує постачання в інші країни, а також має торгові доми в Європі, зокрема у Кракові [1]. Для воєнної економіки експорт має подвійне значення. По-перше, він дає валютну виручку, що зменшує залежність підприємства від внутрішнього попиту. По-друге, він дисциплінує якість, сертифікацію, строки виконання і технічний супровід. Для «Ватри» перспективним є не абстрактне розширення експорту, а фокус на нішах, де українська світлотехніка може конкурувати за рахунок інженерної гнучкості, досвіду промислових рішень, відповідності стандартам і здатності працювати з нестандартними об'єктами.

Восьмим напрямом має бути цифровізація стратегічного управління та роботи із замовниками. Історично підприємство вже мало досвід інтеграції з цифровими інструментами проєктування. У 2012 році разом із німецьким сервісним центром будівельних технологій та освітлення DIAL GmbH було створено спеціальний плагін для комп'ютерного проєктування освітлення в програмі DIALux на основі фотометричних характеристик виробів «Ватри» [1]. У сучасних умовах таку логіку потрібно розвинути через електронні каталоги, цифрові паспорти виробів, інтеграцію з проєктними організаціями, онлайн-підбір обладнання, технічні бібліотеки для інженерів і систему управління відносинами з клієнтами. Це дасть змогу скоротити витрати комунікації, пришвидшити підготовку комерційних пропозицій і підвищити якість технічного супроводу.

Узагальнено систему стратегічного управління ТОВ ОСП Корпорація «Ватра» в умовах воєнного стану доцільно будувати за моделлю «стійкість –

адаптація – модернізація». Стійкість означає здатність підприємства працювати попри енергетичні, логістичні, кадрові та фінансові шоки. Адаптація передбачає зміну продуктового портфеля, каналів постачання, ринків збуту й управлінських процедур відповідно до нового середовища. Модернізація означає використання воєнного та повоєнного періоду не лише для збереження підприємства, а й для оновлення його технологічної, експортної та організаційної основи.

Як висновок, удосконалення стратегічного управління ТОВ ОСП Корпорація «Ватра» має спиратися не на формальне оновлення планових документів, а на створення адаптивної управлінської системи, здатної швидко перетворювати зовнішні ризики на конкретні рішення щодо виробництва, постачання, персоналу, фінансів, продуктів та ринків. Сила підприємства полягає в поєднанні тривалої виробничої історії, спеціалізації на промисловій світлотехніці, власного інженерного потенціалу, сертифікаційної бази й можливостей для розвитку енергоефективних рішень. В умовах воєнного стану ці переваги мають бути переведені в нову стратегічну модель, де головним результатом є не лише виживання підприємства, а його зміцнення як національного виробника продукції, потрібної для промислової стійкості, інфраструктурної безпеки та повоєнної відбудови України.

Література:

1. Історія та сьогодення ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: <https://vatra.ua/ukr/about-us/history>.
2. Сертифікати ISO. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: <https://vatra.ua/ukr/about-us/iso>.
3. ОСП Корпорація ВАТРА: основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/33680115>.
4. Щомісячні опитування підприємств України, січень 2026 року. Національний банк України. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2026_01.pdf?v=16.

Сергій ШЕВЧЕНКО

аспірант

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЛАЗЕРНОГО ОБЛАДНАННЯ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПРОМИСЛОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19848001>

Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку лазерного обладнання потребує поєднання технологічної, виробничої, маркетингової, фінансової та сервісної логіки управління. На відміну від масових товарних

ринків, де конкуренція часто зосереджується навколо ціни, збутової мережі або масштабів реклами, ринок лазерного обладнання має іншу природу. Тут конкурентоспроможність визначається не лише вартістю установки, а й точністю обробки, енергоефективністю, стабільністю роботи, наявністю програмного забезпечення, якістю сервісного супроводу, доступністю запасних частин, швидкістю технічного навчання персоналу замовника та здатністю постачальника адаптувати рішення до конкретних виробничих процесів.

Актуальність цієї проблематики посилюється швидким зростанням глобального ринку лазерного оброблення. За оцінками Grand View Research, світовий ринок лазерного оброблення у 2024 р. становив 23,7 млрд дол. США і може зрости до 42,73 млрд дол. США до 2030 р. за середньорічного темпу приросту 10,0% у 2025–2030 рр. [2]. Водночас дані Optech Consulting показують, що світовий ринок промислових лазерів у 2024 р. становив 5,0 млрд дол. США, що було на 7,5% менше, ніж у 2023 р., зокрема через цінову конкуренцію виробників, насамперед у Китаї [3]. За оцінками Global Market Insights, ринок обладнання для лазерного оброблення також зберігає значний потенціал розширення, що пов'язано з автоматизацією промисловості, зростанням попиту на точну обробку матеріалів і поширенням лазерних технологій у машинобудуванні, електроніці, автомобільній промисловості та медичному виробництві [4]. Таке поєднання ринкового зростання і цінового тиску означає, що підприємство не може будувати конкурентну стратегію лише на продажі обладнання. Йому потрібен організаційно-економічний механізм, здатний створювати додану цінність навколо технології.

З теоретичного погляду конкурентна стратегія підприємства має відповідати питанню, за рахунок чого воно здатне забезпечити стійку перевагу порівняно з іншими учасниками ринку. У класичній логіці М. Портера підприємство може досягати переваги через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на окремому сегменті [1]. Проте на ринку лазерного обладнання ці підходи не існують у чистому вигляді. Цінова конкуренція швидко зменшує маржу, технологічна диференціація потребує постійних інвестицій, а вузьке фокусування на одному сегменті створює ризик залежності від обмеженої групи клієнтів. Відтак стратегічно сильним є не той учасник, який обирає один із шаблонних варіантів конкуренції, а той, хто формує комбіновану модель переваги, що поєднує технологічну спеціалізацію, сервісну близькість до клієнта, фінансову гнучкість і здатність швидко оновлювати продуктивний портфель.

Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських елементів, через які стратегічна мета перетворюється на конкретні рішення щодо ринку, продукту, ресурсів, витрат, персоналу, партнерств і сервісу. Його організаційна складова охоплює структуру управління, розподіл відповідальності, систему аналізу ринку, роботу з клієнтами, технічну підтримку, післяпродажний сервіс і кадрові компетенції. Економічна складова включає цінову політику, інвестиції в технології, управління собівартістю, фінансування запасів, гарантійні зобов'язання, сервісні контракти і показники

результативності. Лише поєднання цих складових дає змогу підприємству перейти від декларативної стратегії до керованої конкурентної поведінки.

Першим елементом такого механізму має бути стратегічна діагностика ринку лазерного обладнання. Вона повинна відповідати не на загальне питання про наявність попиту, а на значно точніше питання, у яких сегментах формується платоспроможний, технологічно обґрунтований і довгостроковий попит. Ринок лазерного обладнання охоплює установки для різання, зварювання, маркування, гравіювання, мікрооброблення, адитивного виробництва, медичних і дослідницьких застосувань [2; 4]. Для промислового підприємства найперспективнішими можуть бути ті сегменти, де лазерна технологія дає безпосередній економічний ефект, зменшує втрати матеріалу, підвищує точність, скорочує потребу в ручній праці, пришвидшує виробничий цикл і дає змогу виготовляти складніші вироби. Саме в цих сегментах покупець оцінює не лише ціну обладнання, а повну економіку його використання.

Другим елементом є визначення конкурентної позиції підприємства. На ринку лазерного обладнання небезпечно конкурувати одночасно з усіма, зокрема з дешевими азійськими виробниками, високотехнологічними європейськими брендами, локальними інтеграторами та сервісними компаніями. Такий підхід розпорошує ресурси й не створює виразної переваги. Доцільнішою є стратегія фокусованої диференціації, що концептуально узгоджується з підходом М. Портера до вибору конкурентної позиції [1]. Її сутність полягає в тому, що підприємство обирає конкретні промислові ніші, де воно може забезпечити не просто постачання обладнання, а повний цикл рішення, включно з технічним аудитом потреб клієнта, підбором конфігурації, монтажем, навчанням персоналу, гарантійним обслуговуванням, модернізацією та швидким реагуванням на технічні збої.

Третім елементом є продуктова стратегія. У сучасних умовах лазерне обладнання не слід розглядати як окрему машину. Для клієнта воно є інвестиційним рішенням, яке має окупитися через підвищення продуктивності, скорочення браку, економію матеріалу, зменшення енергетичних витрат або вихід на нові види продукції. Тому підприємство має продавати не лише лазерний верстат, а виробничий результат. У практичному вимірі це означає формування кількох продуктових пакетів, зокрема базових рішень для малих підприємств, середнього сегмента для серійного виробництва, індивідуальних промислових комплексів для складних технологічних процесів і сервісно-модернізаційних рішень для підприємств, які вже використовують лазерну техніку.

Четвертим елементом є сервісна стратегія. Для лазерного обладнання сервіс часто має не менше значення, ніж технічні характеристики. Простій устаткування для клієнта означає втрату замовлень, затримку виробництва, порушення контрактів і додаткові витрати. Відтак підприємство, яке здатне забезпечити швидке обслуговування, діагностику, наявність витратних матеріалів, навчання операторів і дистанційну технічну підтримку, отримує перевагу навіть перед дешевшим конкурентом. У цьому контексті сервіс має бути не допоміжною функцією після продажу, а окремим стратегічним

продуктом. Він може включати абонентське обслуговування, планову діагностику, оновлення програмного забезпечення, технічний аудит якості різання чи зварювання, а також консультації з оптимізації виробничого процесу.

П'ятим елементом є цінова й фінансова політика. Лазерне обладнання належить до інвестиційних товарів, тому бар'єром для клієнта часто є не лише ціна, а потреба в одноразовому капітальному вкладенні. Отже, конкурентна стратегія має передбачати фінансові інструменти, які полегшують придбання обладнання. Йдеться про розстрочку платежу, партнерські лізингові програми, оплату частинами, сервісні пакети, модернізацію наявного обладнання замість повної заміни, а також розрахунок строку окупності для клієнта. Якщо підприємство здатне показати, що лазерна установка окуповується через економію матеріалу, зростання продуктивності або зменшення браку, ціна перестає бути єдиним критерієм вибору.

Шостим елементом є технологічне партнерство. Ринок лазерного обладнання є складним, оскільки охоплює оптику, джерела лазерного випромінювання, системи керування, механіку, програмне забезпечення, охолодження, безпеку, автоматизацію та інтеграцію з виробничими лініями. Окреме підприємство не завжди може самостійно контролювати всі ці компетенції. Тому організаційно-економічний механізм конкурентної стратегії має передбачати партнерства з виробниками компонентів, програмного забезпечення, сервісними компаніями, інжиніринговими організаціями, освітніми закладами та промисловими клієнтами. Конкурентоспроможність у такій моделі виникає не лише всередині підприємства, а й у мережі зв'язків, які воно здатне організувати.

Сьомим елементом є кадрова стратегія. Продаж лазерного обладнання потребує не лише менеджерів із продажу, а інженерів-консультантів, сервісних фахівців, технологів, програмістів, операторів демонстраційного обладнання та спеціалістів із навчання клієнтів. Помилкою є сприйняття такого ринку як звичайної торгівлі технікою. Клієнт купує складне виробниче рішення, тому очікує професійного пояснення, розрахунків, тестування матеріалу, демонстрації режимів роботи і впевненості в тому, що після придбання обладнання він не залишиться сам із технічними проблемами. Відтак кадрова політика має бути спрямована на формування інженерно-комерційної команди, здатної одночасно розуміти технологію, економіку клієнта й логіку продажу.

Восьмим елементом є маркетингова стратегія, однак її не можна зводити до реклами. На ринку лазерного обладнання ефективнішим є доказовий маркетинг, який показує реальний економічний ефект технології. Його інструментами можуть бути демонстраційні різання або зварювання, розрахунок собівартості операції, порівняння з альтернативними технологіями, відеокейси, технічні огляди, галузеві вебінари, участь у промислових виставках, каталог готових технологічних рішень для різних матеріалів і галузей. Такий маркетинг формує довіру, тому що клієнт бачить не лише обіцянку, а вимірюваний виробничий результат.

Дев'ятим елементом є система показників результативності конкурентної стратегії. Без кількісних індикаторів стратегія швидко перетворюється на

загальний управлінський намір. Для підприємства на ринку лазерного обладнання доцільно відстежувати частку повторних продажів, частку сервісних доходів, середній строк реакції на технічне звернення, кількість успішних демонстрацій, конверсію технічних консультацій у продажі, середню маржинальність за продуктовими групами, частку продажів із фінансовими програмами, рівень гарантійних витрат, частку клієнтів, які придбали додаткові опції або модернізацію. Такі показники дають змогу оцінити не лише обсяг реалізації, а якість конкурентної позиції підприємства.

Узагальнено організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємства на ринку лазерного обладнання можна подати як послідовність шести управлінських блоків. Перший блок є аналітичним і охоплює діагностику ринку, сегментацію клієнтів, аналіз конкурентів і технологічних трендів. Другий блок є стратегічним, у межах якого визначаються цільові сегменти, модель конкурентної переваги та позиціонування. Третій блок є ресурсним і пов'язаний із персоналом, фінансами, постачанням, партнерствами та сервісною інфраструктурою. Четвертий блок є продуктовим, оскільки формує портфель обладнання, пакетів послуг і модернізаційних рішень. П'ятий блок є комерційним і охоплює ціноутворення, фінансові умови, доказовий маркетинг і роботу з клієнтами. Шостий блок є контрольним, позаяк спрямований на вимірювання результатів, коригування стратегії та оновлення конкурентної моделі.

Практичне значення такого механізму полягає в тому, що він переводить конкурентну стратегію з рівня загальних декларацій на рівень керованої системи рішень. Підприємство перестає реагувати на ринок ситуативно й починає формувати власну нішу через поєднання технологічної компетенції, сервісної якості, фінансової гнучкості та розуміння економіки клієнта. Саме це є визначальним на ринку, де покупець оцінює не лише саму установку, а ризик її використання, вартість простою, доступність сервісу, окупність інвестиції та здатність постачальника бути довгостроковим технологічним партнером.

Як висновок, конкурентна стратегія підприємства на ринку лазерного обладнання має формуватися не як набір окремих маркетингових або цінових рішень, а як цілісний організаційно-економічний механізм. Його ядром є здатність підприємства перетворити лазерну технологію на вимірювану економічну вигоду для клієнта. В умовах зростання глобального попиту на лазерне оброблення, посилення цінової конкуренції та ускладнення промислових потреб стійку перевагу матимуть ті підприємства, які поєднують фокусовану спеціалізацію, сервісну швидкість, інженерну компетентність, гнучкі фінансові умови й доказовий маркетинг [2; 3; 4]. Відтак організаційно-економічний механізм конкурентної стратегії має забезпечувати не просто продаж обладнання, а формування довгострокової технологічної довіри між підприємством і його клієнтами.

Література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

2. Laser Processing Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025–2030. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/laser-processing-market>.

3. Laser Market Data. Optech Consulting. URL: <https://optech-consulting.com/laser-market-data>.

4. Laser Processing Equipment Market Size & Share 2025. Global Market Insights. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/laser-processing-equipment-market>.

СЕКЦІЯ 6

БАНКИ І БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Віталій РУДАН

*кандидат економічних наук, доцент кафедри соціальної роботи
та соціокультурної діяльності ім. Т. Сосновської
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

БАНКИ РОЗВИТКУ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: УРОКИ НІМЕЧЧИНИ І ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19844338>

Повоєнна відбудова національної економіки не може бути зведена до механічного відновлення зруйнованих підприємств, житла, інфраструктури чи виробничих потужностей. Її справжній зміст полягає у створенні нової економічної спроможності країни, здатної забезпечити стійке зростання, технологічне оновлення, продуктивну зайнятість і довгострокову фінансову самодостатність. У німецькому випадку центральною інституцією такого типу стала Кредитна установа для відбудови (Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW), у південнокорейському – Корейський банк розвитку (Korea Development Bank, KDB).

У центрі повоєнної економічної політики постає питання не лише про обсяг ресурсів, а й про інституційний механізм їх перетворення на інвестиції розвитку. Саме тут банки розвитку мають особливу вагу. Вони поєднують довгострокове кредитування, гарантування, добір стратегічних проєктів, зниження ризиків для приватного капіталу та практичне втілення державної стратегії модернізації. Їхня роль полягає не в заміщенні ринку, а в подоланні тих обмежень, які приватний фінансовий сектор не здатний усунути самостійно після війни.

Економічна логіка банку розвитку ґрунтується на тому, що післявоєнний ринок капіталу функціонує в умовах високої невизначеності. Комерційні банки скорочують строки кредитування, підвищують вимоги до застави, уникають інвестицій у пошкоджені території та концентруються на коротких операціях. Водночас саме довгі інвестиції в інфраструктуру, промисловість, енергетику, логістику, житло, експортні виробництва й малий бізнес формують основу майбутньої конкурентоспроможності. Виникає інституційний розрив між суспільно необхідними інвестиціями та приватною готовністю їх фінансувати. Банк розвитку покликаний заповнити цей розрив через перерозподіл ризику, подовження інвестиційного горизонту та формування довіри до проєктів, які без державного фінансового плеча залишилися б нереалізованими.

Німецький досвід після Другої світової війни є одним із найпереконливіших прикладів такої інституційної логіки. Кредитну

установу для відбудови було засновано 1948 року для фінансування реконструкції Німеччини після війни; джерелом початкових ресурсів стала Європейська програма відновлення, більш відома як План Маршалла. Перші кошти внутрішнього механізму Плану Маршалла надійшли до установи наприкінці 1949 року, а на початку 1950 року банк уже розпочав фінансування інвестицій. До кінця 1953 року він отримав кілька траншів загальним обсягом близько 1,89 млрд євро в сучасному перерахунку, які були спрямовані на кредитування німецької економіки [1].

Особливість німецької моделі полягала в тому, що зовнішня допомога не була поглинута поточним бюджетним споживанням. Вона була перетворена на кредитний механізм, у якому повернуті кошти знову використовувалися для фінансування нових інвестиційних проєктів. У серпні 1953 року спеціальний фонд Європейської програми відновлення було реструктуровано у відтворюваний фонд, що означало перехід від разової допомоги до довгострокового інструменту розвитку. За даними Кредитної установи для відбудови, обсяг цього фонду зріс до 12 млрд євро станом на 2007 рік.

Економічна результативність Кредитної установи для відбудови пояснюється не лише масштабом залучених ресурсів, а й способом їх використання. У 1949–1953 роках 50 % обсягу кредитування припадало на виробників електроенергії, вугільну промисловість і сталеливарний сектор. До кінця 1953 року також було схвалено пільгові кредити на житлове будівництво в обсязі 319 млн євро [1]. Такий розподіл мав чітку макроекономічну логіку. Без енергії, вугілля, сталі та житла неможливо було відновити виробничий мультиплікатор, зайнятість і базову соціально-економічну нормальність.

Німецька модель не була моделлю безконтрольного державного кредитування. Її сила полягала у поєднанні банку розвитку з ширшим інституційним порядком, що включав бюджетну дисципліну, валютну стабілізацію, промислову політику, соціальне ринкове господарство та інтеграцію Західної Німеччини в європейський економічний простір. Кредитна установа для відбудови виконувала роль не просто кредитора, а дисциплінованого посередника між стратегічними цілями держави, зовнішньою допомогою і приватною економічною ініціативою. Саме ця комбінація пояснює, чому зовнішні ресурси стали основою не залежності, а організованого економічного відновлення.

Південнокорейський досвід має іншу природу, однак не менш важливий для України. Корейський банк розвитку було створено 1954 року відповідно до спеціального закону з метою забезпечення та управління основним промисловим капіталом для розвитку корейської промисловості й національної економіки [2]. Якщо Німеччина після війни відновлювала вже сформовану індустріальну базу, то Південна Корея значною мірою створювала її заново. Повоєнна бідність, дефіцит внутрішніх заощаджень, слабкість приватного фінансового сектору та потреба у формуванні експортної промисловості зумовили особливу роль Корейського банку

розвитку як інструменту державної мобілізації довгострокового капіталу.

Корейська модель показує, що банк розвитку може бути не лише інституцією реконструкції, а й механізмом структурного стрибка. Через Корейський банк розвитку держава спрямовувала ресурси в галузі, які мали сформувати нову виробничу спеціалізацію країни. Особливе значення мав період 1973–1979 років, коли Південна Корея реалізовувала політику важкої та хімічної індустріалізації. До цільових напрямів належали металургія, машинобудування, хімічна промисловість, суднобудування, енергетика та інші виробництва, здатні забезпечити перехід від трудомісткого експорту до складнішої промислової структури. Сучасні дослідження показують, що ця політика сприяла розширенню цільових галузей і формуванню динамічних порівняльних переваг, причому частина ефектів проявилася вже після завершення активної фази державного втручання [3].

Корейський приклад важливий ще й тому, що він демонструє різницю між відбудовою як компенсацією втрат і відбудовою як індустріальним перетворенням. Пільгове фінансування мало сенс не саме по собі, а як інструмент концентрації капіталу в секторах, де формувалися майбутні експортні можливості, технологічне навчання та виробничі компетенції. Такий підхід мав ризики, зокрема концентрацію ресурсів, політичний вплив на кредитування і потенційне боргове перевантаження окремих корпорацій. Однак стратегічний результат полягав у тому, що Південна Корея не обмежилася відновленням довоєнної економічної структури, а сформувала нову промислову основу для входження у глобальні виробничі ланцюги.

Порівняння Німеччини та Південної Кореї дає змогу зробити важливий теоретичний висновок. Банк розвитку стає результативним тоді, коли він виконує не одну, а кілька взаємопов'язаних функцій. Перша функція полягає у фінансовій трансформації коротких, зовнішніх або бюджетних ресурсів у довгостроковий інвестиційний капітал. Друга – у зниженні ризику для приватних інвесторів через гарантії, співфінансування та стандартизовану оцінку проєктів. Третя – у структурному доборі, коли кошти спрямовуються не туди, де є найгучніший політичний запит, а туди, де виникає найвищий суспільний мультиплікатор. Четверта – у формуванні довіри, оскільки якісно керований банк розвитку із прозорою звітністю знижує вартість перевірки для міжнародних партнерів, донорів і приватного капіталу.

Для України цей висновок має принципове значення. Масштаб воєнних руйнувань, високі ризики, дефіцит довгострокового ресурсу, обмеженість внутрішніх заощаджень і потреба в одночасному відновленні інфраструктури, житла, енергетики, оборонно-промислової бази, переробної промисловості та малого бізнесу формують ситуацію, у якій звичайна банківська система не здатна самотійно профінансувати реконструкцію. Комерційні банки можуть бути важливими партнерами, однак вони не можуть узяти на себе повний ризик довгих інвестицій у країні, яка виходить із війни. Тому Україні потрібна не просто чергова програма пільгового кредитування, а повноцінна національна інституція розвитку з чітким мандатом, довгостроковим капіталом, професійним управлінням і високими

стандартами підзвітності.

Перший урок Німеччини для України полягає в тому, що міжнародна допомога має бути перетворена на відтворюваний ресурс розвитку. Гранти, пільгові кредити та кошти партнерів не повинні вичерпуватися після першого циклу використання. Частина таких ресурсів має працювати як поворотний капітал, що через кредитування, гарантії та співфінансування знову повертається в економіку. За такої логіки міжнародна допомога перестає бути лише антикризовою підтримкою і стає основою фінансової архітектури довгого відновлення.

Другий урок, який впливає з корейського досвіду, полягає у необхідності структурної концентрації. Україна не може дозволити собі розпорошити обмежений капітал між надто широким переліком проєктів без чіткого продуктивного ефекту. Пріоритет мають отримати ті напрями, які створюють нову додану вартість, посилюють експортну спроможність, зменшують енергетичну вразливість, поглиблюють переробку сировини, формують технологічні компетенції та інтегрують українські підприємства у європейські виробничі ланцюги. Саме тут банк розвитку може стати інструментом не відновлення довоєнної економічної структури, а її якісного оновлення.

Третій урок стосується управління ризиком. У повоєнній Україні проблема полягатиме не лише в ціні кредиту, а й у самому доступі до фінансування. Для багатьох підприємств бар'єром стане не відсоткова ставка, а відсутність достатньої застави, воєнні ризики, невизначеність попиту, пошкоджена інфраструктура та слабка прогнозованість майбутніх доходів. Тому банк розвитку має використовувати не один інструмент, а комбінацію кредитів, портфельних гарантій, часткових грантів, страхування ризиків, компенсації частини інвестиційних витрат і технічної допомоги. Таке поєднання цих інструментів здатне перетворити високоризиковий проєкт на фінансово прийнятний для приватного співінвестора.

Певні елементи такого підходу вже почали формуватися. У 2025 році Фонд розвитку підприємництва та німецька Кредитна установа для відбудови підписали грантову угоду на 40,5 млн євро для підтримки українських малих і середніх підприємств, зокрема на постраждалих від війни та деокупованих територіях [4]. Проєкт передбачає інвестиційні гранти, довгострокову ліквідність, гарантійний механізм і консультаційну підтримку. Водночас цей приклад слід розглядати лише як початковий елемент ширшої системи, а не як завершену модель національного банку розвитку.

На наш погляд, оптимальна українська модель має поєднати німецьку інституційну дисципліну з корейською стратегічною спрямованістю. Від Кредитної установи для відбудови доцільно взяти відтворювальну логіку використання ресурсів, жорстку підзвітність, опору на партнерські банки та здатність працювати з малим і середнім бізнесом. Від Корейського банку розвитку – концентрацію на структурних пріоритетах, здатність фінансувати довгі індустріальні проєкти та зв'язок кредитної політики з національною

стратегією виробничої модернізації. Український банк розвитку має бути не універсальним розподільником пільг, а фінансовим інститутом стратегічного добору проєктів.

Як висновок, досвід Німеччини та Південної Кореї доводить, що банки розвитку є одним із ключових механізмів перетворення повоєнної руйнації на економічне оновлення. Німеччина показала, як зовнішня допомога може стати довгостроковим капіталом реконструкції за умови інституційної дисципліни та відтворювального використання ресурсів. Південна Корея продемонструвала, як банк розвитку може сприяти не лише відновленню, а й формуванню нової промислової спеціалізації країни. Для України головний урок полягає в тому, що повоєнна відбудова потребує не лише фінансових надходжень, а й інституції, здатної перетворювати ці надходження на продуктивні інвестиції, знижувати ризики, залучати приватний капітал і спрямовувати ресурси в сектори, де формується майбутня економічна суб'єктність держави.

Література:

1. KfW. The Marshall Plan and the ERP. KfW Bankengruppe. URL: <https://www.kfw.de/About-KfW/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/Geschichte-der-KfW/KfW-Themen/Marshallplan-und-ERP>.

2. Korea Development Bank. Korea Development Bank: History and Mission. URL: https://www.kdb.co.kr/BZCOWS00N00.act?_mnuId=IHHEN0013&wcmsPath=%2Fhmp%2Fch%2Fgl%2Fak%2FCHGLAK1400.html.

3. Lane N. Industrial Policy and Industrialization in South Korea. The Quarterly Journal of Economics. 2025. Vol. 140, Issue 3. P. 1683–1742. DOI: 10.1093/qje/qjaf018.

4. Міністерство фінансів України. BDF and German development bank KfW sign €40.5 million grant agreement to support small and medium-sized enterprises. 2025. URL: https://www.mof.gov.ua/en/news/bdf_and_german_development_bank_kfw_sign_405_million_grant_agreement_to_support_small_and_medium-sized_enterprises-5243.

Віталій КАРП

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

КАДРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756711>

Тривала війна змінила не лише операційні умови функціонування банківської системи України, а й саму логіку управління персоналом у фінансовому секторі. Якщо в довоєнний період кадрова політика банку орієнтувалася переважно на підвищення продуктивності, цифровізацію сервісів і конкуренцію за компетентних фахівців, то в умовах масштабної безпекової

нестабільності на перший план вийшли збереження кадрового ядра, психологічна стійкість колективу, безперервність критичних функцій і здатність організації адаптуватися до різких змін середовища. У такій ситуації доцільно говорити не просто про менеджмент персоналу, а про кадрову резильєнтність банку як про інтегральну здатність системи людських ресурсів підтримувати стабільність і відновлюваність організації під впливом тривалих стресових факторів.

Зміст цього поняття виходить за межі класичного набору кадрових процедур. Йдеться про поєднання управлінських рішень, внутрішніх комунікацій, організаційної культури, механізмів підтримки працівників та інструментів гнучкої організації праці. У статті З. Барни, присвяченій управлінню людською ефективністю у фінансовому секторі, акцентовано увагу на тому, що сучасні фінансові організації потребують систем, які дають керівникам змогу підтримувати результативність працівників навіть в умовах дистанційного формату та інформаційної асиметрії [1]. Для українських банків цей висновок набуває особливої актуальності, позаяк війна радикально посилила вимоги до координації розпорошених команд, швидкості прийняття рішень і здатності менеджменту працювати в умовах обмеженої передбачуваності.

Кадрова резильєнтність формується щонайменше на трьох рівнях. Перший рівень – індивідуальний, який охоплює психологічну витривалість, мотивацію, професійну адаптивність та готовність працівника функціонувати в нових режимах роботи. Другий – командний, де ключову роль відіграють довіра, стабільність горизонтальних комунікацій, взаємопідтримка та здатність швидко перерозподіляти функції. Третій – організаційний, який включає процедури безперервності діяльності, резервування кадрів, сценарне планування, доступ до цифрових платформ, політику турботи про працівників і механізми відновлення після кризових епізодів. Власне поєднання цих рівнів перетворює кадрову політику з адміністративної функції на елемент операційної стійкості банку.

Останні дослідження з міжнародного досвіду підтверджують, що в кризових умовах саме соціальний капітал усередині організації стає одним із головних джерел резильєнтності. У роботі Б. Бен-Хадор і Р. Їцхакі показано, що адаптація практик управління персоналом у періоди турбулентності значною мірою залежить від того, наскільки HR-менеджери спираються на внутрішні й зовнішні мережі довіри, співпраці та взаємодії [2]. Для банків це означає, що жодні формальні регламенти не забезпечать стійкості без розвиненої культури координації, регулярної комунікації та легітимного лідерства. Інакше кажучи, кадрова резильєнтність має не лише процедурний, а й соціальний вимір.

У практичному плані для українських банків це означає необхідність переходу від реактивної до проактивної кадрової політики. Реактивна модель полягає у відповіді на вже наявні проблеми – евакуацію працівників, закриття відділень, заміну вибулих співробітників, організацію дистанційної роботи. Проактивна модель передбачає інше. Вона спирається на заздалегідь підготовлені кадрові резерви, багатоканальні сценарії комунікації, регулярне

навчання з кризової координації, програми психоемоційної підтримки, системи ротації функцій і цифрові рішення, які дозволяють зберігати якість сервісу незалежно від фізичного місця перебування працівника. За тривалої війни саме друга модель стає економічно раціональною, оскільки зменшує втрати від збоїв у роботі та знижує ризик дестабілізації колективу.

Не менш важливим є питання мотивації. У нестабільному середовищі мотивація не може базуватися лише на рівні заробітної плати або бонусній системі. Працівник банку оцінює також ступінь захищеності, наявність людської комунікації з керівництвом, прозорість рішень, реальну турботу про безпеку родини, можливості професійного розвитку та справедливий розподіл навантаження. Це означає, що сучасний банк має конструювати комплексну модель утримання персоналу, в якій матеріальні стимули поєднуються з інституційною передбачуваністю й підтримкою добробуту працівника. Відсутність такого балансу підвищує плинність кадрів саме в той момент, коли банківська система найбільше потребує стабільного кадрового ядра.

Окремий вимір кадрової резильєнтності пов'язаний із післякризовим відновленням. Тривала війна породжує накопичений ефект виснаження, професійного вигорання та відкладених соціально-психологічних наслідків, які не завжди проявляються негайно. Тому політика управління персоналом має включати не лише заходи оперативної підтримки, а й довший горизонт — програми реінтеграції, відновлення компетенцій, корекції робочого навантаження, повернення мобілізованих працівників, формування нових лідерських ролей і осмислення колективного досвіду пережитої кризи. У цьому сенсі кадрова резильєнтність є здатністю не тільки вистояти, а й реконструювати організаційну спроможність після тривалого тиску.

Отже, кадрова резильєнтність банків України в умовах тривалої воєнної нестабільності має розглядатися як стратегічний актив, без якого неможливо забезпечити ні операційну безперервність, ні якісне обслуговування клієнтів, ні інституційну довіру до банківської системи. Її формування потребує переосмислення ролі HR-функції, зміцнення внутрішнього соціального капіталу, розвитку цифрових і психологічних інструментів підтримки та переходу до проактивного сценарного управління персоналом. На наш погляд, саме такий підхід дасть змогу українським банкам не лише адаптуватися до поточної турбулентності, а й створити стійкі кадрові моделі для повоєнного етапу розвитку фінансового сектору.

Література:

1. Barna Z. Financial Sector's Human Performance Management. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2021. Vol. 8, No. 1. P. 37–44. URL: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.81.1003>.
2. Ben-Nador B., Yitshaki R. Organizational resilience in turbulent times social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36, No. 9. P. 1621–1652. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>.

Іван БУРТНЯК

*доктор економічних наук, професор
Карпатський національний університет ім. В. Стефаника*

Ганна МАЛИЦЬКА

*кандидат фізико-математичних наук, доцент
Карпатський національний університет ім. В. Стефаника*

МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА БАЗІ СТОХАСТИЧНИХ РІЗНИЦЕВИХ РІВНЯНЬ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19844268>

Економіко-математичні конструкції також як і дискретні стохастичні моделі, опираються на припущення про можливість спостереження значень досліджуваних фінансових ресурсів через дискретні рівновіддалені проміжки часу $t = 0, 1, \lambda, T$. Позначимо: t – індекс періоду ($t \in 1:T$); q_t – об'єм власних засобів фірми в періоді t ; x_t – об'єм залучених засобів в періоді t ; v – середня норма витрат на одиницю залучених засобів; u – середня норма доходу на одиницю використаних засобів; Θ – частка власних засобів, які перетворюються на активи, тобто використовуються для отримання доходу. Тоді величина власних засобів визначається співвідношенням

$$q_{t+1} = q_t + u(\Theta q_{t-1} + x_t) - vx_t. \quad (1.1)$$

З математичної точки зору (1.1) є стохастичне різницеве рівняння або процес авторегресії, для розв'язання якого може бути, зокрема, застосоване z – перетворення. Зведемо вираз (1.1) до вигляду

$$q_{t+1} = (1 + u\Theta)q_t + ux_{t+1} - vx_t, \quad (1.2)$$

або $q_{t+1} - \rho q_t = ux_{t+1} - vx_t$, де $\rho = 1 + u\Theta$. Величину ρ можна інтерпретувати як норму накопичення власних засобів фінансової фірми за один період. Припустимо, що обсяги залучених засобів по періодах є деяким зовнішнім чинником, динаміка якого може бути описана за допомогою мультиплікативної стохастичної моделі (МСМ) [2]. Тоді, обсяг залучених засобів в період t можна представити, як $\hat{x}_t = x_0 \prod_{j=1}^t \hat{\alpha}_j$, де коефіцієнти переходу, $\hat{\alpha}_j$ – незалежні випадкові величини, розподілені за логарифмічно нормальним законом з параметрами μ_j і σ_j^2 . Перейдемо до детермінованого рівняння

$$q_{t+1} - \rho q_t = x_0 (u \alpha_{t+1} - v) \prod_{j=1}^t \alpha_j. \quad (1.3)$$

Розв'яжемо рівняння (1.3) за допомогою методу Дюамеля для z – перетворення, отриманий розв'язок має вигляд:

$$q_t = q_0 \rho^t + x_0 (u \alpha - v) \frac{\alpha^t - \rho^t}{\alpha - \rho}. \quad (1.4)$$

Для практичної реалізації запропонованої моделі використаємо інформацію щорічної фінансової звітності АТ «Акцент-Банк» (табл. 1).

Таблиця 1

Дані по динаміці власного капіталу, зобов'язань, процентних доходів та витрат для АТ «Акцент-Банк»

Рік	Зобов'язання x_t	Власний капітал q_t	Відсотковий дохід U_t	Відсоткові витрати V_t	Чистий відсотковий дохід $U_t - V_t$
2020	5378878	599398	732858	395661	337197
2021	9022227	906812	941645	479895	461750
2022	10556232	1303210	1222360	692320	530040
2023	17349528	1365964	1718783	869085	849698
2024	24123825	2898675	2726970	1178195	1548774
2025	39238288	5030169	4261453	1989634	2271818

На основі табл. 1 знаходимо первинні оцінки значень норми доходу від застосування засобів \hat{u} , одержані як усереднене відношення процентного доходу U_t до всього капіталу $x_t + q_t$ і норми витрат на їх залучення \hat{v} , які дорівнюють усередненому відношенню процентних витрат V_t до об'єму зобов'язань попереднього періоду x_{t-1} . Введемо нормуючий коефіцієнт, значення якого дорівнює $\frac{\Delta q_t}{U_t - V_t}$. Помноживши на нього первинні оцінки (\hat{u}, \hat{v}) , одержимо їх остаточні оцінки (\bar{u}, \bar{v}) . Підставивши замість u і v їх оцінки \bar{u} і \bar{v} у формулу (1.4), знаходимо прогнозні значення обсягів власного капіталу \bar{q} . Результати даного розрахунку репрезентовані в табл. 2 ($\Theta = 0,05$; $\rho \approx 1.001$).

Таблиця 2

Фактичні і прогнозні значення обсягу власного капіталу для АТ «Акцент-Банк»

Рік	Зобов'язання x_t	Власний капітал q_t	Власний капітал прогноз \bar{q}_t	Зокрема		Відхилення прогнозу від фактичного %
				$q_0 \rho^t$	$x_0 \frac{\bar{u} \bar{A} - \bar{v}}{\bar{A} - \rho} (\bar{A}^t - \rho^t)$	
2020	5378878	599398	–	–	–	–
2021	9022227	906812	845731	131455	714276	6,7
2022	10556232	1303210	1111764	131587	980177	14,7
2023	17349528	1365964	1289930	131718	1158212	5,6
2024	24123825	2898675	2571812	131850	2439962	11,3
2025	39238288	5030169	4363468	131982	4231486	13,3

Розроблена модель динаміки фінансових ресурсів, дозволяє точно описати процеси еволюції власного капіталу банку залежно від динаміки залучених ресурсів і реалізованої ним політики нагромадження

Література:

1. Буртняк І.В., Благун І.С. Моделі аналізу та оцінки діяльності банків в умовах нестабільного економічного середовища. Вісник Хмельницького

національного університету. Серія: «Економічні науки». 2020. 4. С. 41-45.

2. Буртняк І.В., Кашевський Р.М. Оцінка ефективності комерційних банків за допомогою методів аналізу середовища функціонування. *Věda a perspektivy*. 2023. №7(26) (2023). С. 37-45. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7\(26\)-37-45](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-7(26)-37-45).

Тарас ЛИСЕНКО

аспірант

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки*

ЦІЛЬОВЕ РЕФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ТРАНСМІСІЇ В УКРАЇНІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756824>

Воєнна економіка України поставила банківську систему в парадоксальне становище. З одного боку, ліквідність банківського сектору упродовж останніх років залишалася значною, а його операційна стійкість загалом була збережена. З іншого боку, трансформація цієї ліквідності у довгострокове кредитування реального сектору виявилася обмеженою. У такій конфігурації питання цільового рефінансування набуває не технічного, а стратегічного значення. Йдеться про здатність центрального банку створити інструменти, які не просто підтримують платоспроможність окремих установ, а відновлюють кредитну трансмісію до секторів, що формують виробництво, зайнятість та інвестиції.

У сучасній монетарній практиці рефінансування вже давно не обмежується функцією короткострокового антикризового фондування. Досвід Європейського центрального банку показав, що таргетовані довгострокові операції можуть виступати інструментом спрямованого пом'якшення фінансових умов для банків за умови, що вони підтримують кредитування домогосподарств і підприємств. В аналітичній статті ЄЦБ, присвяченій TLTRO III, доведено, що такі операції поліпшують умови банківського фондінгу та допомагають зберігати сприятливі кредитні умови для реальної економіки [2]. Для України цей висновок має особливу вагу, позаяк у воєнний період розрив між номінальною наявністю ліквідності та фактичною пропозицією інвестиційного кредиту став одним із ключових обмежень економічного відновлення.

Українська специфіка полягає в тому, що кредитний ринок функціонує в середовищі підвищених воєнних, інфляційних та курсових ризиків. За таких умов банк раціонально обирає короткі, високоліквідні та низькоризикові активи, навіть якщо макроекономіка потребує протилежного – довгих ресурсів для модернізації виробництва, енергетики, логістики та агропереробки. Саме тому класичні сигнали облікової ставки або загального пом'якшення ліквідності не забезпечують автоматичного поживлення кредитування. Необхідне спеціальне налаштування каналу монетарної трансмісії, за якого пільговий ресурс

центрального банку прив'язується до приросту кредитів у визначених сегментах. У цьому разі рефінансування перестає бути нейтральним інструментом і перетворюється на механізм структурної підтримки відновлення.

Дослідження В. Корнєєва, Г. Забчук, О. Іващук, Т. Винник і В. Рудана переконливо показує, що в умовах війни банківське кредитування підприємств в Україні потребує активнішого державного втручання, оскільки звичайні ринкові механізми не забезпечують належної підтримки реального сектору [1]. Цей висновок можна інтерпретувати ширше: проблема полягає не лише в браку ресурсів як таких, а в неузгодженості між ризиковим профілем економіки та стимулюючими сигналами грошово-кредитної політики. Якщо центральний банк обмежується загальним інструментарієм, банки продовжують утримувати ліквідність у безпечних формах, а інвестиційний попит підприємств залишається незадоволеним. Відтак цільове рефінансування має стати мостом між монетарною стабілізацією та політикою економічного відновлення.

Концептуально така модель може базуватися на кількох принципах. Перший принцип – строковість, адже відбудова неможлива без ресурсів щонайменше середньо- та довгострокового характеру. Другий – селективність, коли доступ до ресурсу пов'язується з кредитуванням визначених сфер, зокрема енергетичної автономії, критичної інфраструктури, переробної промисловості, малого і середнього бізнесу, агропереробки та проектів імпортозаміщення. Третій – умовність, тобто залежність вартості рефінансування від фактичного виконання банком встановлених кредитних орієнтирів. Четвертий – координація з державною гарантійною політикою, оскільки без часткового покриття воєнних ризиків навіть дешевий ресурс не забезпечить різкого розширення кредитного портфеля.

Економічний ефект цільового рефінансування не варто вимірювати лише приростом обсягу виданих позик. Більш важливою є зміна структури банківських активів на користь кредитів, що генерують майбутню додану вартість. У цьому сенсі перевага інструменту полягає у здатності впливати на композицію фінансового посередництва. Коли банк отримує стимул кредитувати інвестиційні напрями, змінюється не лише його дохідна модель, а й логіка перерозподілу ресурсів у національній економіці. Відтак цільове рефінансування може розглядатися як інструмент відновлення продуктивної ролі банку, яка в кризових умовах часто звужується до функції зберігання ліквідності та обслуговування поточних розрахунків.

Водночас надмірна адміністративність такого механізму також становить ризик. Якщо перелік пріоритетів буде надто широким, контроль за їх дотриманням формальним, а відбір банків непрозорим, рефінансування може перетворитися на канал прихованого субсидіювання без істотного структурного результату. Саме тому важливо поєднати монетарний інструмент із чіткою системою моніторингу кінцевого використання коштів, оцінкою кредитного мультиплікатора та регулярним переглядом цільових секторів. Доцільно також передбачити механізм виходу з програми для банків, що не виконують умов приросту кредитування або систематично спрямовують ресурс у низькоризикові, але непродуктивні активи.

Отже, цільове рефінансування слід розглядати як один із небагатьох інструментів, здатних відновити кредитну трансмісію в економіці, де високий рівень невизначеності стримує звичайне банківське кредитування. Його значення полягає у поєднанні двох функцій – підтримання фінансової стабільності та стимулювання продуктивного інвестування. На наш погляд, у воєнний та ранній повоєнний періоди саме така архітектура грошово-кредитної політики може забезпечити перехід від пасивної ліквідності до активного фінансування відновлення, що є необхідною передумовою зміцнення виробничої бази, зайнятості та доходів бюджету.

Література:

1. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 59. P. 11–23. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.59.2024.4533>.

2. Barbiero F., Boucinha M., Burlon L. TLTRO III and bank lending conditions. *ECB Economic Bulletin*. 2021. Issue 6. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2021/html/ecb.ebart2021_06_02~35bf40777b.en.html.

Наталія КУЧЕРЕНКО

аспірант

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації
та моделювання економіки*

РЕЖИМИ МОНЕТАРНОЇ ТРАНСМІСІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756774>

Воєнний шок радикально змінив не лише параметри грошово-кредитної політики, а й саму природу передавання монетарних імпульсів у національній економіці. За мирних умов трансмісійний механізм здебільшого аналізують через стандартні канали – процентний, кредитний, валютний та канал очікувань. Проте в умовах війни їх дія стає нелінійною, а ефективність залежить уже не стільки від сили окремого інструменту центрального банку, скільки від конфігурації взаємодії між каналами. Відтак проблема монетарної трансмісії в українській економіці набуває не технічного, а структурного змісту.

Науковий інтерес становить не лише питання, чи передається імпульс облікової ставки до реального сектору, а яким чином війна змінює архітектуру цієї передачі. У цьому контексті доцільно виходити з гіпотези, що під впливом воєнної нестабільності відбувається зміщення від класичного процентно-кредитного режиму трансмісії до режиму, в якому визначальну роль починають відігравати валютний канал, канали ліквідності та механізми селективної кредитної підтримки.

Перший аспект такої трансформації пов'язаний із переоцінкою ролі процентного каналу. У традиційній монетарній теорії зміна ключової ставки

має передаватися через вартість кредиту, інвестиції та сукупний попит до цінової динаміки. Однак для воєнної економіки цей механізм виявляється обмеженим, оскільки інфляція значною мірою формується не попитом, а шоками витрат, логістичними втратами, девальваційними імпульсами та структурною імпортозалежністю.

За цих умов підвищення процентної ставки не усуває фундаментальні причини інфляції, натомість може послаблювати кредитне забезпечення виробництва. Відтак процентний канал не зникає, але втрачає домінування. Його дія дедалі більше залежить від того, наскільки монетарний сигнал проходить крізь фінансову систему, а не блокується премією ризику та поведінковою обережністю банків.

Другий вимір пов'язаний із кредитним каналом, де трансформація ще глибша. У мирних умовах банківське кредитування виконує роль мультиплікатора монетарних імпульсів. У воєнній економіці ця функція частково заміщується режимом консервації ліквідності. Банки тяжіють до мінімізації ризику, а отже слабшає механізм передачі від монетарних умов до інвестиційної активності. У цьому полягає одна з центральних асиметрій воєнної трансмісії.

Особливо показовим є те, що в таких умовах балансова поведінка банків стає самостійним елементом монетарного механізму. Ліквідність, резервування, привабливість безризикових інструментів центрального банку починають впливати на економіку не менше, ніж облікова ставка. Це означає, що монетарна трансмісія дедалі більше визначається не лише ціною грошей, а структурою їх розміщення.

Звідси постає нова роль цільового рефінансування. У воєнному середовищі воно може розглядатися не як допоміжний інструмент, а як окремий канал трансмісії розвитку. Через спрямування ліквідності в оборонно-промисловий комплекс, енергетичну інфраструктуру, переробні виробництва та проекти відбудови такий канал потенційно компенсує слабкість класичної кредитної трансмісії.

Третій аспект стосується валютного каналу, значення якого в українських умовах суттєво зростає. Для відкритої імпортозалежної економіки саме обмінний курс стає одним із ключових носіїв монетарного імпульсу. Через канал курсового pass-through зміни валютного ринку прямо впливають на внутрішні ціни, витрати виробників та інфляційні очікування.

Саме тому в умовах війни валютна стабільність набуває ширшого змісту, ніж лише курсове регулювання. Вона стає елементом антиінфляційної політики, фінансової довіри та підтримання трансмісійного механізму. У певному сенсі валютний канал у воєнний період частково перебирає на себе функції, які в стандартній моделі належать процентному каналу.

Не менш важливим є канал очікувань, роль якого за високої невизначеності посилюється. Репутація центрального банку, передбачуваність монетарного режиму, координація з фіскальною політикою формують середовище, в якому самі очікування можуть бути окремим стабілізатором. Для воєнної економіки це особливо важливо, позаяк саме довіра часто зменшує

силу шоків швидше, ніж механічні зміни інструментів.

У сукупності це дозволяє говорити про формування нового режиму монетарної трансмісії. Його особливість полягає не у відмові від класичних каналів, а у зміні їх ієрархії. Процентний канал стає слабшим, кредитний – вибіркоким, валютний – сильнішим, а селективні канали рефінансування – системно значущими.

З теоретичного погляду це означає необхідність переосмислення самої логіки монетарної політики. Для воєнної економіки недостатньо орієнтуватися лише на модель інфляційного таргетування в її стандартному вигляді. Більш продуктивним видається підхід, за якого політика центрального банку поєднує цінову стабільність із керуванням трансмісійними каналами та підтримкою відновлювальних процесів.

Практичний висновок із цього полягає в тому, що ефективність монетарної політики дедалі більше залежить від управління архітектурою передачі імпульсів. Саме конструкція трансмісійного механізму, а не лише рівень ставки, визначає, чи працює монетарна політика на стабілізацію і розвиток одночасно.

Отже, війна трансформувала монетарну трансмісію України з класичної ринкової моделі в асиметричний багатоканальний механізм. Його особливість полягає у зростанні ролі валютного та ліквіднісного каналів, ослабленні стандартного кредитного передавання та підвищенні значення селективних інструментів розвитку. Саме така оптика дає змогу по-новому осмислити місце центрального банку у воєнній економіці та формує підґрунтя для модернізації монетарного режиму в післявоєнний період.

Література:

1. Mishra P., Montiel P., Spilimbergo A. Monetary Transmission in Low Income Countries. IMF Working Paper. 2010. №WP/10/223. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781455208883.001>.
2. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Т. 6, №59. С. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533>.

СЕКЦІЯ 7 БЮДЖЕТНИЙ МЕХАНІЗМ

Павло ПІРНИКОЗА

*кандидат економічних наук, докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнський національний університет*

ФІСКАЛЬНІ МОДЕЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ, МОЛДОВИ ТА СЕРБІЇ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756943>

Європейська інтеграція змінює не лише зовнішньополітичний статус країн-кандидатів, а й внутрішню логіку їхньої бюджетно-податкової політики. У процесі наближення до правил Європейського Союзу держава поступово переходить від ситуативних фіскальних рішень до режиму, в якому зростає значення середньострокового планування, боргової стійкості, контролю видатків і реформообумовленого фінансування. Відтак фіскальний суверенітет доцільно розуміти не як необмежену свободу уряду ухвалювати будь-які бюджетні рішення, а як здатність зберігати стратегічну керованість публічними фінансами в умовах наднаціональних правил. Найвиразніше цю зміну можна простежити на прикладі України, Молдови та Сербії, які рухаються до ЄС різними траєкторіями, але стикаються зі спільною потребою поєднати національні інтереси з вимогами інтеграційної адаптації.

Україна представляє модель воєнно-асиметричної фіскальної адаптації. Її особливість полягає в тому, що зближення з ЄС відбувається в умовах великомасштабної війни, коли бюджет одночасно обслуговує потреби оборони, соціальної підтримки та відновлення. За таких обставин просте накладання стандартних параметрів бюджетної дисципліни було б економічно недостатнім. Україна потребує ширшої гнучкості, позаяк фінансування сектору безпеки, відновлення інфраструктури та підтримки населення не може бути підпорядковане лише логіці скорочення дефіциту. Саме тому європейська інтеграція в українському випадку означає асиметричне поєднання двох засад. З одного боку, посилюється вимога до прозорості, боргового управління та середньострокового планування. З іншого – зовнішні фінансові механізми мають компенсувати надзвичайно високий тиск на державні фінанси.

Молдова формує іншу модель, яку можна визначити як інституційно-конвергентну. На відміну від України, її фіскальна система не перебуває під таким самим воєнним навантаженням, однак залишається вразливою через обмежений масштаб економіки, вузьку податкову базу та значну чутливість до зовнішніх коливань. За цих умов євроінтеграція відіграє для Молдови роль механізму інституційного зміцнення. Перехід до більш жорстких стандартів бюджетного управління, модернізація податкового адміністрування й посилення вимог до якості публічних фінансів не стільки звужують її суверенітет, скільки надають йому нової опори. Для Молдови питання полягає

не у втраті дискреції як такої, а у формуванні таких правил, які роблять державну фінансову політику передбачуванішою, а отже, менш залежною від кризових коливань.

Сербія демонструє третю модель – поступово-дисциплінарну. Її кандидатський шлях є тривалішим, а фінанське узгодження з європейськими підходами має більш еволюційний характер. Водночас саме сербський приклад показує, що тривале наближення до ЄС не усуває напруги між національною автономією та зовнішньою умовністю. Чим глибше держава включається в європейське економічне врядування, тим вагомішим стає вплив рамок процедур на бюджетний процес. У цьому разі суверенітет не зникає, але змінює форму. Він реалізується вже не через повну свободу короткострокових рішень, а через здатність уряду діяти в межах більш передбачуваного режиму фінансової дисципліни. Для Сербії така модель означає поступовий обмін частини оперативної свободи на довгострокову макрофінансову довіру.

Порівняння трьох країн дає змогу виокремити спільні канали трансформації фінансового суверенітету. Передусім ідеться про поширення середньострокового бюджетного планування, посилення ваги боргової стійкості та зростання значення реформи обумовленого фінансування. Не менш важливим є податковий вимір, оскільки інтеграція з європейським простором обмежує можливості ситуативної фінансової конкуренції та переводить акцент на детінізацію, цифровізацію адміністрування та розширення податкової бази. Відтак змінюється сама архітектура державних фінансів. Вона стає менш залежною від політичної короткостроковості й більше орієнтується на стійкість, інституційну якість та довіру кредиторів і партнерів.

Разом із тим інтеграційна адаптація не є процесом односторонніх втрат. Європейський Союз пропонує країнам-кандидатам не лише систему обмежень, а й компенсаторні механізми. Для України таким інструментом є Ukraine Facility, який забезпечує безперервність макрофінансової підтримки та створює ресурсну основу для реформ і відновлення. Для Молдови важливе значення мають інструменти, що поєднують фінансування з інституційною модернізацією та конвергенцією. Для Сербії компенсаторний ефект пов'язаний із більш усталеними програмами економічного реформування та поступовою інтеграцією в регуляторні практики ЄС. Отже, інтеграція звужує простір для ситуативної дискреції, але водночас підсилює функціональний вимір фінансового суверенітету, коли держава отримує вищу спроможність утримувати фінансову стабільність.

На наш погляд, саме функціональний підхід найточніше пояснює природу сучасного фінансового суверенітету. Для України він означає здатність зберегти фінансування оборони й відбудови без переходу до некерованої зовнішньої залежності. Для Молдови – можливість перетворити європейські правила на опору інституційної стабілізації. Для Сербії – спроможність утримувати баланс між власною бюджетною політикою та довгостроковою інтеграційною дисципліною. У всіх трьох випадках вирішальним стає не сам обсяг формальної автономії, а якість фінансового врядування, що дозволяє державі реалізовувати національні пріоритети в новому нормативному

середовищі.

Отже, Україна, Молдова та Сербія репрезентують різні фіскальні моделі євроінтеграції, проте всі вони свідчать про одну закономірність. Просування до ЄС не ліквідує фіскальний суверенітет, а переводить його в інший інституційний режим. Успішність цього переходу визначається тим, наскільки держава здатна перетворити зовнішні правила на внутрішню прийнятну логіку бюджетного розвитку. В українському випадку першорядного значення набуває гнучкість для фінансування війни та відновлення. Для Молдови ключовим є інституційне укріплення. Для Сербії – врівноваження дисципліни та національної самостійності. Відтак через таку багатомілітарність євроінтеграція постає не як уніфікований сценарій, а як система різних траєкторій фінансової адаптації.

Література:

1. Zgaga T. The fiscal sovereignty of the European Union after the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. *Journal of European Integration*. 2023. Vol. 45, No. 4. P. 703–709. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2210967>.
2. Begg I. Fiscal and Other Rules in EU Economic Governance Helpful, Largely Irrelevant or Unenforceable? *National Institute Economic Review*. 2017. Vol. 239, No. 1. P. R3–R13. DOI: <https://doi.org/10.1177/002795011723900110>.
3. Karjalainen T. EU enlargement in wartime Europe three dimensions and scenarios. *Contemporary Social Science*. 2023. Vol. 18, No. 5. P. 637–656. DOI: <https://doi.org/10.1080/21582041.2023.2289661>.

Тарас МАРШАЛОК

*доктор економічних наук, професор кафедри обліку,
аудиту та оподаткування*

Хмельницький національний університет

доцент кафедри політичних наук

Український католицький університет

Ліна ЗАДОРЖНЯ

кандидат економічних наук, старший лектор

Департаменту соціальних наук

European Humanities University (Литва)

Ірина СИМОВОНИК

кандидат фізико-математичних наук,

старший викладач кафедри політичних наук

Український католицький університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756848>

Формування достовірного прогнозу податкових надходжень є однією з ключових передумов якісного бюджетного планування, особливо в умовах затяжної війни, макроекономічної турбулентності та частих регуляторних змін. Для України це питання має не лише технічне, а й стратегічне значення, оскільки податкові платежі забезпечують фінансову основу для виконання оборонних, соціальних та управлінських функцій держави. Водночас воєнна економіка характеризується структурними зламами, нерівномірним відновленням секторів, змінами у поведінці платників, міграційними процесами та високою залежністю бюджетної системи від зовнішніх і політичних чинників.

Метою дослідження є обґрунтування методологічного підходу до прогнозування податкових надходжень, який поєднує макроекономічний сценарій, оцінку релевантних податкових баз, коефіцієнти податкової гнучкості та систему якісних експертних припущень щодо майбутньої податкової політики, адміністрування і поведінки платників. На відміну від суто статистичної екстраполяції, запропонована модель орієнтована на відображення причинно-наслідкових зв'язків між економічною динамікою, податковою базою, інституційними рішеннями та очікуваними фіскальними результатами.

Класичні економетричні, нормативні й мікросимуляційні підходи мають важливу наукову та практичну цінність, однак в умовах високої невизначеності їх застосування обмежується нестабільністю часових рядів, недостатністю детальних мікроданих і слабкою здатністю швидко враховувати політичні або адміністративні шоки. Саме тому в умовах воєнної економіки особливого значення набувають інституційно-аналітичні моделі, які зберігають розрахункову прозорість, але допускають оперативне коригування параметрів відповідно до нових макроекономічних, регуляторних і безпекових припущень.

Базова логіка запропонованої методології полягає у тому, що прогнозний

обсяг надходжень відповідного податку визначається на основі фактичного рівня надходжень у попередньому періоді, динаміки його економічної бази та коефіцієнта податкової гнучкості. У формалізованому вигляді модель може бути подана як $T_t = T_{t-1} \times (K_b \times K_e)$, де T_t – прогнозні надходження, T_{t-1} – надходження попереднього періоду, K_b – коефіцієнт зміни податкової бази, K_e – коефіцієнт податкової гнучкості. Такий підхід дозволяє простежити походження кожного прогнозного значення та пов'язати його з конкретними макроекономічними або політичними припущеннями.

Ключовим елементом моделі є правильне визначення податкової бази для кожного податку. Для внутрішнього ПДВ і внутрішнього акцизу базовими індикаторами виступають споживання домогосподарств і динаміка внутрішнього попиту; для імпортного ПДВ, імпортного акцизу та ввізного мита – імпорт товарів і послуг; для ПДФО та військового збору – фонд оплати праці, середня заробітна плата та зайнятість; для податку на прибуток підприємств, рентної плати й екологічного податку – номінальний ВВП, прибутковість секторів і галузева структура економіки. Диференціація податкових баз підвищує точність прогнозу, оскільки кожен платіж реагує на різні економічні драйвери.

Коефіцієнт податкової гнучкості відображає зміну надходжень, що не пояснюється лише динамікою податкової бази. Його значення формується з урахуванням очікуваних змін ставок, пільг, бази оподаткування, адміністрування, рівня комплаєнсу, податкового боргу та поведінкових реакцій платників. За відсутності суттєвих змін у податковій політиці коефіцієнт може наближатися до одиниці. Якщо очікується посилення адміністрування або розширення бази оподаткування, він може бути вищим за одиницю; у разі запровадження пільг, скорочення економічної активності чи погіршення комплаєнсу – нижчим.

Важливою перевагою методології є інтеграція з макроекономічним прогнозом. Податкові надходження не прогнозуються ізольовано, а розглядаються як фіскальне відображення ширшого сценарію розвитку економіки. Це дає змогу забезпечити внутрішню узгодженість між номінальним ВВП, споживанням, імпортом, заробітними платами та доходами бюджету. У разі зміни одного з макропараметрів модель автоматично змінює прогноз для відповідних податків, що робить її придатною для середньострокового бюджетного планування, сценарного аналізу та оцінки наслідків альтернативних політичних рішень.

Емпірична апробація підходу на даних воєнного періоду засвідчує його практичну придатність. Порівняння прогнозних значень із фактичними надходженнями за основними бюджетоформуючими податками показало відносно помірне середнє абсолютне відхилення, яке в умовах високої невизначеності можна вважати прийнятним для бюджетного планування. Особливо важливо, що модель виявилася чутливою до різних типів податків: надходження від ПДВ, акцизів, ПДФО, податку на прибуток, мита та рентних платежів можуть коригуватися окремо відповідно до специфіки їхніх баз і регуляторних припущень.

Сильними сторонами запропонованої моделі є простота, прозорість, адаптивність і можливість регулярного оновлення. Вона не потребує надмірно складної статистичної інфраструктури, але водночас забезпечує логічний зв'язок між економічним прогнозом і очікуваними доходами бюджету. Її практична цінність особливо зростає тоді, коли статистичні ряди є нестабільними, а політичні рішення мають значний вплив на фіскальні результати. Водночас модель має обмеження: вона залежить від якості експертних припущень, не повністю відображає складні поведінкові реакції платників і потребує подальшої автоматизації.

Подальший розвиток методології доцільно спрямувати на розширення охоплення менш фіскально значущих податків, формування альтернативних сценаріїв прогнозу, автоматизацію розрахунків, створення динамічного дашборду та порівняння результатів із моделями машинного навчання. Однак навіть у поточному вигляді запропонований підхід має важливу перевагу: він поєднує кількісну логіку з якісним розумінням податкової політики, що є критично важливим для країн, які перебувають у фазі війни, відновлення або глибокої структурної трансформації.

Отже, методологія прогнозування податкових надходжень на основі макроекономічних баз, коефіцієнтів податкової гнучкості та якісних експертних припущень може розглядатися як дієвий інструмент сучасного фіскального управління. Її наукова цінність полягає у формалізації взаємозв'язку між економічною динамікою, податковою політикою і бюджетними результатами, а практична – у здатності підтримувати бюджетний процес в умовах невизначеності. Для України така модель є особливо релевантною, оскільки дозволяє формувати реалістичні, гнучкі та політично обґрунтовані прогнози податкових надходжень у середньостроковій перспективі.

Література:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №456-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки: Постанова №946. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text>.
4. World Bank. PFR Fundamentals: Tax Buoyancy. URL: <https://bit.ly/3OckjWh>.
5. Krukovets D., Hilgenstock B., Filipov A., Risinger L., Slyvynska O., Andryienko D., Klimchuk V., Markuts Y., Marshalok T., Mazepa S., Shymanskyi V., Shapoval N. Ukraine Macroeconomic Handbook, July 2025. KSE Institute, 2025.

СЕКЦІЯ 8

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЛОКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ

Світлана ДМИТРАШКО

кандидат політичних наук, доцент

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського»

Анатолій КАЗЮК

Студент групи 1 курс 4

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського»

ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ЦЕНТРІВ СИЛИ У СВІТІ, ЩО ШУКАЄ ОПОРИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662523>

З розпадом СРСР світовим гегемоном були США, чия політична, військова, економічна могутність вплинула на формування й дотримання ключових правил міжнародних відносин. Однак цей статус виявився тимчасовим явищем. На тлі кризи однополярної системи формується нова конфігурація сил, в межах якої КНР, РФ, КНДР активно узгоджують свої дії. Ситуативний союз між цими державами чи альтернативний центр сили – це суттєво вплине на збереження або зміну існуючого міжнародного порядку. Погодимося з М. Капітоненко, що нинішня дестабілізація та зростання різного роду ризиків якраз більшою мірою пов'язані з боротьбою за майбутнє міжнародного порядку. [1]

Уже з початку XXI століття Китай розпочав стрімку економічну експансію, масштабне нарощування військового потенціалу. Поступове перетворення Китаю на глобального гравця змінило баланс сил у однополярній світовій системі. Китай став архитектором і ядром геополітичної вісі Пекін – Москва – Пхеньян. Якщо Росія діє переважно через військовий тиск і реваншистські амбіції, а КНДР діє через фактор ядерного шантажу, то КНР діє стратегічно, довгостроково та системно. Економічний прорив Китаю перетворив його на другу економіку світу, на головний виробничий центр світової економіки та ключового торговельного партнера для багатьох держав. Китай контролює значну частину світових виробничих ланцюгів. Завдяки стратегічному проєкту «Один пояс – один шлях» Пекін інвестує в будівництво портів, залізниць, логістичних центрів, формуючи таким чином мережу економічної залежності в Азії, Африці, Європі, Латинській Америці. Китай як континентальна держава формує нову форму геополітичного впливу: не військова втручання, а фінансова інтеграція та механізм боргової залежності, що дозволяє розширити сфери впливу без відкритої конфронтації. Тим не менш, якщо раніше військова стратегія КНР була оборонною, то в зв'язку з суттєвою військовою модернізацією спостерігається активізація спрямованості сили

назовні. Особливо проєкція сили спостерігається в Південно-Китайському морі та навколо Тайваню. Саме навколо Республіки Китай концентрується потенційний конфлікт між США та КНР, що може мати як регіональні наслідки в Індо-Тихоокеанському регіону, так і глобальні наслідки. Індо-Тихоокеанський регіон є простором конкуренції між світовими лідерами: в контролі над морськими шляхами, технологічному лідерстві, в силі військових потенціалів та впливі на формування нової архітектури безпеки.

Росія з початку 2000-х років стає плацдармом для авторитарної консолідації і реалізації реваншистських й імперіалістичних амбіцій силового перегляду світового порядку та міжнародного права. Після розпаду СРСР Росія втрачає контроль над значною частиною геополітичного простору, разом з цим втрачає статус наддержави, що приводить до поступового формування реваншизму як ключової стратегії державної політики. З повномасштабного вторгнення 2022 року Росія фактично відмовляється від підтримки європейської архітектури безпеки та прагне створити альтернативний центр сили. Санкції проти агресивної політики держави привели до посилення східного напрямку зовнішньої політики Росії. Фактор ядерної держави робить її вагомим учасником потенційного альтернативного центру сили. Одночасно позиція Росії є асиметричною, адже значно поступається економічному потенціалу Китаю, проте її готовність до силової ескалації робить її дестабілізуючим фактором у глобальній системі.

Північна Корея є геополітичним стратегічним буфером для Китаю, стримує напругу з боку Японії, Південної Кореї. Північна Корея на відміну від Китаю, який є економічним центром, та Росією, яка виступає ревізіоністським силовим актором, є фактором постійної напруги та військово-політичної непередбачуваності. КНДР за період правління Кім Чен Ина активно розвиває ракетні технології, технології та технології ШІ, до того ж ядерний статус держави є інструментом гарантування збереження існуючого диктаторського режиму. У Північній Кореї відсутня потужна економічна база, проте її військовий фактор значно підвищує геополітичну вагу в межах осі. випробування ракет, войовнича риторика та готовність до ескалації створюють осередок напруги в Східній Азії. Агресивна поведінка КНДР у регіоні та участь в російсько-українській війні відволікає увагу США та союзників в Індо-Тихоокеанському регіоні. Військово-технічна співпраця КНДР з РФ свідчить про поглиблення координації між диктаторськими режимами. КНДР виступає каталізатором напруження в системі міжнародних відносин, оскільки володіє ядерною зброєю та є мілітаризованою державою.

Постійна військово-політична співпраця, участь в міжнародних організаціях типу ШОС і БРІКС, скоординована зовнішня політика, договори про партнерство між Росією, КНР та КНДР, взаємна підтримка в умовах санкцій формують основу для військово-політичного союзу та альтернативного геополітичного блоку.

Співпраця будується на прагматичних інтересах та спільному протистоянню західному впливові, а не на ідеологічній єдності. Китай переслідує глобальні економічні та стратегічні цілі, його інтерес полягає у

формуванні багатоплярної системи міжнародних відносин, де у Пекіна буде провідна роль. Росія намагається гібридним шляхом, застосовуючи воєнні дії та інструменти м'якої сили, змінити свій статус регіональної держави на статус світової держави. Північна Корея прагне гарантій безпеки режиму та посилення своєї ваги у протистоянні з Південною Кореєю. Однак існує асиметрія, оскільки нерівність в економічному, політичному, військовому потенціалі держав створює приховану конкуренцію та обмежує глибину стратегічного союзу. Ідеологічний вимір співпраці також мав би важливе значення. Усі три країни об'єднують авторитарна модель управління та негативне ставлення до ліберальної моделі демократії. Проте в них сильно відрізняються політико-культурні складові їх історії, пріоритетів розвитку та політики всередині й назовні. Китай, справді, є державою-цивілізацією.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що в умовах подальшої поляризації світу вісь Пекін – Москва – Пхеньян з антизахідної коаліції може структуруватися в один із альтернативних центрів сили, який зараз знаходиться на етапі формування геополітичної вісі та політичної коаліції. Потенціал альтернативного центру сили, безумовно, є, адже ці держави володіють значними ресурсами для створення регіональної та глобальної напруги. Їх сила у здатності координувати тиск на Захід з різних напрямків – економічного, політичного, дипломатичного, військового, технологічного. Однак внутрішня асиметрія і відсутність єдиної стратегічної моделі обмежує трансформацію в консолідований полюс світового порядку. Проте ці держави виступають важливими і небезпечними факторами трансформації світового порядку. Їх вплив полягає не лише у військово-політичній співпраці, а й у здатності змінювати правила глобальної гри та прискорювати перехід до складної конфліктної багатоплярності нового століття. Безумовно, відповідь США до вісі Пекін – Москва – Пхеньян, а також до Ірану, який має угоду з Китаєм на 25 років, будується на силовій логіці, економічному тиску або бізнес-інтересу, тобто є вибірковою. Комбінований підхід у ставленні до учасників коаліції дозволяє США боротися за перерозподіл впливу та зберігати своє світове лідерство. Д. Трамп не прагне розповсюджувати демократію у світі, скоріше, прагне ефективно знищувати загрози Сполученим Штатам Америки. Його логіка дій назовні: «підпорядковуйся або крах» спрацювала у Венесуелі, проте «загрузла» в Ормузькій протоці у військовому протистоянні з Іраном. США розуміють, що трансформація світової системи веде до зміни балансу сил, технологій та економічної міці, краху попередньої глобалізації, посилення фрагментації та локалізації політико-економічних процесів і військових конфліктів. Захід прагне контролювати передові технології, фінансові потоки і ключові морські шляхи. КНР також розуміє важливість збереження домовленостей зі США, має репутацію «раціонального гравця» [2]. Поки що силові гіганти не прагнуть провокувати один одного, однак силовий реалізм зростає. Світ дуже змінився, навіть, ядерний потенціал не гарантує безпеки в умовах геополітики в епоху штучного інтелекту, коли зміни носять системний характер.

Література:

1. Капітоненко М. Чим не Третя світова? IPG – Міжнародна політика та суспільство. Інтернет-платформа. 10 березня 2026. URL: <https://www.ipg-journal.io/ua/regioni/svit/tretja-svitova-2847/>.

2. Фрідман Дж. Головна війна йде не на Близькому Сході. Geopolitical Futures. 26 березня 2026. URL: <https://en.hvylyya.net/interview/1642-george-friedman-the-war-that-matters-most-isn-t-in-the-middle-east>.

Тетяна ЩЕРБАК

*здобувачка ОНП «Бізнес-дипломатія та GR-політики»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
НУ «Києво-Могилянська академія»*

ПОЛІТИЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ВЕКТОРИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЗАХІДНИХ БАЛКАН В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662934>

Повномасштабна війна росії проти України актуалізувала питання регіональної безпеки, євроінтеграції та протидії гібридним загрозам у Східній Європі і на Балканах. Увага США та ЄС знову прикута до Західних Балкан як до зони стратегічної вразливості. Регулярні заяви американських дипломатів свідчать про небезпеку дестабілізації в регіоні через проросійський вплив, зростання етнічної напруги, посилення сепаратизму та кризи в політичних інститутах. На цьому тлі співпраця України з державами Західних Балкан набуває особливої ваги – як з огляду на безпекові виклики, так і в контексті формування нового світового порядку, що визначається: руйнуванням ілюзій щодо «кінця історії» та однополярності світу; зміною архітектури безпеки в Європі після 24 лютого 2022 року; активізацією регіональних безпекових альянсів і політик стримування агресорів; боротьбою за контроль над «сірою зоною» між ЄС/НАТО і російською сферою впливу. Західні Балкани і Україна, як потенційні союзники в процесах європейської інтеграції, опинилися в епіцентрі цієї трансформації як простори з безпековими викликами і загрозами ескалації війни. Недарма дипломати США закликають посилити дипломатичну увагу до Західних Балкан – регіону, який вважається вразливим до дезінформаційних кампаній російського впливу щодо війни в Україні.

Балканський півострів перманентно асоціюється з нестабільним політико-соціальним простором, насамперед через нещодавнє минуле регіону, активні процеси націотворення, локальної ідентичності та все ж таки осмислення і бажання спільного європейського майбутнього. При цьому нерівномірний економічний розвиток, різний рівень інтеграції до загальноєвропейських структур уповільнює розвиток регіону. З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на геополітичній вразливості Західних Балкан, оскільки політична ситуація у Боснії і Герцеговині, Сербії, на лінії

розмежування між Сербією та Косово демонструє тривожну тенденцію – активізацію проросійських наративів, поширення дезінформації та спроби дестабілізувати ситуацію через енергетичний шантаж, корупцію та націоналістичну риторичку. Водночас, попри формальну декларацію підтримки євроінтеграції, окремі країни регіону, насамперед Сербія, не долучилися до санкційного тиску на росію, що ставить під сумнів їхню зовнішньополітичну послідовність.

В умовах сучасних викликів і загроз виникла потреба започаткувати прямий діалог між Україною та країнами Західних Балкан і створити платформу для подальшої співпраці, розвитку горизонтальних зв'язків, спільних дій і координації діяльності з метою захисту демократії, розбудови миру, економічного розвитку, вирішення гуманітарних питань, прискорення процесів розширення ЄС тощо. На цьому фоні надзвичайно актуальною стає ідея формування Платформи «Україна–Західні Балкани» як багатовекторного формату співпраці, що дозволив би:

- налагодити горизонтальні міжінституційні зв'язки між урядами, громадянським суспільством, експертним середовищем, бізнесом;
- поширювати достовірну інформацію про війну в Україні серед громадськості регіону;
- посилювати присутність України в інформаційному, культурному, економічному та гуманітарному просторах Балкан;
- формувати спільну політичну позицію щодо демократичних трансформацій та європейської інтеграції.

Таке партнерство ґрунтується на спільному досвіді боротьби з агресією, післявоєнного відновлення, протидії дезінформації, а також на схожості викликів на шляху до європейської та євроатлантичної інтеграції.

Серед основних векторів політичної та економічної співпраці України з країнами Західних Балкан можна виокремити декілька, зокрема:

Європейська та євроатлантична інтеграція, що передбачає:

- взаємодію з ключовими інституціями та зацікавленими сторонами, а також урядами країн-партнерів для визнання та підтримки партнерства між Балканами та Україною, як частини політики сусідства ЄС;
- лобіювання концентрації ресурсів для консолідації організацій громадянського суспільства, що сповідують принципи демократії та протидіють російському впливу;
- адвокацію щодо прискорення процесу інтеграції країн Західних Балкан та України до ЄС, включно з єдиним ринком ЄС;
- промоцію ідей, ініціатив та рекомендацій, спрямованих на експертні групи, міжурядові платформи та інші формати в питаннях, що мають вирішальне значення для демократичних перетворень.

Безпека та оборона, протидія гібридним загрозам, що включає:

- створення простору співпраці та партнерства між аналітичними центрами і неурядовими організаціями Західних Балкан та України, що працюють у сфері досліджень безпеки та оборони;
- проведення спільних досліджень у сферах гібридних загроз, безпеки та

оборони, а також національної стійкості;

- побудову спільного формату співпраці між країнами Західних Балкан та Україною з метою прогнозування подальшого розвитку безпекової ситуації в обох регіонах, реалізацію практичних заходів у сфері безпеки та оборони для уникнення найгірших сценаріїв;

- моніторинг та реагування на російське втручання в регіоні у сферах безпеки та оборони;

- здійснення спільних зусиль для побудови довіри між силовими і оборонними відомствами Західних Балкан та України;

- побудову ефективної стратегічної комунікації в рамках відносин Західні Балкани-Україна за широким спектром тем і напрямків.

Співпраця з питань протидії дезінформації, що має фокусуватися на:

- розвитку спільного формату співпраці між країнами Західних Балкан та Україною для протидії дезінформації, пропаганді та іншим гібридним загрозам, підтримці регулярних контактів з політиками, лідерами думок, громадським сектором тощо;

- моніторингу та протидії російським втручанням в інформаційній та медійній сфері регіону;

- підтримці спільних громадських дій за темами, що становлять взаємний інтерес, а також за пріоритетами діяльності Західні Балкани-Україна, включно з ініціативами, що пов'язані з протидією дезінформації;

- побудові стратегічної та ефективної комунікації в рамках відносин Західних Балкан та України за широким спектром тем і напрямків.

Гуманітарна співпраця та післявоєнне відновлення, що передбачає:

- покращення гуманітарної координації та надання гуманітарної допомоги відповідно до міжнародного гуманітарного права;

- сприяння обміну досвідом щодо післявоєнного відновлення, включаючи реінтеграцію біженців і внутрішньо переміщених осіб, програм зниклих безвісти, воєнних злочинів, правосуддя, реконструкції та інших релевантних тем;

- аналіз досвіду післявоєнних донорських стратегій в країнах Західних Балкан з метою удосконалення підходів донорів до повоєнної допомоги Україні; сприяння обміну досвідом і компетенцій щодо розмінування;

- підтримку поствоєнного діалогу та обміну досвідом між зацікавленими сторонами для розвитку потенціалу до встановлення сталого миру.

Співробітництво з розвитку економіки та бізнесу, що включає:

- створення платформи для ділових обмінів між Західними Балканами та Україною з метою розвитку спільних взаємовигідних проєктів у сфері торгівлі, інвестицій, передових технологій тощо;

- розширення співпраці та обміну досвідом в сфері розвитку зеленої економіки на основі сучасних технологій;

- підтримку розвитку економічних зв'язків та сприяння взаємній торгівлі товарами та послугами;

- розширення співпраці з метою зміцнення приватного сектору, зокрема малих і середніх підприємств;

- сприяння та заохочення присутності бізнес-секторів Західних Балкан та України на ринках один одного;
- сприяння лібералізації та зменшенню існуючих бюрократичних бар'єрів для просування взаємовигідних бізнес-проектів.

Культурна співпраця, що має фокусуватися на:

- сприянні співпраці та обмінам між молодіжними організаціями та начальними закладами для зміцнення культурних, соціальних та освітніх контактів;
- розвитку культурної дипломатії, встановленні та інтенсифікації контактів між людьми та культурними інституціями України та Західних Балкан;
- підтримці громадських ініціатив та заходів щодо розвитку культурної співпраці;
- обміні досвідом між зацікавленими сторонами, що працюють у сфері освіти та культури, збереженні національної пам'яті та історичної спадщини;
- мобілізації та розширенні можливостей діаспори для посилення міжкультурного діалогу та співпраці.

У умовах сьогодення, коли російська агресія руйнує основи європейської системи безпеки, Україна та Західні Балкани мають унікальний шанс виступити як союзники в боротьбі за демократію, безпеку та спільне майбутнє у європейській спільноті. Платформа міжрегіонального партнерства «Україна–Західні Балкани» може стати потужним інструментом для: просування багатовекторної співпраці – від безпеки до освіти; формування регіональної стійкості; протидії зовнішньому втручання; а також відповіддю на виклики часу та інвестицією у формування нового світового порядку.

Література:

1. Кушнір М. Гібридна війна Росії: Балкани та Україна як мішені кремлівської стратегії. Львів: Астролябія, 2022.
2. Сидоренко С. Чому Західні Балкани можуть перетворитися на основну проблему на шляху України в ЄС. URL: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2023/12/14/7175584>.
3. Маджумдар О. Вступ України до ЄС: як використати досвід Західних Балкан і яка роль громадянського суспільства. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3967491-vstup-ukraini-do-es-ak-vikoristati-dosvid-zahidnih-balkan-i-aka-rol-gromadanskogo-suspilstva.html>.
4. Biserko S. Russian Aggression on Ukraine and its Impact on the Western Balkans. In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*. University of Tetova.
5. Čanak N. Reflections on the Future of the Western Balkans in Light of Russian Aggression Against Ukraine. In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*. University of Tetova.
6. Halili A. Geopolitical Repercussions of the Russian Aggression on Ukraine for the Western Balkans: Security Challenges and Integration Prospects. In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*.

University of Tetova.

7. Kamberi D. Regional Cohesion or Fragmentation? Media Narratives in the Western Balkans in Response to Russian Aggression. In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*. University of Tetova.

8. Qehaja F. Unpacking Russian Malign Influence in the Western Balkans. In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*. University of Tetova.

9. Serwer D. Is the Sun Setting on the West? In *The Future of the Western Balkans after Russian Aggression in Ukraine: What's Next?*. University of Tetova.

Максим НИКОЛАЙЧУК

*аспірант кафедри міжнародної економіки
Західноукраїнський національний університет*

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ І МІЖНАРОДНА ДОВІРА ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19756926>

Повоєнне економічне відновлення України не може бути зведене лише до акумулювання фінансових ресурсів, реконструкції інфраструктури чи запуску нових інвестиційних програм. Його реальна траєкторія визначатиметься також рівнем міжнародної довіри до держави, її інституційної спроможності, якості публічного управління та здатності підтримувати переконливу комунікацію із зовнішніми аудиторіями. У цьому контексті публічна дипломатія постає не допоміжним напрямом зовнішньої політики, а чинником формування зовнішнього середовища відновлення. Її значення полягає у тому, що вона впливає не тільки на сприйняття країни, але й на економічні рішення урядів, міжнародних організацій, донорів, бізнесу та громадянського суспільства інших держав [1; 2].

Теоретичне підґрунтя такого підходу пов'язане з концепцією «м'якої сили», у межах якої привабливість держави, довіра до її цінностей і легітимність її політики здатні забезпечувати підтримку без прямого примусу. Дж. Най наголошував, що публічна дипломатія є одним із ключових механізмів трансформації ресурсів «м'якої сили» у практичний міжнародний вплив [2]. Для України цей висновок має виразне прикладне значення. В умовах війни та майбутньої відбудови міжнародна підтримка залежить не лише від масштабу руйнувань чи моральної солідарності з державою-жертвою агресії, а й від здатності України підтримувати образ надійного партнера, який має чітке бачення модернізації, інституційно готовий до використання зовнішньої допомоги та спроможний гарантувати результативність вкладених ресурсів.

Міжнародна довіра у цьому сенсі є економічною категорією не меншою мірою, ніж політичною. Вона знижує сприйнятий ризик країни, розширює горизонт планування для донорів та інвесторів, полегшує доступ до фінансових ресурсів і послаблює сумніви щодо ефективності реалізації програм

відновлення. Саме тому публічна дипломатія має працювати не лише з емоційною підтримкою України у світі, а й із раціональним підтвердженням її реформаторської послідовності. Йдеться про постійне донесення до зовнішніх партнерів доказів того, що повоєнне відновлення буде засноване на принципах підзвітності, верховенства права, антикорупційних запобіжників, цифрової прозорості та стратегічного планування. За таких умов комунікація перетворюється на механізм зниження трансакційної невизначеності.

Для України особливо важливо, щоб публічна дипломатія не обмежувалася реактивним інформуванням про втрати війни. Безперечно, комунікація про масштаби руйнувань, гуманітарні наслідки агресії та потребу у міжнародній підтримці зберігає свою актуальність. Водночас у логіці економічного відновлення цього вже недостатньо. Зовнішній світ має бачити не лише країну, яка зазнала колосальних збитків, а й країну, що пропонує змістовний проєкт майбутнього. Саме тому публічна дипломатія повинна бути пов'язана з візією структурної модернізації України, із поясненням пріоритетів відбудови, секторальних можливостей, нової логістики, енергетичної трансформації, розвитку людського капіталу та інтеграції до європейського економічного простору. Інакше міжнародна симпатія не перейде у довгострокову економічну участь.

Не менш важливою є й багаторівнева архітектура суб'єктів публічної дипломатії. У сучасних умовах економічна довіра до держави формується не лише урядом чи дипломатичними установами. На неї впливають бізнес, міста, університети, експертні центри, культурні інституції, громадські організації та медіа. Така мережевість особливо значуща для України, позаяк відновлення вимагатиме не одного каналу зовнішньої взаємодії, а широкої екосистеми міжнародних контактів. Відтак результативна публічна дипломатія має забезпечувати узгодженість між політичним меседжем, економічною стратегією та конкретними практиками управління. Будь-який розрив між зовнішньою комунікацією та внутрішньою якістю державної політики швидко перетворюється на репутаційний ризик і знижує готовність зовнішніх партнерів до довгострокових зобов'язань.

Отже, публічна дипломатія і міжнародна довіра є не периферійними, а базовими передумовами повоєнного економічного відновлення України. Їх роль полягає у формуванні сприятливого зовнішнього середовища для реконструкції, мобілізації фінансової та інвестиційної підтримки, закріплення образу України як держави з високим моральним капіталом і водночас із переконливою програмою інституційного оновлення. На наш погляд, у повоєнний період виграватимуть не ті країни, що лише апелюють до солідарності, а ті, що здатні перетворити міжнародну симпатію на стійку довіру, а довіру – на контракти, інвестиції, програми співпраці та довгострокові коаліції розвитку. Саме в цьому полягає стратегічний економічний зміст публічної дипломатії для України.

Література:

1. Миронова М.І., Полякова Ю.В., Шайда О.Є. Публічна дипломатія у

системі міжнародних економічних відносин. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. №79. С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-21>.

2. Nye J.S. Public Diplomacy and Soft Power. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 2008. Vol. 616, No. 1. P. 94–109. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>.

СЕКЦІЯ 9 РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Олег ДІДЕНКО

*кандидат наук з державного управління, докторант
НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19662488>

Важливою складовою методології дослідження управління сталим розвитком на будь-якому рівні економічної системи є вибір наукових підходів, які якнайкраще сприятимуть пізнанню об'єкта дослідження. Серед достатньо широкого переліку вже сформованих світовою наукою підходів варто зазначити, зокрема, такі як еволюційний, функціональний, інституційний, прогностичний, системний та синергетичні підходи [1, с. 13].

З урахуванням складної природи стратегічного управління сталим розвитком територіальних громад (ТГ) варто акцентувати, насамперед, на важливості застосування системного підходу. У межах такого підходу об'єкт дослідження розглядається як цілісна система, що включає взаємопов'язані елементи, взаємодіє із зовнішнім середовищем й відрізняється респонсивністю, тобто здатністю адекватно відповідати на запити чи виклики. Одночасно, об'єкт вважається елементом системи більш високого порядку. Взаємозв'язок та взаємодія елементів системи обумовлюють появу нових інтегративних якостей, не властивих окремим елементам системи – емерджентності. Застосування системного підходу дозволяє виявити динамічну функціональну залежність між станом цілого та видозміною його структурних елементів [2].

У цьому контексті територіальну громаду варто розглядати як складну, відкриту, дисипативну (оскільки, з одного боку, вона є нерівноважною, а з іншого – здатна до самоорганізації й переходу від хаосу до впорядкування) систему, яка включає економічні, соціальні, екологічні, управлінські підсистеми та їхню взаємодію. Відповідно, стратегічне управління сталим розвитком громади має трактуватися як процес узгодженого збалансованого керування цими підсистемами у довгостроковій перспективі.

Першочергове застосування системного підходу обумовлюється комплексністю предмету дослідження, оскільки сталий розвиток не можна вивчати у межах лише економічної або лише екологічної логіки, потрібно бачення цілісної картини з інтеграцією різних вимірів розвитку в єдину систему індикаторів (економічний стан, якість життя, екологія, інвестиційна привабливість та ін.) та управлінських рішень щодо їхнього досягнення.

Безпосередньо пов'язаним з системним підходом є функціональний, який доповнює знання щодо внутрішньої будови системи зовнішнім аспектом її функціонування. Призначенням цього підходу є аналіз системи через її функції,

тобто через ті завдання й ролі, які вона виконує для досягнення своїх цілей, а також з'ясування призначення цієї системи у ширшому контексті економічної реальності. Крім того, він дозволяє з'ясувати, яким чином різні елементи структури взаємодіють, щоб підтримувати або змінювати систему у потрібному напрямку.

Отже, функціональний підхід вимагає розглядати ТГ не як статичну структуру, а як динамічну систему процесів та функцій. Відповідно, вивчення функцій допомагає визначити, які управлінські механізми працюють неефективно (зокрема, слабка комунікація між органом місцевого самоврядування і громадою; відсутність громадського контролю за екологічними програмами тощо); оптимізувати використання ресурсів, що особливо актуально для українських громад в умовах воєнного стану; забезпечити узгодження управлінських дій у напрямі балансування економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної безпеки. Крім того, функціональний підхід передбачає трансформацію функцій системи відповідно до змін зовнішнього оточення, що є надзвичайно важливим для врахування у процесі стратегічного управління. Його застосування необхідне для виявлення дієвих управлінських механізмів, оптимізації їх функціонування та досягнення балансу між інтересами усіх зацікавлених сторін.

Ще одним методологічним підходом, який доцільно використовувати, є інституційний (неоінституційний) підхід. Інституціоналізм, як відомо, акцентує увагу на мотивації людської поведінки, на процесах прийняття рішень, на нормах і правилах, що визначають економічний вибір. Інститути структурують поведінку економічних агентів. Неоінституційний підхід об'єднує ці твердження з теорією раціонального вибору, наголошуючи, що індивіди діють, максимізуючи власну вигоду у межах наявних інституційних рамок, а також вважає інститути механізмами, що сприяють вирішенню проблеми колективних дій. Саме тому інституційний підхід є надзвичайно важливим у дослідженні проблематики розвитку ТГ в Україні. Варто згадати, що саме формування у сучасному вигляді територіальних громад в Україні відбулося внаслідок декількох етапів глибокої інституційної реформи. Ключовими підвалинами реалізації стратегічного управління є такі інституціональні поняття, як правові норми, законодавчі та нормативні акти, процедури, стратегічні інструменти, а також неформальні інститути – традиції, політична культура, місцеві звичаї, локальні практики, довіра, прозорість, інновації тощо. Більш того, воєнний контекст формує особливі рамки прийняття стратегічних рішень на рівні громад, оскільки змінюються правила, відмінюються старі або вводяться нові обмеження, запроваджуються нові програми підтримки, змінюються фінансові умови. Вже наявний досвід засвідчує, що за однакового ресурсного потенціалу територіальні громади демонструють різні результати розвитку, що пояснюється саме відмінностями інституційного середовища.

Таким чином, застосування інституційного підходу до аналізу економічних систем акцентує увагу на правилах взаємодії, умовах і факторах їхнього виникнення, етапах формування та формах інституціоналізації. Важливою видається й ієрархія цих інститутів у системі економічних відносин,

а також пошук шляхів вдосконалення їхнього використання для вирішення завдань сталого розвитку на всіх рівнях економічної системи.

Відповідно до принципів історичності й розвитку, суттєвим для розкриття визначеної проблематики є еволюційний підхід. В основі еволюційної методології лежить ідея кумулятивних змін, коли сучасний стан системи є результатом її попереднього розвитку. Тому стратегія сталого розвитку громади не може бути просто копією, «клоном» будь-яких інших успішних стратегій, як національного, так і іноземного походження, оскільки вони базуються на іншому історичному спадку та іншій інституційній пам'яті.

На основі еволюційного підходу в управлінні сталим розвитком ТГ варто визначити три ключові компоненти:

- варіативність – необхідність постійного генерування нових ідей, проєктів, ініціатив, без чого немає розвитку;
- відбір найбільш життєздатних проєктів, які мають бути екологічно та соціально відповідальними;
- спадковість – успішні сталі практики мають інституціоналізуватися, тобто ставати нормою економічного життя або місцевої культури.

Такий підхід набуває особливого значення для українських громад, які функціонують в умовах війни й для яких бажана резильєнтність стає результатом адаптації, трансформаційних зрушень, процесу організаційного навчання та постійного оновлення.

Нарешті, варто застосовувати стейкхолдерський підхід, який включає поглиблений аналіз та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, які мають відношення до об'єкту дослідження. У межах цього підходу стратегічне управління сталим розвитком розглядається як процес постійної взаємодії органу самоврядування ТГ з ключовими стейкхолдерами – мешканцями громади, представниками бізнесу, громадськими організаціями, внутрішньо переміщеними особами, донорами та інвесторами. Більш того, в умовах війни з'являються нові важливі категорії зацікавлених сторін, які здатні впливати на пріоритети розвитку: військові адміністрації адміністративно-територіальних одиниць, представництва міжнародних організацій, волонтери, ветерани тощо. Сучасні дослідження щодо стратегічного управління ТГ наголошують саме на важливості врахування інклюзивності, участі населення та партнерства з приватним сектором. У процесі аналізу важливо з'ясувати, у чому полягають інтереси всіх груп стейкхолдерів стосовно об'єкту дослідження, а далі доцільно розробити моделі їхнього узгодження для уникнення конфліктів, а також визначити рівень впливу кожної з груп на реалізацію процесу управління та його результат.

Отже, застосування вищезазначених наукових підходів сприятиме формуванню комплексної моделі стратегічного управління сталим розвитком ТГ, яка буде адекватна сучасним умовам та забезпечить досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому рівні.

Література:

1. Грицина Л.А., Харун О.А. Методологічні підходи до дослідження

економічних процесів у глобальному світі. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72-1. С. 12–17.

2. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В. Методологічні аспекти наукового дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 12 (45). С. 68–80.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Збірник тез доповідей
Третьої Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**СТАЛИЙ, ІНКЛЮЗИВНИЙ, СМАРТ РОЗВИТОК: НАУКОВІ
ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ І
ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**14 квітня 2026 р.
Тернопіль**

Підписано до друку 14.04.2026.
Формат 60×84/16. Папір друкарський 80 г/м². Друк електрографічний.
Умов.-друк. арк. – 6,5. Облік.-видавн. арк. – 5,1.
Тираж 100 прим. Замовлення № 57/81/3-9.

МИСЛИМО
КРИТИЧНО.
ДІЄМО
ЕФЕКТИВНО.



Громадська організація
«Науково-аналітична спілка»



+38 098 99 72 111



goscanun@gmail.com



www.ngosau.com