

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» імені Т. Г. ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра економіки і управління

**ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ:
ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

МАТЕРІАЛИ КРУГЛОГО СТОЛУ
КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ»
ІМЕНІ Т. Г. ШЕВЧЕНКА

м. Чернігів, 05 червня 2026 року

Чернігів
2026

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

**МАТЕРІАЛИ КРУГЛОГО СТОЛУ
КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ»
ІМЕНІ Т. Г. ШЕВЧЕНКА**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КРУГЛОГО СТОЛУ

ШЕРЕМЕТ ОЛЕГ СЕМЕНОВИЧ - доктор юридичних наук, професор, ректор Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

НОСОВЕЦЬ НАТАЛІЯ МИХАЙЛІВНА - кандидат педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ЛАВРОВ РУСЛАН ВАЛЕРІЙОВИЧ - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і управління Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

МЕХ ЛАРИСА МИХАЙЛІВНА - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ШЕВЧЕНКО ОЛЬГА СТЕПАНІВНА - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ І ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гудзь Олена

МАКРОФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ БАНКІВ У РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО ЧАСУ	6
---	---

Жорова Марина, Лавров Руслан

ІНФЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ.....	9
---	---

Ковбаса Юрій

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ГРОМАДЯНИНА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	11
---	----

Лозовський Андрій

ПОЛІТИКА КУС ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	14
--	----

Ткачук Наталія

СИНЕРГЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ НЕЛІНІЙНОСТІ	16
---	----

СЕКЦІЯ 2

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ Й АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Алескерова Юлія

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ШЛЯХ ДО ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	19
--	----

Багмут Вікторія, Шевченко Ольга

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	23
---	----

Большак Вероніка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФУНДАМЕНТ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ.....	26
---	----

Єриненко Яна, Лавров Руслан

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	28
---	----

Кондрашова Марина

АНТИКРИЗОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	31
--	----

Лейм Єва, Гудзь Олена

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	32
---	----

Скомаровський Владислав

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	35
---	----

Субота Дар'я, Мех Лариса

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	39
--	----

Чеботок Василь

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ	41
---	----

Шульга Ольга

РЕЛОКАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: СИНЕРГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	45
--	----

СЕКЦІЯ 3

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА Й КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА

Пономаренко Юлія, Шевченко Ольга

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	48
--	----

СЕКЦІЯ 4

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ

Лавицька Крістіна, Ковбаса Юрій

ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХОФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕДАГОГІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	51
---	----

Мех Лариса

НОВА АРХІТЕКТУРА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ	55
---	----

Мостович Денис, Мех Лариса

ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ «ВЕТЕРАНСЬКА КУЗНЯ DENIS MOSTOVICH CRAFT FORGED KNIVES»)	59
---	----

Шевченко Ольга

ДЕМОГРАФІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЕПОПУЛЯЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	62
---	----

СЕКЦІЯ 5

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК І ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРНІГІВЩИНИ

Лавров Руслан

ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРНІГІВЩИНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ, РЕСУРСИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	64
--	----

СЕКЦІЯ 6
КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЇ
ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Рублевська Людмила

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 68

Ярощук Віталіна, Алескерова Юлія

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA
У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 71

СЕКЦІЯ 7
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ І НАУКИ
В КОНТЕКСТІ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАВДАНЬ
ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Афанасьєв Костянтин

ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ АМЕРИКАНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ..... 74

Гривко Світлана, Кондрашова Марина

РОЛЬ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ
ПІД ЧАС ВІЙНИ..... 76

Плуток Олена, Каширна Вікторія

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ МАТЕМАТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ
ЕКОНОМІСТІВ У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ..... 77



СЕКЦІЯ 1

МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ І ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гудзь Олена

*доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

МАКРОФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ БАНКІВ У РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження пояснюється тим, що макрофінансова стабільність та стійкість банків у реаліях воєнного часу вважаються ключовими вирішальними чинниками національної фінансової безпеки. Так, за впливу військових ризиків саме банки забезпечують безперервність фінансових потоків, функціонування бізнесових структур та домогосподарств, а також підтримують довіру до національної валюти. Виявлення механізмів адаптації та регуляторних рішень дозволить опрацювати практичні рекомендації щодо збереження макрофінансової стабільності держави та мінімізації кризових наслідків для банківської системи.

Виклад основного матеріалу. Агресивна війна росії «продовжує чинити руйнівний вплив не лише на інфраструктуру та бізнес-середовище, вона знизила рівень фінансової стійкості держави в цілому» [1].

Так, державний і гарантований борг України у 2026 році склав 9,23 трлн грн (210,8 млрд дол. США), при цьому зовнішній борг становив 75,4% (158,9 млрд дол.), а внутрішній – 21,8% (45,9 млрд дол.) [2, 3]. Хоча завдяки реструктуризації та пільговим кредитам від міжнародних партнерів середньозважена ставка боргу впала до 4,52 %, а середній строк погашення зріс до 13 років, що знизило ризики рефінансування [2, 3]. На початку 2026 року реальний ВВП скоротився на 0,5% через масштабні атаки на енергетичну інфраструктуру, хоча НБУ прогнозує зростання економіки на 1,3% у 2026 році, з подальшим прискоренням до 2,8% у 2027 році та 3,7% у 2028 році [2, 3]. За прогнозом НБУ, інфляція у 2026 році тимчасово пришвидшиться через енергетичні та логістичні проблеми, але у середньостроковій перспективі очікується її поступове зниження. Великі надії покладаються на узгоджену ЄС програму Ukraine Support Loan на 90 млрд євро, що стане ключовим джерелом фінансування бюджету та відновлення вітчизняної енергетики й інфраструктури.

Варто наголосити, що навіть у 2026 році, завдяки зваженій політиці Національного банку і уряду та масштабній міжнародній підтримці, макрофінансовий контур України залишається відносно сталим, проте ключовими викликами

є високий рівень державного боргу, інфляційні ризики та енергетичні шоки, спричинені війною. При цьому основними викликами вважаємо високу залежність від зовнішнього фінансування (понад дві третини боргу), що робить Україну вразливою до надійності й ритмічності міжнародної допомоги. Дуже високі енергетичні ризики, адже атаки на енергетичну інфраструктуру зумовлюють дефіцит електроенергії, що обмежує виробництво й підвищує інфляційний тиск. Ускладняється монетарна політика НБУ через інфляційні очікування, оскільки населення та бізнес залишаються надзвичайно чутливими до коливань цін. Зростатиме дефіцит бюджету через відчутні витрати на оборону й соціальну підтримку, а наростаючий кадровий голод стримує відновлення промисловості.

Таким чином, макрофінансова стабільність України у реаліях воєнного часу підтримується завдяки міжнародній фінансовій допомозі, реструктуризації боргу та активній політиці НБУ й уряду, однак країна стикається з серйозними викликами: високим борговим навантаженням, інфляційними ризиками та енергетичними проблемами, і подальша стійкість буде залежати від ритмічності зовнішнього фінансування та ефективності внутрішніх заходів.

Цікаво, що при цьому банківський сектор України у 2026 році демонструє високу ліквідність і здатність підтримувати кредитування навіть під час війни. Так, близько третини активів банків складають високоякісні ліквідні активи, що дозволяє їм активно інвестувати у державні цінні папери та підтримувати внутрішній ринок. Попри війну, банки нарощують кредитні портфелі, особливо для малого та середнього бізнесу, а також державних підприємств, й спостерігається зростання попиту на інвестиційні позики від великого бізнесу. Проте, існує потреба в додатковій капіталізації окремих банків (за результатами оцінки стійкості 2025 року, 9 банків (із часткою 18% активів системи) мають досягти підвищених рівнів достатності капіталу до жовтня 2026 року) та спостерігається нерівномірність кредитного портфеля (так, зростання частки кредитів державним підприємствам, вважаємо виправданим під час війни, але це підвищує ризик концентрації та залежності від державного сектору, крім того, банки активно нарощують незабезпечені кредити, тоді як іпотека залишається обмеженою, що підвищує ризики майбутніх неплатежів).

Для утримання макрофінансових показників НБУ відновив регулярні оцінки стійкості банків із залученням незалежних аудиторів та стрес-тестуванням за несприятливими сценаріями. У 2026 році тестування охоплює 26 банків, що становлять понад 90% активів системи. Неритмічність або недостатність міжнародної фінансової допомоги може створити уразливість макрофінансової стабільності, й у цьому випадку банки будуть змушені компенсувати ці ризики власними ресурсами, що обмежить їх кредитну активність. Війна спричинила енергодефіцит, що впливає на економічну активність і очікування бізнесу та населення, що створює додатковий тиск на усю банківську систему.

Таким чином, банки у 2026 році демонструють стійкість та адаптивність, проте залишаються залежними від зовнішньої фінансової підтримки та потребують посиленого контролю за капіталізацією і якістю кредитного портфеля.

Основними напрямками покращення макрофінансової стабільності та стійкості банків у реаліях воєнного часу вважаємо:

- посилення валютної стабільності через контроль інфляції та підтримку курсу гривні;
- зміцнення капіталізації банків, забезпечення достатнього рівня власного капіталу через докапіталізацію, підтримку держави та залучення міжнародних ресурсів;
- диверсифікацію кредитного портфеля, зменшення концентрації кредитів у державному секторі, розвиток програм для малого та середнього бізнесу, стимулювання іпотечного кредитування;

– розвиток антикризових інструментів, впровадження механізмів швидкого реагування на шоки (енергетичні, інфляційні, валютні), розширення практики стрес-тестування;

– підвищення рівня цифрової зрілості й кіберзахисту, розвиток фінтех інновацій, посилення цифрових сервісів для клієнтів, інвестування у кібербезпеку для уникнення фінансових інцидентів й атак у воєнних реаліях;

– зростання довіри населення, гарантування збереження депозитів, прозора комунікація з клієнтами, розвиток програм фінансової грамотності;

– активна співпраця з МВФ, ЄС та іншими партнерами, шляхом нових угод та програм допомоги для забезпечення ритмічного зовнішнього фінансування та інтеграції у глобальну фінансову систему.

Реалізація відповідних заходів за визначеними напрямками дозволить банкам залишатися стійким навіть у надзвичайних воєнних реаліях та забезпечувати макрофінансову стабільність держави.

Висновки. Макрофінансова стабільність та стійкість банківського сектору у реаліях воєнного часу є визначальними чинниками фінансової безпеки держави. Попри значні виклики (високий рівень боргового навантаження, залежність від зовнішнього фінансування, інфляційні та енергетичні ризики), банківська система України демонструє адаптивність і здатність підтримувати ключові фінансово-кредитні процеси. Водночас, виявлені проблеми потребують системного вирішення через докапіталізацію, диверсифікацію кредитних програм, посилення регуляторного контролю та міжнародну координацію. Вирішення означених завдань дозволить не лише зберегти стійкість банківської системи в реаліях війни, а й закласти підґрунтя для відновлення макрофінансової стабільності та розвитку у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Григораш О., Пугач В. Фінансова стійкість України в умовах війни: реалії та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024 (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-57>

2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf?v=15

3. Міністерство фінансів України. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435

Жорова Марина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Лавров Руслан

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і управління,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

ІНФЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна стала для економіки України одним із найсерйозніших дестабілізаційних факторів за весь період незалежності. Воєнні дії спричинили руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрату частини промислового потенціалу, порушення логістичних маршрутів, скорочення обсягів експортних поставок, зниження ділової активності [1]. Значного негативного впливу зазнала енергетична система країни, пошкодження якої призвело до збільшення витрат на виробництво продукції, транспортування товарів, забезпечення функціонування підприємств. Додатковими чинниками економічної нестабільності є масова міграція громадян, звуження трудових ресурсів і зменшення внутрішнього споживчого попиту в окремих секторах національної економіки. У сукупності вказані явища сформували потужний інфляційний тиск, який охопив практично всі сфери господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану інфляція перестала виконувати виключно роль макроекономічного індикатора й перетворилася на вагомий детермінант економічної безпеки держави. Так, зростання цін безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення, посилює вразливість домогосподарств, поглиблює ризики бідності та знижує фінансову стійкість громадян [2].

Найбільше інфляційні процеси позначаються на соціально незахищених категоріях суспільства, доходи яких не встигають адаптуватися до темпів подорожчання товарів і послуг. Разом із тим, інфляція створює додаткові виклики для ведення бізнесу, оскільки підвищення вартості енергоресурсів, сировини, логістики й кредитних засобів ускладнює господарювання підприємств та стримує інвестиційну активність [3].

Аналіз динаміки інфляційних процесів потребує ретельного дослідження змін економічних показників, що відбувалися в Україні як на довоєнному етапі, так і після ескалації збройної агресії [4]. Зіставлення рівня інфляції протягом кількох років дає змогу оцінити трансформацію макроекономічних ризиків та визначити ступінь дії воєнних чинників на економічну стабільність держави (рис. 1). До початку повномасштабного вторгнення інфляційні процеси в Україні формувалися переважно під впливом внутрішніх економічних циклів, коливань валютного курсу й світових цін на енергоносії, наслідків пандемії COVID-19. Після 2022 р. інфляція набула вираженого воєнного характеру, зважаючи на те, що її перебіг був обумовлений знищенням виробничої та енергетичної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом деяких товарів, скороченням експорту і нарощуванням бюджетного тягаря.

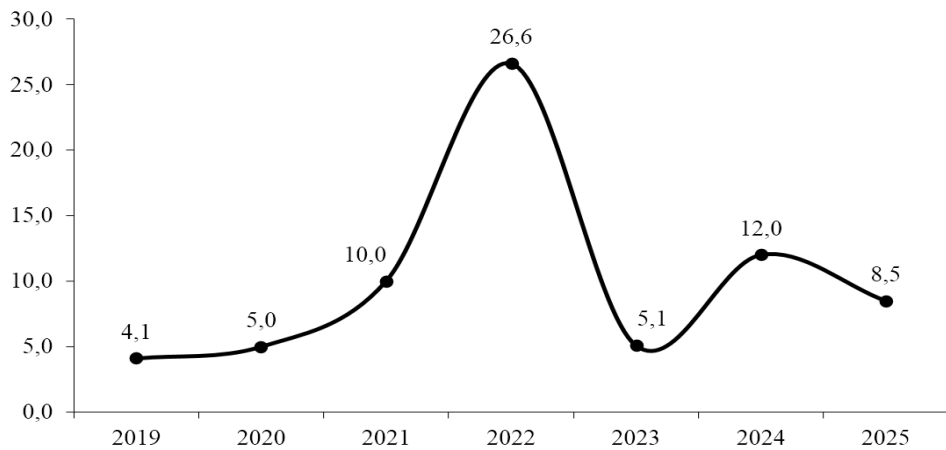


Рис. 1. Порівняння інфляційних процесів України в довоєнний та воєнний періоди (2019-2025 рр.)
Джерело: [4].

З огляду на викладене, дані на рис. 1 свідчать, що інфляція під час війни становить серйозну загрозу економічній безпеці України. Цінова динаміка має сукупний несприятливий вплив не лише на макроекономічні параметри, але й на соціальний, фінансовий та виробничий сектори [1]. За таких умов інфляційні процеси фактично слугують індикатором стійкості економічної системи, що зумовлено їх прямою дією на добробут населення, збалансованість провадження бізнесу і здатність країни забезпечувати належне фінансування оборонної галузі, а також суспільних програм.

Найбільш критичним напрямом прояву інфляції в контексті економічної безпеки держави є соціальна сфера. Високі темпи зростання цін призводять до суттєвого зниження реальних доходів українців, адже приріст заробітної плати та соціальних виплат в основному не компенсує здорожчання товарів і послуг [3]. У результаті скорочується купівельна спроможність громадян, підвищується рівень бідності, посилюється соціально-економічна нерівність тощо. Особливо гостро окреслені негативні наслідки відчувають внутрішньо переміщені особи, пенсіонери, багатодітні сім'ї та домогосподарства з фіксованими доходами, фінансові можливості яких є обмеженими й менш адаптованими до різких економічних змін.

Істотне збільшення вартості базових продуктів харчування, медикаментів, транспортного та житлово-комунального обслуговування формує додаткове соціальне навантаження на населення [4]. В умовах війни це створює ризики поглиблення гуманітарних проблем і наростання соціально-психологічної напруги в суспільстві. Погіршення матеріального становища громадян деструктивно впливає на внутрішній споживчий попит, що стримує розвиток малого й середнього підприємництва, уповільнює економічне відновлення країни. Крім того, загострення вищезазначених дестабілізаційних тенденцій внаслідок інфляційного тиску може створювати додаткові труднощі для забезпечення внутрішньої захищеності, оскільки в ситуації тривалого збройного конфлікту держава потребує максимальної суспільної консолідації та усталеності соціально-економічного середовища.

Висновки. Таким чином, інфляційні процеси під час війни стали одним із ключових викликів економічній безпеці України, адже їхня дія поширюється на соціальну, фінансову й виробничу сфери. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до умов воєнного стану, інфляційний тиск продовжує залишатися вкрай вагомим фактором макроекономічної нестабільності. У зв'язку з цим, зміцнення економічної безпеки держави потребує реалізації комплексної монетарної, фінансової та соціальної політики, спрямованої на стримування інфляції, підтримку населення і збереження фінансової надійності країни в період довгострокових воєнних обставин.

Список використаних джерел

1. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 86 (1). URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.41>.
2. Корнаш Ю.І., Вигодованець Ю.П. Структура загроз економічній безпеці України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-315-329>.
3. Лісовий А., Краєвський В. Економічна безпека України в умовах воєнного стану та системних макроекономічних потрясінь. *Economy and Society*. 2026. Вип. 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-188>.
4. Національний банк України. Макроекономічні показники: індекси споживчих цін. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.

Ковбаса Юрій

кандидат педагогічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ГРОМАДЯНИНА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Повномасштабна російська агресія з лютого 2022 року спричинила безпрецедентні виклики для економічної безпеки громадян України. Масова втрата доходів, руйнування житла, внутрішнє та зовнішнє переміщення, інфляція та зростання рівня бідності суттєво підірвали фінансову стійкість домогосподарств. За даними міжнародних організацій, рівень бідності в Україні зріс у кілька разів порівняно з довоєнним періодом.

У цих умовах економічна безпека громадянина набуває стратегічного значення для макроекономічної стабільності та фінансової стійкості держави в умовах війни. Як зазначає О. Капля, «економічна безпека громадянина розглядається як складова забезпечення безпеки держави в умовах воєнного стану» [1]. Без стабільності на рівні особистості та домогосподарства неможливо забезпечити загальну фінансову стійкість економіки, адже саме громадяни є основними споживачами, платниками податків і трудовим ресурсом. Прискорена цифровізація економіки та державних послуг (зокрема, застосунок «Дія») стала одним із ключових інструментів пом'якшення цих криз. Дослідження Brookings Institution підкреслює: «Існуюча цифрова спроможність дозволила Україні швидко адаптувати та створювати нові можливості, які зробили значний внесок у стійкість країни під час війни» [4].

Отже, фінансова безпека громадян є фундаментом макроекономічної стабільності, а цифровізація виступає ефективним інструментом її підтримки в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека громадянина України в умовах воєнного стану розуміється як стан захищеності його економічних інтересів, що включає стабільність доходів, збереження заощаджень і майна, доступ до фінансових та соціальних послуг, а також можливість задоволення базових мате-

ріальних потреб у кризових умовах. Воєнний стан значно посилив загрози для цієї безпеки.

За даними Світового банку, рівень бідності в Україні у 2025 році становив 36,9%, що практично не змінилося порівняно з 2024 роком (37,0%) і залишається суттєво вищим за довоєнні показники. Нерівність також зросла: коефіцієнт Джині підвищився з 0,41 у 2021 році до 0,50 у 2025 році [5]. Загальні показники економічної безпеки громадян України зроблені на основі даних [5; 6; 7] та наведені в таблиці 1.

Основними причинами стали нерівномірні втрати робочих місць, зниження реальних доходів, руйнування житла та інфраструктури. Понад 6 мільйонів громадян залишаються внутрішньо переміщеними особами, що суттєво ускладнює доступ до ринку праці та соціальних послуг. У цих умовах цифровізація економіки відіграє двоїсту роль. З одного боку, вона виступає важливим інструментом підвищення стійкості громадян. Станом на 2025 рік кількість користувачів застосунку «Дія» перевищила 22 мільйони осіб [7].

Таблиця 1

Основні показники економічної безпеки громадян України

Показник	2021 (довоєнний)	2024	2025
Рівень бідності, %	5–10	37,0	36,9
Коефіцієнт Джині	0,41	–	0,50
Кількість ВПО, млн осіб	–	4,0	3,71
Користувачі «Дія», млн осіб	14	21	> 22

Платформа дозволила оперативно оформлювати допомогу ВПО, компенсації за зруйноване майно через програму *eRecovery*, отримувати цифрові документи та реєструвати бізнес онлайн. Це значно зменшило бюрократичні бар'єри та допомогло зберегти економічну активність мільйонам громадян навіть під час блекаутів і переміщень.

З іншого боку, цифровізація породжує нові ризики: зростання кібератак, шахрайства, а також посилення цифрової нерівності серед людей похилого віку, сільських жителів та представників вразливих груп.

Значний внесок у дослідження цих процесів зробили сучасні українські вчені. Лавров Р.В. у своїх роботах акцентує увагу на стратегіях розвитку бізнесу та податкового менеджменту в умовах війни. Він зазначає, що «адаптація до нової реальності вимагає активного використання цифрових інструментів для забезпечення стійкості суб'єктів господарювання» [2]. Такі підходи безпосередньо впливають на економічну безпеку громадян, оскільки значна частина з них працює як ФОП або зайнята у малому бізнесі.

Пшенична Т.М. досліджує вплив штучного інтелекту на digital-маркетинг та споживчу поведінку. У її роботах підкреслюється, що цифрові технології кардинально змінюють поведінку громадян як споживачів і учасників ринку праці, створюючи як нові можливості для отримання доходів, так і додаткові ризики для фінансової безпеки [3].

Науковці Brookings Institution також підкреслюють унікальність українського досвіду: «Існуюча цифрова спроможність дозволила Україні швидко адаптувати та створювати нові можливості, які зробили значний внесок у стійкість країни під час війни» [4]. Порівняно з іншими країнами, які пережили збройні конфлікти (Сирія, Ліван, сектор Газа), Україна демонструє винятковий кейс, коли цифровізація не лише не посилила вразливість громадян, а навпаки – стала одним із головних захисних механізмів.

Таким чином, у воєнних умовах економічна безпека громадянина формується під впливом потужних деструктивних факторів, водночас цифровізація створює нові інструменти адаптації та захисту, що робить її одним із ключових елементів забезпечення фінансової стійкості як на мікро-, так і на макрорівні.

Висновки. Воєнний стан в Україні суттєво загострив загрози економічній безпеці громадянина, призвів до значного зростання рівня бідності, втрати доходів, руйнування майна та посилення соціально-економічної нерівності. У цих умовах цифровізація економіки та державних послуг відіграла двоїсту роль: з одного боку, вона стала потужним інструментом адаптації та захисту, забезпечивши мільйонам громадян оперативний доступ до допомоги, компенсацій та державних послуг через платформу «Дія»; з іншого боку – створила нові ризики у вигляді кіберзагроз, шахрайства та цифрової нерівності.

Дослідження показало, що фінансова стійкість домогосподарств і окремих громадян є важливим елементом забезпечення макроекономічної стабільності держави в умовах війни. Цифровізація не лише пом'якшила негативні наслідки воєнного шоку, але й відкрила нові можливості для збереження економічної активності населення навіть у критичних умовах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифровізації на економічну безпеку різних соціально-демографічних груп населення (ВПО, ветеранів, людей похилого віку, сільських жителів).

Список використаних джерел

1. Капля О. Забезпечення економічної безпеки громадянина в умовах воєнного стану: правовий аспект. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Серія: Юридичні науки. 2023. № 2 (62). С. 29–33. URL: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2022.2.5>
2. Лавров Р.В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809/8856>
3. Пшенична Т.М. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24>
4. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. Brookings Institution. 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/>
5. World Bank. Listening to Ukraine: Monitoring Living Conditions. Fall 2025 Update. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf>
6. International Organization for Migration (IOM). Ukraine – Internal Displacement Report. General Population Survey Round 22. January 2026. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-22-january-2026>
7. Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. April 2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>

ПОЛІТИКА КҮС ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність теми. У період повномасштабної війни фінансова система України виконує не лише економічну, а й безпекову функцію. Банки залишаються ключовими посередниками руху коштів, каналами соціальних виплат, донатів, розрахунків бізнесу, міжнародної допомоги та переказів населення. Одночасно зростають ризики використання фінансової інфраструктури для легалізації незаконних доходів, фінансування тероризму, обходу санкцій, шахрайства, переказу коштів на користь держави-агресора або пов'язаних із нею осіб [3]. У цих умовах політика КҮС (Know Your Customer – «знай свого клієнта») набуває значення не формальної банківської процедури, а елемента національної фінансової безпеки.

Метою дослідження є обґрунтування ролі політики КҮС як інструменту виявлення, попередження та мінімізації фінансових ризиків у воєнний період. Для досягнення цієї мети доцільно розглянути сутність КҮС, її зв'язок із фінансовим моніторингом, особливості застосування ризик-орієнтованого підходу та практичне значення належної перевірки клієнта для банківського сектору.

Виклад основного матеріалу. КҮС є системою заходів, спрямованих на ідентифікацію, верифікацію та подальше вивчення клієнта. У широкому розумінні вона охоплює встановлення особи клієнта, перевірку достовірності поданих даних, визначення кінцевих бенефіціарних власників юридичних осіб, аналіз мети та характеру ділових відносин, оцінку джерел походження коштів і постійний моніторинг операцій. В українському правовому полі ці процедури є частиною належної перевірки клієнта та пов'язані із виконанням вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, фінансуванню тероризму і фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [1].

В умовах війни КҮС виконує декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вона забезпечує прозорість клієнтської бази банку. Для фінансової установи важливо розуміти, хто саме користується її послугами, чи не пов'язаний клієнт із підсанкційними особами, окупаційними адміністраціями, країною-агресором або схемами виведення коштів. По-друге, КҮС допомагає відрізнити звичайну поведінку клієнта від нетипової. Наприклад, різке збільшення оборотів за рахунком, регулярні транскордонні перекази на користь ризикових юрисдикцій, невідповідність фінансових операцій заявленій діяльності бізнесу або дроблення платежів можуть свідчити про підвищений ризик. По-третє, політика КҮС підтримує санкційну безпеку, оскільки дає банку підстави своєчасно виявляти збіги з санкційними списками та застосовувати передбачені законом обмеження.

Особливе значення має ризик-орієнтований підхід. Його сутність полягає в тому, що банк не повинен однаково перевіряти всіх клієнтів незалежно від реального рівня ризику. Натомість ресурси фінансового моніторингу мають спрямовуватися насамперед на ті категорії клієнтів, операцій і послуг, які створюють підвищену загрозу [2]. До таких ризиків у воєнний час можна віднести зв'язки з тимчасово окупованими територіями, використання складних корпоративних структур, непрозоре походження коштів, операції з криптоактивами через сумнівних посередників, діяльність благодійних організацій без достатньої звітності, а також спроби приховати кінцевого вигодоодержувача.

Ризик-орієнтована КҮС-політика важлива ще й тому, що надмірне формальне блокування клієнтів може створювати негативні наслідки. Під час війни значна кількість громадян змінює місце проживання, втрачає документи, отримує соціальну допомогу, збирає кошти на лікування або підтримку військових. Якщо банк механічно застосовує жорсткі обмеження без аналізу конкретних обставин, це може призвести до фінансового виключення добросовісних осіб. Тому ефективна КҮС-політика має поєднувати безпеку, законність, пропорційність і доступність фінансових послуг.

Для банку практична реалізація політики КҮС передбачає побудову внутрішньої системи контролю. Така система повинна включати внутрішні правила фінансового моніторингу, чіткий розподіл відповідальності між працівниками, регулярне оновлення клієнтських даних, автоматизований скринінг за санкційними та іншими переліками, збереження документального підтвердження прийнятих рішень, навчання персоналу та незалежну перевірку ефективності процедур [2]. Важливо, щоб банк не обмежувався збором документів, а здійснював змістовний аналіз: чи відповідають операції профілю клієнта, чи є економічний сенс у платежах, чи не використовуються рахунки як транзитні.

Окремим напрямом є дистанційна ідентифікація та цифрові інструменти КҮС. Під час війни вони дозволяють клієнтам отримувати банківські послуги без фізичного відвідування відділень, що є важливим для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, громадян за кордоном і мешканців територій, де доступ до відділень обмежений. Водночас цифровізація створює нові ризики: використання викрадених документів, підставних осіб, фішингових схем, синтетичних ідентичностей. Тому онлайн-КҮС має поєднувати зручність із багаторівневою перевіркою: використанням державних реєстрів, BankID, електронних документів, біометричних інструментів, аналізом пристроїв і поведінкових ознак клієнта.

У сфері протидії фінансуванню тероризму та обходу санкцій КҮС є початковою ланкою всієї системи фінансового моніторингу. Якщо банк не знає реального клієнта, його бенефіціарів і джерела коштів, подальший моніторинг операцій стає поверховим [1]. Саме тому недостатня перевірка на етапі встановлення ділових відносин може призвести до того, що ризикові особи отримають доступ до рахунків, платіжних інструментів і міжнародних переказів. У воєнний час така помилка має не лише фінансові, а й безпекові наслідки [3].

Політика КҮС також сприяє довірі до банківської системи. Міжнародні партнери, іноземні банки-кореспонденти, донори та інвестори оцінюють здатність держави контролювати фінансові потоки і запобігати використанню коштів у незаконних цілях. Чим якісніше банки виконують процедури належної перевірки, тим нижчим є ризик репутаційних втрат, санкційних порушень і обмеження міжнародних фінансових зв'язків. Для України, яка залежить від міжнародної підтримки та водночас інтегрується до європейського фінансового простору, це має стратегічне значення.

Разом з тим ефективність КҮС залежить не лише від банку, а й від якості державної інфраструктури даних. Необхідними є актуальні реєстри, оперативний обмін інформацією між державними органами та фінансовими установами, чіткі санкційні переліки, доступ до даних про юридичних осіб і кінцевих бенефіціарних власників [3]. Важливо також забезпечити баланс між фінансовою безпекою та захистом персональних даних, адже КҮС передбачає обробку значного обсягу чутливої інформації про клієнта.

Отже, політика КҮС в умовах війни є комплексним інструментом фінансової безпеки. Вона дозволяє банкам ідентифікувати клієнта, зрозуміти його фінансову поведінку, виявити підозрілі операції, зменшити ризик фінансування незаконної діяльності та підтримати виконання санкційної політики [1; 3]. Її ефективність визначається не кількістю зібраних документів, а здатністю банку застосовувати ризик-орієнтований, пропорційний і технологічно сучасний підхід [2].

Висновки. По-перше, КҮС у воєнний період слід розглядати як складову фінансової обороноздатності держави, оскільки через банківську систему можуть проходити як легальні, так і потенційно небезпечні фінансові потоки. По-друге, найбільш ефективною є не формальна, а ризик-орієнтована модель КҮС, яка дозволяє посилювати контроль щодо високоризикових клієнтів і не створювати необґрунтованих бар'єрів для добросовісних осіб. По-третє, цифрові технології мають стати основою сучасної КҮС-політики, але їх використання повинно супроводжуватися надійною перевіркою даних, кібербезпекою та захистом персональної інформації. По-четверте, подальший розвиток КҮС в Україні має бути спрямований на інтеграцію банківських процедур із державними реєстрами, удосконалення санкційного скринінгу, підвищення якості аналізу клієнтських ризиків та збереження фінансової інклюзії населення під час війни.

Список використаних джерел

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
2. Про затвердження Положення про здійснення установами фінансового моніторингу: постанова Правління Національного банку України від 28.07.2020 № 107. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text>
3. Національний банк України. Оновлено порядок організації виконання окремих вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу, валютного нагляду та санкційної політики протягом дії воєнного стану. 23.12.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-poryadok-organizatsiyi-vikonannya-okremih-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-valyutnogo-naglyadu-naglyadu-u-sferi-realizatsiyi-sanktsiynoyi-politiki-protyagom-diyi-voyennogo-stanu>

Ткачук Наталія

*кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

СИНЕРГЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ НЕЛІНІЙНОСТІ

Актуальність дослідження. Трансформація глобального фінансового простору та перманентна турбулентність фінансового ринку усе виразніше оголюють обмеженість класичного економічного підходу. Протягом останніх десятиліть панівна лінійна парадигма штучно конструювала уявлення про фінансове середовище як про прогнозований, механістичний з прагненням до постійної рівноваги контур. Проте реалії сьогодення: каскадні шоки, ефекти «метелика», експоненційні девіації у відповідь на структурні розриви доводять неспроможність лінійних моделей описувати функціонування складних економічних систем. За таких умов виникає об'єктивна потреба в кардинальному оновленні аналітичного інструментарію та переході до нелінійної дослідницької парадигми.

Виклад основного матеріалу. Домінування лінійної парадигми в економічній теорії протягом останніх півстоліття сформувало стійке уявлення про ринок як впорядковану, передбачувану систему, де будь-яка дія економічного суб'єкта викликає пропорційну їй реакцію. Однак реальна поведінка сучасних ринків дедалі частіше спростовує цю логіку: експоненційні реакції на незначні зовнішні імпульси, непередбачувані каскадні ефекти та структурні розриви засвідчують принципову обмеженість лінійного підходу як аналітичного інструментарію. Це актуалізує необхідність переходу до якісно іншої дослідницької парадигми – нелінійної, що враховує складність і динамічну природу економічних систем.

Теоретичним фундаментом нелінійної парадигми в економіці слугує синтез щонайменше трьох великих міждисциплінарних теорій: теорії хаосу (Е. Лоренц, Й. Йорк, Т. Лі), фрактальної геометрії (Б. Мандельброт) та теорії складних адаптивних систем (Дж. Голланд, М. Гелл-Манн, С. Кауфман). Кожна з цих теорій збагачує аналітичні методи принципово новими інструментами, що дозволяють моделювати поведінку складних систем за умов невизначеності та нерівноважності. Фрактальність як ключова характеристика складних систем передбачає самоподібність їхніх елементів: об'єкти є локально випадковими, але глобально детермінованими. Застосовуючи напрацювання Е. Петерса, фрактали можна визначити як самоподібність, за якої менші частини системи співвідносяться з цілим, утворюючи власну фрактальну розмірність. Показово, що саме фрактальна геометрія, на відміну від евклідової, здатна адекватно описувати природні та економічні процеси в їхній реальній складності [1].

Розгляд банківської системи в координатах нелінійної динаміки дозволяє ідентифікувати чотири системоутворюючі властивості, принципово відсутні у лінійній парадигмі, розглянемо їх детальніше.

По-перше, довгострокові кореляції та ефект зворотного зв'язку. Поточний стан банківської системи є функцією її повної історичної траєкторії, а не лише актуальних зовнішніх впливів. Це явище означає, що шоки, пережиті банками в минулому, продовжують детерміністично вбудовуватись у поточну поведінку через механізми інституційної та регуляторної поведінки. Позитивні зворотні зв'язки (проциклічне кредитування банків) здатні як прискорювати зростання, так і трансформувати незначну нестабільність у системну банківську кризу.

По-друге, мінливість із множиною критичних рівнів рівноваги в банківській системі. На відміну від лінійної системи з єдиною рівноважною точкою, нелінійна банківська система характеризується наявністю кількох альтернативних аттракторів: «стійких зон притягання», між якими система може здійснювати різкі, фазові переходи. Переміщення між цими станами відбувається нелінійно й часто виявляється незворотним: банківський ринок, що пережив системну кризу, не повертається до «докризової» рівноваги, а знаходить новий режим функціонування.

По-третє, фрактальність часових рядів, що виявляється в динаміці процентних ставок, кредитних портфелів, показників ліквідності та прибутковості банків і демонструє статистичну самоподібність у різних часових масштабах. Ця властивість, зафіксована емпіричними дослідженнями на матеріалі банківських систем ЄС, США та країн, що розвиваються, підтверджує коректність моделей нормального розподілу (VaR, Basel-орієнтовані метрики) та вимагає переходу до моделей із стабільним розподілом або мультифрактальних моделей волатильності [2].

По-четверте, висока чутливість до початкових умов, адже незначні відмінності у вихідній конфігурації банківської системи (структура регулювання, концентрація активів, тип зовнішнього шоку) генерують якісно різні траєкторії розвитку банків. Ця властивість фундаментально обмежує горизонт надійного прогнозування, не відкидаючи при цьому можливості сценарного моделювання на основі теорії біфуркацій.

Принципово важливим є те, що всі зазначені властивості нелінійної банківської системи реалізуються виключно за умови перебування системи поза рівно-

важним станом. Саме нерівноважність, яку І. Пригожин визначав як необхідну умову еволюційного розвитку, є джерелом динамізму та адаптивності банківської системи. Ототожнення рівноважного стану зі стабільністю є концептуальною помилкою лінійної парадигми: насправді рівновага означає призупинення еволюції, а не її оптимальний стан.

Правомірність застосування синергетичної парадигми для дослідження банківської системи підтверджується трьома ключовими аргументами: відкритістю банківської системи як такої, що постійно обмінюється ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем; структурною складністю, що унеможливорює редукцію до простих лінійних залежностей; та щільною взаємозалежністю між елементами системи, за якої локальні зміни породжують системні наслідки. Сукупність цих характеристик робить синергетичну парадигму не альтернативою, а необхідною умовою адекватного теоретичного осмислення сучасної банківської системи.

Правомірність застосування синергетичної парадигми в дослідженні банківської системи спирається на три взаємопов'язані, але концептуально самостійні аргументи:

- аргумент відкритості: банківська система є відкритою термодинамічною системою, яка безперервно обмінюється з навколишнім середовищем капіталом, інформацією, ризиком та регуляторними імпульсами. Без цього обміну банківська система неспроможна підтримувати «дисипативні структури» – впорядковані патерни поведінки, що виникають і підтримуються виключно за умови постійного припливу енергії та речовини ззовні. Моделі замкненої економічної системи, навіть найбільш математично прораховані, принципово неспроможні відтворити таку динаміку;

- аргумент структурної складності: банківська система є мережею взаємозалежностей між різноманітними економічними суб'єктами (банками, позичальниками, центральним банком, міжнародними фінансово-кредитними інституціями), кожен з яких є адаптивним, тобто здатним змінювати власну поведінку відповідно до зміни поведінки інших. Така складна адаптивна природа унеможливорює перехід до простих лінійних залежностей, тому сукупна поведінка банківської системи якісно відрізняється від підсумку поведінок її елементів (банків), що й зумовлює виникнення феномена емерджентності;

- аргумент щільної взаємозалежності, адже міжбанківські ринки, платіжні системи, спільні регуляторні вимоги та ризикові чинники формують складну мережу системних зв'язків, за якої локальні зміни (банкрутство одного банку, зміна монетарної політики, регуляторний шок) здатні ініціювати нелінійні системні наслідки. Саме властивість системної взаємозалежності й перетворює банківську систему на класичний об'єкт синергетичного аналізу.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що синергетична парадигма є не просто теоретичною альтернативою, а методологічною необхідністю для адекватного дослідження сучасної банківської системи. Перехід від лінійного до нелінійного мислення в економічному аналізі є не даниною міждисциплінарного підходу, а реальною необхідністю, що базується на фундаментальній невідповідності між природою об'єкта дослідження та інструментарієм, що традиційно застосовується для його опису. Практичним наслідком цього переходу є необхідність переосмислення підходів до макропруденційного регулювання, стрес-тестування, моделювання системного ризику та антикризового менеджменту в банківській системі з урахуванням нелінійності, фрактальності та нерівноважної природи досліджуваної банківської системи.

Список використаних джерел

1. Peters E. Fractal Market Analysis: Applying Chaos Theory to Investment and Economics. John Wiley and Sons Ltd. 1994. 336 p.
2. Коломієць С.В. Категорії синергетики в економічних дослідженнях: нелінійність соціально-економічних систем. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 191-197.



СЕКЦІЯ 2

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ Й АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Алескерова Юлія

*доктор економічних наук, професор,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ШЛЯХ ДО ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. У сучасному економічному середовищі ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку маркетингового управління, здатності оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та враховувати потреби й запити споживачів. В умовах глобалізації, цифровізації економічних процесів і посилення міжнародної конкуренції аграрний сектор України перебуває на етапі глибоких структурних трансформацій. Ці зміни супроводжуються необхідністю модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління та інтеграції у світовий економічний простір.

Сучасний аграрний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю цінової кон'юнктури, значним впливом зовнішніх економічних і політичних чинників, а також швидкими змінами споживчих переваг. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами вже не забезпечують належного рівня ефективності та конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність переходу до сучасних моделей маркетингового управління, які базуються на стратегічному підході, орієнтації на потреби споживача, використанні цифрових технологій та постійному моніторингу ринкового середовища.

Особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії як одного з ключових інструментів забезпечення стабільного розвитку підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, сформулювати конкурентні переваги, оптимізувати процеси збуту продукції та забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Вона виступає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Необхідність удосконалення механізмів стратегічного маркетингового управління обумовлена також специфікою аграрного виробництва, яке характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням обсягів виробництва та нестабільністю попиту на продукцію. Значний вплив на діяльність аграрних підприємств мають зовнішні ризики, серед яких економічна нестабільність, зміни валютного курсу, інфляційні процеси, логістичні труднощі та посилення конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях. У таких умовах маркетингова стратегія повинна забезпечувати не лише адаптацію підприємства до ринкових змін, а й формування механізмів попередження та мінімізації ризиків.

Водночас сучасні тенденції розвитку аграрного ринку свідчать про зростання ролі інновацій та цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємств. Використання інформаційно-аналітичних систем, CRM-технологій, електронної комерції, цифрових платформ просування продукції та інструментів аналізу великих масивів даних дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність комунікації зі споживачами, вдосконалювати канали збуту та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Цифровізація маркетингових процесів сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Крім того, сучасний розвиток аграрного сектору потребує орієнтації підприємств на принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу. Споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість продукції, а й на екологічність виробництва, дотримання стандартів безпеки та соціальну відповідальність виробників. Це обумовлює необхідність інтеграції елементів екологічного та соціально відповідального маркетингу у стратегічну діяльність підприємств, що сприятиме формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія являє собою цілісну систему управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання наявних ресурсів, задоволення потреб споживачів та зміцнення ринкових позицій. У сучасних умовах вона виступає важливим інтеграційним елементом, який забезпечує взаємозв'язок між виробничою, фінансовою, інноваційною та збутовою діяльністю підприємства, сприяючи їх узгодженому функціонуванню відповідно до вимог ринку. Саме маркетингова стратегія формує стратегічний напрям розвитку підприємства, визначає його позиціонування та створює підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічних змін і невизначеності економічного середовища.

Специфіка маркетингової діяльності в аграрному секторі визначається високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонного характеру виробництва, коливань ринкових цін та особливостей сільськогосподарської продукції, серед яких – обмежений термін зберігання, швидка втрата якості та неоднорідність характеристик продукції. У зв'язку з цим сільськогосподарські підприємства потребують застосування гнучких стратегічних підходів, що передбачають адаптивне планування діяльності, розширення каналів реалізації продукції, мінімізацію ризиків та впровадження сучасних технологічних рішень у виробничі й збутові процеси. Результативна маркетингова стратегія має враховувати вплив зовнішніх чинників та забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкового середовища шляхом використання інструментів прогнозування попиту, аналітики та систем управління ризиками [3].

Одним із визначальних етапів формування ефективної маркетингової стратегії є стратегічне планування, яке ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Його реалізація передбачає системне дослідження ринку, оцінку рівня конкурентного

тиску, вивчення тенденцій розвитку галузі, аналіз споживчих потреб та поведінки покупців, а також визначення найбільш перспективних сегментів ринку для подальшої діяльності підприємства. Саме стратегічне планування дозволяє сформувати довгострокові цілі розвитку підприємства, визначити пріоритетні напрями діяльності та забезпечити ефективний розподіл ресурсів відповідно до ринкових можливостей і загроз.

Особливого значення у цьому процесі набуває використання сучасних методів маркетингових досліджень та інструментів стратегічного аналізу. Застосування SWOT-аналізу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити потенційні можливості й загрози зовнішнього середовища. Водночас PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства та своєчасно адаптувати маркетингову стратегію до змін ринкової кон'юнктури. Крім того, важливу роль відіграють інструменти конкурентного аналізу, бенчмаркінгу, портфельного аналізу та прогнозування попиту, що забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень і сприяють формуванню ефективної ринкової позиції підприємства.

У сучасних умовах маркетинг уже не обмежується лише функцією організації збуту продукції чи стимулювання продажів. Він перетворюється на комплексну управлінську концепцію, орієнтовану на формування споживчої цінності, забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів та побудову довгострокових партнерських відносин із контрагентами. Маркетингова діяльність охоплює всі рівні управління підприємством і забезпечує координацію виробничих, фінансових, інноваційних та логістичних процесів відповідно до ринкових вимог. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створенню умов для сталого розвитку.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до організації маркетингової діяльності аграрних підприємств. Цифровізація маркетингу відкриває нові можливості для збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та приймати більш точні управлінські рішення. Використання CRM-систем забезпечує ефективне управління взаємовідносинами зі споживачами, підвищує рівень персоналізації комунікацій та сприяє формуванню лояльності клієнтів. Електронні торговельні платформи та цифрові канали збуту дозволяють розширювати ринки реалізації продукції, оптимізувати процеси продажу та скорочувати витрати на просування товарів.

Крім того, використання інструментів аналітики великих масивів даних (Big Data) дає можливість прогнозувати споживчий попит, аналізувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та своєчасно виявляти зміни ринкових тенденцій. Соціальні мережі, цифрові платформи комунікації та інтернет-маркетинг стають важливими інструментами формування іміджу підприємства, просування продукції та підтримки постійного зв'язку зі споживачами. У результаті впровадження цифрових технологій аграрні підприємства отримують можливість підвищити рівень адаптивності, ефективніше використовувати власний ресурсний потенціал та забезпечувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку сучасного ринку.

Висновки. Таким чином, сучасна маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств повинна формуватися на основі поєднання адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах високої мінливості ринкового середовища. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску аграрні підприємства змушені постійно вдосконалювати власні підходи до управління маркетинговою діяльністю, орієнтуючись не лише на виробництво продукції, а й на створення

довгострокової споживчої цінності. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень конкурентоспроможності, а й мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків, забезпечити стабільність функціонування та сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Сучасні маркетингові стратегії аграрних підприємств дедалі більше базуються на використанні цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем, електронної комерції та інструментів цифрової комунікації. Цифровізація маркетингової діяльності створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та вдосконалення взаємодії зі споживачами. Використання аналітики даних дозволяє підприємствам оперативно оцінювати зміни ринкової кон'юнктури, прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів і своєчасно коригувати маркетингову політику відповідно до актуальних потреб ринку.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє впровадження CRM-систем, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищують рівень персоналізації обслуговування та сприяють формуванню лояльності споживачів. Електронні торговельні платформи та цифрові канали збуту відкривають нові можливості для просування сільськогосподарської продукції, дозволяють розширювати географію реалізації товарів та скорочувати витрати на організацію продажів. Крім того, використання інструментів інтернет-маркетингу, соціальних мереж і цифрових платформ комунікації сприяє підвищенню впізнаності бренду підприємства, формуванню позитивного іміджу та підтримці постійного зв'язку зі споживачами.

Розвиток довгострокових партнерських відносин із постачальниками, логістичними компаніями, переробними підприємствами та торговельними мережами дозволяє підвищити ефективність функціонування аграрного підприємства, оптимізувати логістичні процеси та мінімізувати трансакційні витрати. Водночас партнерська взаємодія створює умови для обміну інформацією, спільного впровадження інноваційних рішень і формування стійких каналів реалізації продукції. Такий підхід забезпечує стабільність господарської діяльності та підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [1].

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якісними характеристиками продукції, а й здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, ефективно управляти ресурсами та оптимізувати бізнес-процеси. Особливого значення набуває цифрова трансформація підприємств, яка передбачає використання сучасних інформаційних систем, автоматизації управлінських процесів, цифрових платформ управління виробництвом та аналітики великих масивів даних. Цифрові технології забезпечують підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення контролю за виробничими процесами та більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Крім того, сучасні аграрні підприємства все активніше впроваджують інноваційні технології управління, зокрема системи автоматизованого моніторингу, цифрові сервіси управління виробництвом, елементи штучного інтелекту та прогнозової аналітики. Це дозволяє підвищити точність планування, оптимізувати витрати, забезпечити контроль якості продукції та підвищити загальний рівень ефективності господарської діяльності. Водночас використання цифрових каналів комунікації забезпечує швидкий обмін інформацією зі споживачами та партнерами, що сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

Отже, маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах трансформації економіки. Її ефективне формування та реалізація забезпечують підвищення результативності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій підприємств, розширення можливостей для інноваційного

розвитку та створення передумов для сталого функціонування у довгостроковій перспективі.

Дослідження підтверджують, що в умовах економічної нестабільності подальший розвиток аграрних підприємств потребує комплексного вдосконалення маркетингової діяльності, інтеграції інструментів стратегічного управління та активного впровадження цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню економічної ефективності діяльності, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку підприємств в умовах динамічного, конкурентного та ризикованого ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Aleskerova Yu., Hramatovych Yu. Anti-crisis financial management: theoretical and methodological issues under conditions of enterprise crisis operation. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 87. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct87-10>.
2. Aleskerova Yu. Formation of accounting and analytical support for agricultural insurance risk management. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18112496>.
3. Алескерова Ю.В., Федоришина Л.І. Аналіз інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств у періоди нестабільності та страхування сільськогосподарських ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18381817>.

Багмут Вікторія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Шевченко Ольга

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. В умовах сучасних глобальних економічних трансформацій, посилення вимог міжнародних фінансових інституцій та критичного впливу кліматичних змін, стратегічне управління вітчизняних підприємств потребує якісного переосмислення. Інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) перестає бути елементом корпоративної благодійності й перетворюється на фундаментальний чинник забезпечення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю відновлення економічного потенціалу України у післявоєнний період та інтеграції до європейського ринку, де дотримання принципів сталого розвитку є обов'язковою умовою доступу до капіталу. Необхідність адаптації бізнес-структур до вимог європейської «Зеленої угоди» робить впровадження ESG-стратегій критично важливим завданням для стійкості української економіки в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління, орієнтоване на ESG, передбачає фундаментальний перехід від моделі максимізації виключно короткострокового фінансового прибутку до створення довгострокової соціально-економічної цінності. Екологічний (Environmental) блок стратегії охоплює управління вуглецевим слідом, енергоефективність, раціональне природокористування та перехід на відновлювані джерела енергії [4, с. 153]. Соціальний (Social) блок фокусується на забезпеченні безпеки праці, розвитку людського капіталу, підтримці місцевих громад та дотриманні принципів справедливої трудової політики [4, с. 154]. Управлінський (Governance) блок спрямований на впровадження етичних стандартів корпоративної поведінки, підвищення прозорості бізнес-процесів та формування ефективних механізмів антикорупційного контролю [4, с. 153]. Складові стратегічного управління на основі ESG-критеріїв наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Складові стратегічного управління
на основі ESG-критеріїв**

Складова	Ключові напрями	Очікуваний результат
Екологічна	Енергоефективність, управління відходами	Зниження вуглецевого сліду
Соціальна	Розвиток персоналу, безпека праці	Підвищення продуктивності
Управлінська	Антикорупційна політика, прозорість	Зростання репутаційного капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 8; 4, с. 153].

На основі аналізу сучасних підходів [1, с. 1; 3, с. 7], інтеграція ESG у фінансову та стратегічну політику забезпечує реалізацію таких завдань:

1. Мінімізація нефінансових ризиків. Репутаційні, екологічні та регуляторні ризики можуть суттєво знизити вартість активів, тому їх завчасна ідентифікація та оцінка є критичними для стабільності бізнесу [1, с. 2].

2. Інвестиційна привабливість. Міжнародні інституційні інвестори надають перевагу компаніям, що відповідають принципам ESG, що відкриває доступ до пільгового «зеленого» фінансування [3, с. 8].

3. Інноваційний розвиток. Впровадження технологій, спрямованих на екологічну модернізацію, не лише покращує екологічні показники, а й оптимізує операційні витрати через економію ресурсів [4, с. 153].

Попри очевидні переваги, процес інтеграції ESG в Україні стикається з викликами: відсутністю уніфікованих стандартів звітності, суб'єктивністю оцінювання нефінансових показників [1, с. 2] та значною капіталомісткістю технологічного переозброєння. Особливої уваги потребує аграрний сектор України, який через свій вплив на земельні ресурси має значний потенціал для впровадження ESG-стратегій у післявоєнний час [4, с. 154].

Для забезпечення наочності трансформації стратегічного управління на підприємствах України наведемо дані динаміки впровадження ESG-інструментів (табл. 2).

Для успішної імплементації ESG-стратегії підприємствам необхідно здійснити перехід від фрагментарних заходів до системного управління. Цей процес має включати:

- проведення комплексного аудиту бізнес-процесів на предмет відповідності міжнародним стандартам;
- розробку системи KPI, інтегрованих у загальну систему планування, де фінансові показники (EBITDA, ROI) збалансовані з ESG-результатами [3, с. 12];
- формування прозорої звітності, що підвищує довіру стейкхолдерів [2];
- моніторинг екологічного впливу, що забезпечує відповідність національному законодавству [1, с. 4].

Таблиця 2

**Динаміка інтеграції інструментів ESG у стратегію підприємств України
(умовні показники)**

Рік	Частка компаній з ESG-стратегією (%)	Рівень інвестиційної довіри (%)
2022	15	40
2023	22	48
2024	35	62
2025	48	75

Джерело: авторські розрахунки на основі даних галузевих звітів [1, 3].

Важливою умовою є також розвиток корпоративної культури, яка заохочує етичні норми на всіх рівнях. Це сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності клієнтів [4, с. 154]. Державна підтримка, зокрема податкові стимули для «зелених» проектів, також виступає каталізатором прискорення цих змін.

Висновки. Інтеграція ESG-критеріїв є стратегічним імперативом для українського бізнесу. Це дозволяє не лише адаптуватися до європейських вимог, а й закласти міцний фундамент для довгострокового зростання у повоєнний період. Дослідження засвідчило, що формування ESG-стратегії дозволяє підприємствам трансформувати ризики у можливості, підвищуючи їхню інвестиційну привабливість. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних рекомендацій для адаптації міжнародних стандартів до специфіки українського законодавчого поля.

Список використаних джерел

1. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 1–5.
2. Гейдарова О.В., Ключко-Доля В.А. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Тернопіль, 2024. С. 45–48.
3. Рак Р.В., Делас В.А., Носова Є.А., Яфінович О.Б. Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 1. С. 7–15.
4. Гончаренко О.В., Родіна О.В., Орлова С.К. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 153–157.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФУНДАМЕНТ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Система вітчизняних підприємств із початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року зазнала критичної трансформації, що ініціювало розробку інноваційного інструментарію розвитку бізнес-стійкості.

Виклад основного матеріалу. Практика функціонування підприємств в екстремальних умовах підтвердила тезу, яка в мирний час лишалась переважно теоретичною: рівень цифрової зрілості організації є одним із визначальних чинників її виживання під час системних криз. Як зазначають дослідники журналу «Економічний простір», у 2022 році в Україні спостерігалось помітне зниження показників цифрової трансформації бізнесу, зумовлене безпосередньою руйнацією інфраструктури, вимушеною міграцією персоналу та загальною дестабілізацією операційного середовища [1]. Проте саме ті підприємства, які ще до початку бойових дій послідовно інвестували в цифровізацію своїх процесів, виявилися здатними до значно швидшої адаптації.

Суть цифровізації сучасного підприємства лежить набагато глибше, ніж проста закупівля технологій. Як зазначається у [2], цей процес запускає системні зміни: від перегляду базових бізнес-моделей та оновлення філософії управління всередині команди до впровадження аналітики великих даних у щоденну практику прийняття рішень. Згідно з висновками науковців, інтеграція AI-інструментів та методів роботи з Big Data виступає головним драйвером оптимізації менеджменту в кризових умовах. Завдяки автоматизації аналітики та точному прогнозуванню ринкових трендів, підприємства отримують реальний інструмент виживання у нестабільному воєнному середовищі [1]. Цей підхід логічно доповнюється дослідженнями, опублікованими у збірнику «Сталий розвиток економіки». Зокрема, автори підкреслюють, що цифровізація не лише допомагає бізнесу адаптуватися до форс-мажорів та завоювати нові ніші, а й створює специфічні виклики – від уразливості перед кібератаками до критичної залежності від стабільності роботи самого софту [2].

Забезпечення життєздатності підприємств під час збройного конфлікту безпосередньо пов'язане з розгортанням хмарних рішень. Як відзначають дослідники ЧДТУ, воєнні реалії змусили український бізнес форсувати впровадження хмарних технологій та форсовано заміщувати програмні продукти країни-агресора [3]. Дистанційне розміщення корпоративних даних і ключових додатків у захищених серверних центрах поза зонами бойових дій гарантувало безперервність бізнес-процесів у ситуаціях форс-мажорної втрати офісних чи виробничих площ. Паралельно з цим, цифровізація комунікацій дозволила зберегти синергію у роботі віддалених команд. Аналіз трансформаційних процесів у сфері ділових комунікацій свідчить, що саме гнучкі інструменти інформаційного обміну (внутрішнього та кризового спрямування) стали основою для оперативного менеджменту в критичних обставинах [4].

Окремої уваги заслуговує такий аспект цифрової модернізації, як переведення публічного сектору та держпослуг в електронний формат. Оцінка ефективності платформи «Дія» свідчить про те, що вітчизняна модель електронного урядування спромоглася суттєво дебюрократизувати адміністративне середовище.

Це привело до обмеження корупційних чинників і забезпечення жорсткого моніторингу за розподілом державних фінансів [5]. Системного характеру цим реформам надала Постанова КМУ № 1317 від грудня 2023 року, спрямована на тотальну цифровізацію органів влади [6]. У підсумку сформована цифрова архітектура безпосередньо впливає на бізнес-клімат: мінімізація людського фактора у відносинах «влада – бізнес» робить країну зрозумілим та прогнозованим партнером для зовнішніх інвесторів, чий капітал відіграватиме вирішальну роль у поствоєнній регенерації економіки.

Важливим вектором безпекового дискурсу є вивчення кіберстійкості суб'єктів господарювання в умовах гібридної агресії. Статистика Державного центру кіберзахисту демонструє стрімку ескалацію загроз: у 2022 році обсяг кібератак зріс майже триразово, а службою CERT-UA було опрацьовано 2194 інциденти (зокрема, 156 атак на комерційний сектор та 120 – на фінансові інституції) [7]. У наукових публікаціях видання «Цифрова економіка та економічна безпека» наголошується, що за умов перманентних ударів по критичних галузях економіки кіберзахист трансформувався у домінантний стратегічний чинник, вийшовши за межі класичних компетенцій ІТ-служб [8]. Високу життєздатність у цих обставинах продемонстрували ті підприємства, які синхронізували кібербезпеку із загальними напрямками цифрових трансформацій. Як зазначають профільні дослідники ІІІ та кібербезпеки, лише комплексне проектування безпечного інформаційного середовища здатне гарантувати стабільність бізнес-процесів під час дії воєнного стану [9].

Якщо розглядати перспективи поствоєнної регенерації, діджиталізація виступає ядром стратегічного планування. Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що пріоритетним вектором розвитку цифрового середовища України на найближчі роки є збільшення питомої ваги ІТ-сектору у структурі ВВП до 10-відсоткового рівня. Це має забезпечити привабливі умови для капіталовкладень через детінізацію ринку, оптимізацію податкової системи та збагачення ринку праці кваліфікованими кадрами [10]. Оскільки фінансування відновлення країни супроводжуватиметься жорстким аудитом з боку іноземних партнерів, електронна звітність та автоматизація бізнес-процесів стають обов'язковими критеріями комплаєнсу (відповідності вимогам). Підприємства, які увійдуть у фазу відбудови без відповідного технологічного базису, втратять доступ до фінансових ресурсів та грантових програм.

Висновки. Отже, в умовах збройного протистояння та подальшої регенерації економіки цифрова трансформація перетворюється у базовий імператив життєздатності бізнесу, втрачаючи ознаки альтернативного стратегічного кроку. Синхронізований розвиток хмарної архітектури, цифрових комунікаційних каналів, інструментів e-governance та систем інформаційної безпеки формує стійку екосистему. Саме вона гарантує операційну безперебійність під час криз та забезпечує ринкові переваги у постконфліктній перспективі. Для України масштабна цифровізація є не лише інструментом антикризового менеджменту, а й фундаментом для проектування високотехнологічної економічної моделі майбутнього.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*, (191), 211-216, 2024. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
2. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 72-80, 2024. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
3. Хмарні технології інформаційної економіки: питання інституціоналізації та заходів українського менеджменту в умовах війни. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (70), 78-85, 2023. Режим доступу: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.70.2023.297130>

4. Іванюха Т., Пирогова К. Трансформація бізнес-комунікацій в Україні під час воєнного стану: основні напрямки та цифрові інструменти. *Український інформаційний простір*. 2026. 1(17). С. 209-222, Режим доступу: [https://doi.org/10.31866/2616-7948.1\(17\).2026.359317](https://doi.org/10.31866/2616-7948.1(17).2026.359317)
5. Онлайн-портал державних послуг в Україні («Дія»). *Юридичний науковий електронний журнал*, № 6/2023. Режим доступу: https://lsei.org.ua/6_2023/211.pdf
6. Постанова КМУ № 1317 від 01.12.2023 «Про деякі питання цифровізації діяльності державних органів». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-%D0%BF#Text>
7. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Аналітичний портал Міністерства фінансів України*, 2023. За URL: <https://www.project.minfin.com.ua/kiberbezpeka-biznesu-pid-chas-vijny>
8. Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. Особливості кібербезпеки бізнесу в умовах воєнного часу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. 3(12). С. 121-125. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.12-22>
9. Гаврилюк О., Якушев О., Петченко М., Зачосова Н., Белялов Т., Козловська С. Кібербезпека та штучний інтелект у контексті забезпечення безпеки підприємства у воєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 6(53). С. 451-459. Режим доступу: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4130>
10. Цифрова трансформація економіки України – Січень 2024. Національний інститут стратегічних досліджень. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>

Єриненко Яна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Лавров Руслан

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і управління,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Воєнний стан на території України став для малого й середнього бізнесу чинником дестабілізації та каталізатором глибоких трансформацій економічного середовища [1]. Найсильніший тиск припав саме на цей сегмент підприємництва, який з огляду на обмежені фінансові ресурси виявився особливо вразливим до руйнування логістичних ланцюгів, скорочення споживчого попиту, зменшення кадрового потенціалу і зростання безпекових загроз. Водночас, українські компанії продемонстрували здатність до швидкого реагування, що дозволило значній їх частині зберегти операційну діяльність навіть у період тривалої нестабільності [2]. У підсумку війна спричинила суттєвий перегляд підходів до організації бізнес-процесів, керування ризиками та стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу. У межах проведеного аналізу встановлено, що одним із найпомітніших наслідків стала перебудова традиційних бізнес-моделей. Суб'єкти господарювання були змушені в короткі терміни змінювати формати роботи, переміщувати виробничі потужності до безпечніших регіонів, диверсифікувати постачальницькі канали й переорієнтовуватися на нові ринки збуту [3]. Для більшості представників малого бізнесу цифровізація вже не є перспективним напрямом розвитку та перетворилася на необхідну умову виживання [4]. Прискорене впровадження онлайн-торгівлі, дистанційного управління, електронних сервісів і цифрових платформ частково компенсувало звуження офлайн-ринків та забезпечило підтримку комунікації зі споживачами. Найвиразніше ці процеси проявилися в електронній комерції, ІТ, логістиці, де окремі економічні агенти не лише пристосувалися до нових реалій, а й розширили масштаби діяльності.

При цьому вплив війни на різні сектори економіки виявився нерівномірним. Критичних втрат зазнали промислові підприємства, аграрна галузь та сфера послуг, діяльність яких залежала від стабільності інфраструктури, фізичної присутності працівників і прогнозованості внутрішнього ринку [4]. Руїнування енергетичних об'єктів, дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію, зростання логістичних витрат й обмеженість інвестиційних ресурсів істотно ускладнили функціонування бізнесу. За таких обставин стійкість підприємств дедалі частіше визначалася не їхніми розмірами, а швидкістю ухвалення управлінських рішень, урізноманітненням джерел доходів та ефективністю протидії кризовим викликам.

Особливого значення набув антикризовий менеджмент, орієнтований на гарантування безперервності діяльності. Бізнес інтенсивніше впроваджував резервні логістичні моделі, автономні джерела енергозабезпечення, системи дистанційної координації персоналу і цифрові інструменти контролю бізнес-процесів [5]. У сучасних умовах економічна резильєнтність малого та середнього бізнесу окреслюється не тільки фінансовими показниками, але й готовністю своєчасно перебудовувати організаційну структуру відповідно до зрушень у зовнішньому середовищі, тому дослідження його адаптаційних механізмів є актуальним як з позиції економічної безпеки держави, так і для розроблення ефективних моделей післявоєнного відродження [6].

Повномасштабна війна суттєво трансформувала просторову конфігурацію підприємницької сфери в Україні, оскільки безпековий фактор безпосередньо вплинув на концентрацію бізнесу, інвестиційну активність та регіональний розвиток. Найсприятливіше підґрунтя для релокації підприємств сформувалося в західних областях, які виступили основними центрами переміщення офісів і виробництв із прифронтових територій. За даними Opendatabot, станом на березень 2024 р. зафіксовано 18 944 переїзди між регіонами від початку збройного вторгнення, вагома частина яких припала на захід України. Пріоритетними напрямками передислокації стали Львівська, Закарпатська та Івано-Франківська області, що характеризуються відносно стабільною безпековою ситуацією й кращими можливостями для відновлення умов господарювання [7].

Зокрема, інтенсивні релокаційні процеси спостерігалися на Львівщині, де протягом перших місяців війни переміщено понад 200 підприємств переважно з машинобудівної, легкої та харчової промисловості. За інформацією Львівської обласної військової адміністрації, релокований бізнес створив близько 5 тис. робочих місць, що позитивно вплинуло на локальний ринок праці [8]. Подібна тенденція простежувалася і на Закарпатті, де станом на 2026 р. функціонувало понад 400 переміщених компаній, які забезпечували зайнятість більше ніж 13 тис. осіб [9]. Це свідчить про поступове утвердження нових осередків економічної активності в порівняно безпечних регіонах країни.

Висновки. Отже, економічна стійкість малого й середнього бізнесу в період воєнного стану формується на основі поєднання гнучкого управління, технологічної модернізації та спроможності оперативно реагувати на кризові виклики. Досвід українських підприємств засвідчує, що саме адаптивність, диверсифікація бізнес-процесів, а також застосування цифрових і енергетичних рішень є ключовими чинниками збереження підприємництва за тривалої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Борзенко О., Глазова А. Соціально-економічні тенденції та проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічні інновації*. 2025. Т. 27, № 2 (95). С. 7-15. URL: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.2\(95\).7-15](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.2(95).7-15).
2. Головаш Б., Головаш Л., Верченко В. Поточна ситуація та інструменти підтримки малого та середнього бізнесу в Україні під час воєнного стану. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 3 (53). С. 275-286. URL: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).275-286](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).275-286).
3. Ignatieva, I., Serbenivska, A., & Kucherenko, D. (2023). Strategic Tools of Business Adaptation in the Conditions of Martial Law. *Modern Science*, 3, 18-27. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/87a5c994-8d14-49e9-90e7-86fc26128858/content>.
4. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Business Adaptation Strategies in a Turbulent Market Environment During Wartime in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Economics)*, 223 (2), 108-114. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.
5. Gradus Research. (2022). Diagnosis of the State of Ukrainian Business During a Full-Scale War Russia and Ukraine. Analytical Report (April 2022). URL: https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf.
6. Grum, B., & Kobal, G.D. (2023). Urban Resilience and Sustainability in the Perspective of Global Consequences of COVID-19 Pandemic and War in Ukraine: A Systematic Review. *Sustainability*, 15 (2), 14-59. URL: <https://doi.org/10.3390/su15021459>.
7. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають компанії. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>.
8. Переїхали понад 200 підприємств. Як український бізнес релокували на Львівщину. URL: <https://suspilne.media/lviv/286939-pereihali-ponad-200-pidpriemstv-ak-ukrainskij-biznes-relokuvali-na-lvivsinu/>.
9. Понад 400 релокованих підприємств на Закарпатті створили майже 13,5 тисяч робочих місць. URL: <https://suspilne.media/uzhhorod/1255638-ponad-400-relokovanih-pidpriemstv-na-zakarpatti-stvorili-majze-135-tisac-robocih-misc-z-akih-regioniv-pereihav-biznes/>.

АНТИКРИЗОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Воєнні дії в Україні спричинили суттєві зміни у функціонуванні підприємств, логістичних ланцюгів, систем управління та ринкового середовища. Значна кількість суб'єктів господарювання зіткнулася з втратою активів, скороченням попиту, кадровими проблемами та необхідністю швидкого перегляду бізнес-моделей. У таких умовах адаптація бізнесу та впровадження ефективного антикризового управління стали ключовими чинниками забезпечення економічної стійкості підприємств у воєнний та поствоєнний періоди [1].

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління є системою управлінських рішень, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. В умовах війни особливого значення набувають такі напрями адаптації бізнесу: цифровізація процесів управління; релокація виробництва у безпечні регіони; диверсифікація ринків збуту; оптимізація витрат; розвиток онлайн-комунікацій та електронної комерції; підтримка психологічної стійкості персоналу [2].

Поствоєнний період потребуватиме від підприємств активного відновлення виробничого потенціалу, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та формування нових конкурентних переваг. Особливої актуальності набуває стратегічне планування, здатність бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати довгострокові механізми економічної безпеки.

У сучасних умовах ефективне антикризове управління повинно поєднувати фінансові, організаційні та соціальні інструменти. Важливими елементами є створення резервних фондів, підвищення гнучкості організаційної структури, розвиток партнерських зв'язків та посилення корпоративної соціальної відповідальності [2].

Висновки. Таким чином, адаптація бізнесу та антикризове управління виступають необхідними умовами забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у воєнний та поствоєнний періоди. Використання сучасних інструментів управління, цифрових технологій та стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише зберігати свою діяльність в умовах кризи, а й формувати основу для подальшого розвитку та економічного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Економічна безпека підприємництва України в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 15–21.
2. Гончаренко О.М. Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 44–50.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2021. 390 с.

Лейм Єва

*здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

Гудзь Олена

*доктор економічних наук, професор,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. З лютого 2022 року Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами для всієї економічної системи: руйнуванням виробничої інфраструктури, масштабним переміщенням населення, перебоями в енергопостачанні та падінням ВВП. Однак на відміну від більшості попередніх воєнних конфліктів в інших країнах, Україна виявилася значно краще підготовленою до такого сценарію – значною мірою завдяки масштабній цифровій трансформації, що розпочалася кількома роками раніше.

Актуальність теми зумовлена трьома взаємопов'язаними обставинами. По-перше, цифровізація перетворилася з інструменту модернізації на реальний механізм збереження функціональності держави та фінансової системи в умовах активних бойових дій. По-друге, Україна накопичила унікальний практичний досвід використання цифрових технологій за надзвичайних обставин, який становить науковий і прикладний інтерес у глобальному масштабі. По-третє, в контексті повоєнного відновлення, що активно обговорюється міжнародними організаціями та донорами, чітке розуміння ролі цифрових інструментів у підтримці макроекономічної стабільності набуває конкретного прикладного значення.

Метою цих тез є аналіз ключових напрямів цифрової трансформації економіки України в умовах війни та оцінка їхнього внеску у підтримку фінансової стійкості держави.

Виклад основного матеріалу. Інституційна основа цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри), засноване у 2019 році, стало головним координатором цифрових змін у державному секторі. Після початку повномасштабного вторгнення його роль кардинально зросла: цифрові платформи забезпечили безперервну роботу органів влади, надання соціальних виплат і комунікацію громадян з державою навіть за умов окупації чи евакуації.

Цифрові державні сервіси: «Дія» як системний елемент. Флагманом цифрових сервісів залишається застосунок «Дія». У жовтні 2024 року кількість унікальних користувачів сягнула 21 мільйона, а за підсумками 2025 року перевищила 23 мільйони [1, 2]. У застосунку доступні 24 документи й понад 30 сервісів – від оформлення субсидій і виплат постраждалим до цифрових документів для водіїв і підприємців. Для порівняння: у 2020 році «Дія» налічувала лише кілька мільйонів користувачів. Паралельно «Дія.Бізнес» надає МСП онлайн-підтримку й доступ до державних програм фінансування, що в умовах воєнних руйнувань суттєво полегшило відновлення підприємницької діяльності.

Цифровий банкінг та онлайн-платежі. За даними Національного банку України, у 2024 році загальна кількість операцій із платіжними картками досягла 8 654,4 млн на суму 6 577,4 млрд грн, із яких 8 184,8 млн операцій були безготів-

ковими [3]. Частка безготівкових транзакцій за кількістю зросла до рекордних 94,6%, за сумою – до 64,5%. Оплата товарів та послуг в інтернеті становила 14,7% від усіх безготівкових операцій або 622 млрд грн. Термінальна мережа розширилася: кількість платіжних терміналів зросла на 10,5% – до 496,6 тис., що на 16,4% перевищує довоєнний рівень. Кількість токенизованих карток (NFC-технологія) збільшилася на 33% – до 16,5 млн, а 95% розрахунків у торгівлі здійснювалися безконтактним способом. Ці показники свідчать, що перехід до безготівкових розрахунків фактично завершився: для більшості українців це вже усталена норма, а не вимушена альтернатива.

Fintech-екосистема. Попри відтік частини IT-фахівців за кордон, Україна зберегла потужний фінтех-потенціал. Необанки – Monobank, Sportbank та інші – продовжили нарощувати клієнтську базу. НБУ активно впроваджував нові платіжні стандарти, ліцензував небанківські платіжні установи та розвивав систему миттєвих платежів. Відповідно до звіту ОЕСР 2024 року, сектор ІКТ залишається одним із найбільш динамічних в Україні попри воєнний стан і є драйвером загальної економічної стійкості [4]. Серед малих і середніх підприємств – які формують 99,9% бізнесів, забезпечують 81,6% зайнятості та 70,2% доданої вартості – 84% тих, що призупинили діяльність на початку вторгнення, змогли відновити роботу, і значна їх частина перейшла до нових цифрових форматів.

Кібербезпека як умова функціонування цифрової економіки. росія активно використовує кіберпростір як повноцінний інструмент війни: атаки на фінансові установи, енергетичні компанії, державні портали та комунікаційну інфраструктуру стали постійним явищем. За даними НІСД, лише у 2024 році зафіксовано тисячі кібератак на об'єкти критичної цифрової інфраструктури [5]. Держспецзв'язку, CERT-UA та система управління ключами протистоять цим атакам у режимі реального часу. Показово, що жоден із ключових цифрових сервісів – «Дія», платіжна інфраструктура, «Prozorro» – не зупинявся навіть короткочасно. Це свідчить про достатній рівень кіберстійкості, хоча загрози продовжують ускладнюватися.

Макрофінансовий вимір та роль міжнародних інституцій. Цифровізація безпосередньо підтримує умови програм міжнародного фінансування. НБУ повідомив, що МВФ та українська влада досягли угоди про нову чотирирічну програму Extended Fund Facility на суму 8,1 млрд дол. США [6]. Одним із ключових критеріїв таких програм є прозорість фінансової системи – і саме цифровізація публічних закупівель через «Prozorro», державних виплат через «Дію» та звітності через електронні реєстри безпосередньо забезпечує цей критерій. Дослідниця К. Ніжейко (2025) наголошує, що цифровий контроль грошових потоків у межах міжнародної допомоги суттєво знизив корупційні ризики та підвищив довіру донорів [7].

Перспективи після воєнного відновлення. Аналіз поточних тенденцій дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація залишатиметься базовим вектором у повоєнному відновленні. Інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС, адаптація до вимог директив NIS2 і DORA у сфері кібербезпеки фінансових установ, подальший розвиток електронної комерції та хмарної інфраструктури – усі ці напрями вже закладені в Стратегії розвитку МСП на 2024–2027 роки та у рекомендаціях ОЕСР [4]. Залучення прямих іноземних інвестицій у відновлення також значною мірою залежатиме від якості цифрового середовища: прозорості реєстрів, надійності цифрового підпису та ефективності державних онлайн-сервісів.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що цифрова трансформація економіки України перетворилася з довгострокової стратегічної цілі на реальний інструмент антикризового управління. Конкретні результати – 23 млн користувачів «Дії», рекордна частка безготівкових розрахунків (94,6%), збереження функ-

ціональності фінтех-ринку та публічних реєстрів – підтверджують, що цифрові системи не лише вижили в умовах воєнного стану, а й продовжили розвиватися.

Для підтримки макроекономічної стабільності у найближчій перспективі пріоритетними залишаються три напрями: по-перше, зміцнення кіберстійкості фінансової та критичної цифрової інфраструктури відповідно до стандартів ЄС; по-друге, розширення доступу малого та середнього бізнесу до цифрових інструментів як основи відновлення зайнятості; по-третє, інтеграція цифрових стандартів у рамки повоєнного відновлення в узгодженні з вимогами ОЕСР та ЄС.

Україна вже продемонструвала, що цифрові технології здатні ефективно функціонувати навіть в умовах активних бойових дій. Завдання наступного етапу – перетворити цей досвід на системну конкурентну перевагу у фазі відновлення: без міцної цифрової основи будь-які плани залучення інвестицій, реформування публічних фінансів та інтеграції до єдиного ринку ЄС залишатимуться декларативними.

Список використаних джерел

1. Діджиталізація за умов війни: 21+ млн українців користуються Дією. Офіційний сайт застосунку «Дія». 2024. URL: <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Мінцифра: підсумки 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. Paris, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 24.05.2026).
5. Цифрова трансформація економіки України. Листопад 2025 р. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-lystopad-2025-roku> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Національний банк України. МВФ та українська влада досягли угоди на рівні персоналу щодо нової програми EFF на суму 8,1 млрд дол. США. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення: 23.05.2026).
7. Ніжейко К. Роль цифровізації в стратегії відновлення України. *Економічний розвиток*. 2025. URL: <http://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1262> (дата звернення: 22.05.2026).

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Завдання забезпечення продовольчої безпеки має оптимізаційний характер. З одного боку, досягнення повної самозабезпеченості за всіма групами продуктів харчування у коротко- та середньостроковій перспективі є неможливим, а з точки зору впливу на конкурентоспроможність та теорії відносних конкурентних переваг – економічно недоцільним. З іншого боку, загострення політичної ситуації у світі ускладнює дотримання принципу стабільності імпорتنих поставок продовольства. Таким чином, імпорт продуктів харчування залишається неминучим, хоча й має бути обмежений до певного мінімального рівня.

Виклад основного матеріалу. Розраховувати на стабільні поставки продовольства можна, зокрема, з боку країн, що реалізують спільну аграрну політику. Відтак, загалом визнаючи пріоритет самозабезпечення та незалежності в постачанні продуктів харчування для населення, доцільним є запровадження поняття «продовольча стійкість держави» – це такий рівень забезпечення продовольством, за якого завдяки вітчизняному виробництву та імпорту з країн із узгодженою аграрною політикою гарантується фізична й економічна доступність харчових продуктів в обсязі, не меншому за внутрішній попит.

Продовольча безпека з позиції економічної стійкості держави – це такий стан економіки та аграрного сектору країни, за якого забезпечується стійкий розвиток національної економіки на основі збалансованого розвитку регіонів із переходом до інноваційних підходів у формуванні аграрної державної політики, підтримкою та розвитком власного виробництва, створених запасів і міждержавного вільного руху сировини та продовольства, які не повинні залежати від впливу різноманітних процесів і факторів в умовах глобальної нестабільності.

Значні обсяги імпорتنих поставок продовольства підвищують ризики недостатнього рівня продовольчої безпеки, що спонукає до запровадження категорії «продовольча напруженість» – співвідношення обсягу імпорту продовольства (з розподілом на поставки з країн, які реалізують спільну аграрну політику, та інших країн) до загального внутрішнього споживання продуктів харчування.

З огляду на необхідність досягнення не лише продовольчої самозабезпеченості, але й продовольчої стійкості, автором систематизовано принципи забезпечення продовольчої безпеки держави та доповнено їх принципом ведення єдиної аграрної політики на міждержавному рівні (рис. 1).

Таким чином, на думку автора, продовольчу безпеку не можна розглядати виключно з позицій ліберального або суто класичного протекціоністського підходу, оскільки обидва є крайніми і важко реалізуються на практиці. Натомість концепція «продовольчої стійкості» виступає своєрідним компромісом, що, з одного боку, робить акцент на продовольчій незалежності та самозабезпеченості – що відповідає переважаючій позиції, у тому числі на рівні вищих органів влади, – а з іншого боку, допускає можливість імпорتنих поставок.



Рис. 1. Принципи забезпечення продовольчої безпеки
Джерело: розроблено автором.

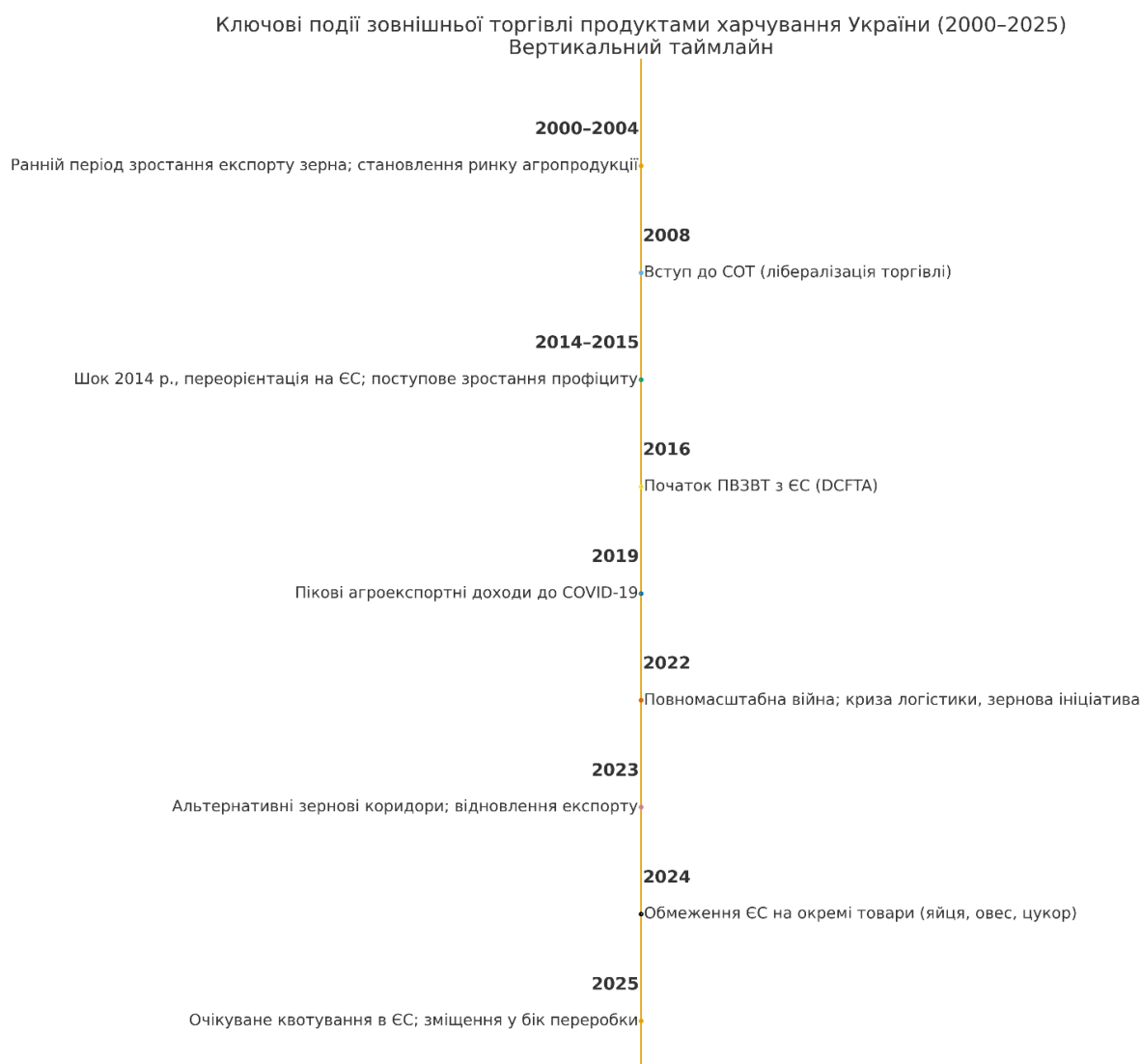
На рис. 2 наведено ключові події та структурні зрушення, що визначали траєкторію зовнішньої торгівлі продуктами харчування України у 2000-2025 рр. Сукупно ця послідовність демонструє поступову еволюцію від переважно сировинного експорту до зміщення у бік глибокої переробки та підвищення доданої вартості, що сприяє стійкішому профілю торговельного сальдо агропродовольчої групи.

Упродовж 2000-2025 рр. зовнішньоторговельний баланс України за продуктами харчування формується як стійко позитивний у довгостроковому вимірі, попри періодичні шоки, що змінювали його амплітуду та товарну структуру.

Інституційні чинники (вступ до СОТ у 2008 р., запровадження ПВЗВТ з ЄС із 2016 р.) заклали підґрунтя для розширення доступу на ринки та технологічного оновлення переробних галузей, тоді як геополітичні події 2014-2015 рр. та повномасштабна агресія РФ з 2022 р. періодично порушували логістику, змінювали канали збуту та тимчасово звужували експортні можливості окремих сегментів. Це підтверджують офіційні зовнішньосекторні статистики НБУ [1], які фіксують скорочення експорту харчових товарів у певні квартали 2025 р. на тлі логістичних обмежень та змін у режимах доступу до ринків.

Структурно агропродовольство стало ядром товарного експорту: у 2023 р. харчові товари забезпечили близько 61% усього експорту ($\approx 21,9$ млрд дол. США), а ЄС консолідувався як головний торговельний партнер української агропродукції. Така концентрація зумовила чутливість до регуляторних змін у ЄС (тимчасові захисні заходи щодо окремих позицій – яйця, овес, цукор – у 2024 р.) та майбутнього переходу від тимчасового безмитного режиму до квотування. Водночас уряд

і галузь задекларували зміщення до більш глибокої переробки з метою підвищення частки доданої вартості та пом'якшення цінової/логістичної волатильності зернової моделі [2]. Сукупність цих факторів у середньостроковій перспективі підтримує позитивне сальдо за рахунок розширення номенклатури перероблених харчових продуктів і диверсифікації ринків.



*Рис. 2. Таймлайн ключових подій та структурних зрушень зовнішньої торгівлі продуктами харчування України у 2000-2025 рр.
Джерело: розроблено автором.*

Після зриву Чорноморської зернової ініціативи у 2023 р. галузь здійснила оперативну переорієнтацію логістичних маршрутів (дунайський кластер, сухопутні коридори до ЄС), що дозволило поступово відновити фізичні обсяги експорту окремих продовольчих груп. Хоча в окремі квартали 2025 р. НБУ фіксує зниження експорту харчових товарів (у т.ч. зернових) через складну логістику та зміну торговельних режимів, системна роль агросектора як джерела валютних надходжень та позитивного внеску у торговельний баланс зберігається [1]. Це відображає високу еластичність логістики та здатність ринку перерозподіляти потоки між ЄС, Близьким Сходом і Азією.

Комплексна оцінка за 2000-2025 рр. свідчить, що профіцит продовольчого балансу у спокійні періоди формується насамперед за рахунок зернових, олійних культур і продуктів їх переробки (олії та шроти), тоді як в імпорті домінують

категорії з вищою часткою готових харчових продуктів, напоїв, фруктів та специфічних інгредієнтів, не вироблюваних або дефіцитних у країні. Розширення переробки (особливо олієжирового комплексу) здатне збільшити додану вартість на експортній тонні й підсилити антикризову стійкість торговельного балансу у разі регуляторних обмежень на сировинні позиції. Політика переробки та технологічної модернізації є комплементарною до інтеграції у ринки ЄС [2], оскільки зміщує експорт від сировини до товарів із вищими вимогами до якості та відстежуваності.

Висновки. Перейшовши від аналізу динаміки та структурних зрушень у зовнішній торгівлі продуктами харчування, логічним наступним кроком є співвіднесення виявлених тенденцій із рамкою Цілей сталого розвитку (ЦСР). Адже параметри продовольчого експорту, глибини переробки та регуляторної гармонізації безпосередньо корелюють із досягненням ЦСР 2 «Подолання голоду» (доступність і безпечність харчових продуктів), ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» (валютні надходження, зайнятість у ланцюгах доданої вартості), ЦСР 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура» (модернізація переробки та логістики), ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво» (простежуваність, зниження втрат і відходів), а також ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» (вуглецевий та водний слід агропродукції) і ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» (торговельні угоди, технічна допомога, інституційна конвергенція).

Таким чином, зовнішньоторговельний профіль агропродовольчого сектору виступає не лише індикатором конкурентоспроможності, а й операційним механізмом інтеграції України у глобальну архітектуру сталого розвитку. Подальший розгляд зосереджено на тому, як інструменти політики (квоти/тарифи, SPS-стандарти, стимули до переробки та «зелені» логістичні коридори) можуть бути переналаштовані для прискорення прогресу за релевантними цілями та показниками ЦСР.

Список використаних джерел

1. External Sector Statistics. National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external>
2. Ukraine's farm unions ask government to protect free EU market access. Reuters. 05.02.2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-farm-unions-ask-government-protect-free-eu-market-access-2024-02-05>

Субота Дар'я

здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Мех Лариса

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило масштабні соціально-економічні втрати, руйнування виробничої інфраструктури, логістичних мереж та ринків збуту. Значна кількість підприємств опинилася в умовах прямої загрози припинення діяльності через бойові дії, окупацію територій та постійні безпекові ризики. За таких обставин релокація бізнесу стала одним із найважливіших інструментів збереження економічної активності та підтримки функціонування національної економіки.

Проблематика релокації підприємств набуває особливої актуальності у контексті забезпечення економічної стійкості регіонів. Переміщення бізнесу впливає не лише на діяльність окремих суб'єктів господарювання, а й на структуру зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів, інвестиційну привабливість територій та формування нових центрів економічного розвитку [5].

Метою дослідження є аналіз релокації бізнесу як інструменту адаптації регіональної економіки та забезпечення її стійкості в умовах повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі релокація бізнесу розглядається як процес переміщення підприємства або його окремих виробничих потужностей до іншого регіону з метою забезпечення безперервності діяльності та мінімізації ризиків. В умовах війни релокація набуває переважно вимушеного характеру й виступає інструментом адаптації підприємств до кризових умов господарювання [3].

Дослідники зазначають, що основними причинами релокації українського бізнесу стали безпекові загрози, ризик окупації територій, руйнування виробничих об'єктів, порушення логістичних зв'язків та необхідність збереження трудових колективів. Аналіз досвіду релокованих підприємств показує, що рішення про переміщення здебільшого приймалися в умовах високої невизначеності та дефіциту ресурсів [4].

З початку повномасштабної війни держава реалізувала програму релокації підприємств до безпечніших регіонів України. Основною метою програми стало відновлення економічної діяльності шляхом переміщення виробничих потужностей із територій, що перебувають у зоні бойових дій. До участі в програмі могли долучатися підприємства різних галузей, які здійснювали повну або часткову релокацію виробництва.

Понад 12 тисяч компаній релокувались до інших регіонів у 2025 році за даними Єдиного державного реєстру. Деякі компанії встигли змінити адресу кілька разів за рік. Загалом бізнес переїжджав 12 920 разів за цей період. Аналіз офіційних даних та звітності Міністерства економіки, Київської школи економіки і

регіональних органів влади дозволяє отримати комплексне уявлення про масштаби та географію релокаційних процесів. Умовно виділяємо три хвилі релокації: перша (лютий–квітень 2022 р.) – хаотична, масова, детермінована шоком; друга (травень 2022 р. – лютий 2023 р.) – впорядкована, підтримувана державними програмами; третя (з березня 2023 р. і донині) – адаптивна, пов’язана з реакцією на зміни лінії фронту та ракетні удари [1].

Географія релокованих підприємств характеризується вираженою концентрацією у семи регіонах-реципієнтах: Львівській (17,3% всіх релокованих підприємств), Вінницькій (11,8%), Черкаській (9,4%), Полтавській (8,7%), Тернопільській (7,6%), Хмельницькій (7,2%) та Івано-Франківській (6,9%) областях. Показово, що ця географія не збігається з довоєнним розподілом виробничого потенціалу, а це свідчить про формування якісно нової просторової конфігурації економіки. Саме ці території забезпечували релокованим підприємствам виробничі площі, логістичну підтримку, сприяли вирішенню адміністративних питань та інтеграції працівників у нове середовище. Науковці підкреслюють, що приймаючі громади фактично стали активними учасниками процесу економічної адаптації країни до умов війни [2].

Водночас релокація має комплексний вплив на економічну стійкість регіонів. З одного боку, переміщення підприємств сприяє створенню нових робочих місць, збільшенню податкових надходжень, розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню інвестиційної активності. Завдяки цьому регіони отримують додаткові можливості для економічного зростання навіть в умовах воєнного стану. Дослідники наголошують, що релокація дозволила зберегти значну частину виробничого потенціалу країни та підтримати функціонування місцевих економік [5].

З іншого боку, процес релокації супроводжується низкою проблем. Серед них найбільш поширеними є дефіцит виробничих приміщень, нестача житла для працівників, кадровий голод, додаткові витрати на транспортування обладнання та інтеграцію підприємств у нові економічні умови. Також виникають ризики нерівномірного розвитку територій, коли одні регіони отримують додаткові ресурси та економічні переваги, а інші втрачають виробничий потенціал і трудові ресурси.

Сучасні дослідження дедалі частіше розглядають релокацію як фактор трансформації просторової структури економіки України. У результаті переміщення підприємств формується нова географія економічної активності, де західні регіони концентрують значну частину виробничих ресурсів, тоді як східні та південні області зазнають суттєвого скорочення економічного потенціалу. У наукових працях навіть пропонується класифікація регіонів на донорів, реципієнтів, транзитні та нейтральні території залежно від інтенсивності релокаційних процесів.

У цьому контексті економічна стійкість регіону визначається не лише його здатністю протистояти кризовим явищам, а й можливістю адаптуватися до нових умов через залучення підприємницького потенціалу, створення сприятливого бізнес-середовища та ефективну взаємодію між місцевою владою і бізнесом. Саме тому релокацію доцільно розглядати як один із механізмів забезпечення довгострокової регіональної стійкості в умовах воєнних викликів.

Висновки. Таким чином, релокація бізнесу стала одним із ключових інструментів адаптації економіки України до умов повномасштабної війни. Вона забезпечила збереження діяльності значної кількості підприємств, робочих місць та податкових надходжень, що позитивно вплинуло на економічну стійкість регіонів.

Водночас релокація спричинила суттєві зміни у просторовій структурі національної економіки, посиливши роль регіонів-реципієнтів та створивши нові виклики для місцевої інфраструктури й ринку праці. Ефективність релокаційних процесів значною мірою залежить від державної підтримки, ресурсного потенціалу громад та здатності регіонів інтегрувати переміщені підприємства в місцеву економіку.

Отже, релокацію бізнесу доцільно розглядати не лише як антикризовий захід, а як важливий механізм формування економічної стійкості регіонів України в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Зварич О.І. Релокація бізнесу як фактор трансформації просторової структури економіки України в умовах воєнного часу: масштаби та наслідки. *Grail of Science*. 2026. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4114>
2. Кравченко Т.А. Релокація підприємств та підтримка бізнесу громадами в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 78–84. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/15.pdf.
3. Малярчук О. Релокація бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>.
4. Якимова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 1(5). С. 214–229. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
5. Plahotniuk V. Impact of relocation of enterprises on the social and economic welfare of the regions of Ukraine. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. № 6. P. 71-76.

Чеботок Василь

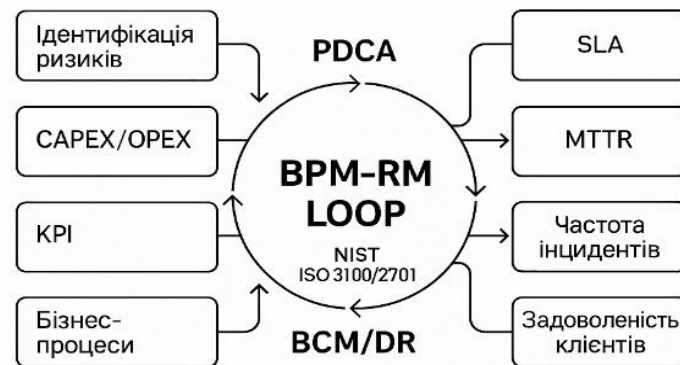
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти,
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Актуальність дослідження. Телекомунікаційна галузь є однією з критично важливих складових національної інфраструктури України, від стійкості якої залежить функціонування економіки, систем державного управління, оборони та соціальної сфери. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення провідні оператори зв'язку працюють під безпрецедентним тиском взаємопов'язаних загроз: систематичних ударів по енергетичній інфраструктурі, що спричиняють тривалі блекаути, масштабних кібератак на ІТ-ландшафт. За таких умов традиційні моделі ризик-менеджменту, орієнтовані переважно на реєстрацію та реагування на події, виявляються недостатніми. Виникає потреба у переході до ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами (BPM-RM), що інтегрує процесне моделювання (BPMN), карти ризиків L×I, сценарний аналіз, систему KPI/KRI та CAPEX/OPEX-оцінку в єдиний контур прийняття управлінських рішень із вбудованими «трьома лініями захисту». Попри наявність міжнародних стандартів (ISO 31000, ISO 27001, COSO ERM), в українському телеком-секторі бракує цілісної методики, яка б дозволяла кількісно зіставляти рівень загроз і можливостей цифрової трансфор-

мації та обґрунтовувати пріоритети вдосконалення BPM-RM-контурів для конкретного оператора. Це зумовлює актуальність розробки концептуальних підходів до вдосконалення зазначеного механізму на прикладі Vodafone Україна [1] та Київстар [2] як референтних суб'єктів ринку.

Виклад основного матеріалу. З позиції ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами особливого значення набуває узгодження «трьох ліній захисту»: операційні підрозділи відповідають за вбудовані контролі в процесах; функції ризик-менеджменту та ІБ забезпечують методологію, незалежний моніторинг і сценарний аналіз; внутрішній аудит надає додатковий рівень оцінки ефективності BPM-RM-контурів (рис. 1). Така побудова дозволяє не лише зменшити імовірність і вплив окремих інцидентів, а й створити механізм швидкого навчання організації на власному досвіді («lessons learned») і накопичення даних для подальшої аналітики [3].



Три лінії захисту

Рис. 1. Механізм ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами
Джерело: розроблено автором.

Застосовуючи розроблену методику оцінювання загроз і можливостей до аналізу ризик-орієнтованого управління цифровими технологіями, доцільно розглядати діяльність телекомунікаційних операторів Vodafone Україна та Київстар як інноваційно активних суб'єктів, для яких цифрова інфраструктура й системи штучного інтелекту є критичним елементом бізнес-моделі. На основі попереднього аналізу практик BPM-RM обох компаній було ідентифіковано ключові групи внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують поле загроз і можливостей їх цифрової трансформації.

Для Vodafone Україна до основних загроз належать: ризики блекаутів та фізичного пошкодження мережі, кібератаки на ІТ-інфраструктуру й сервіси, регуляторні вимоги у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, а також операційні ризики, пов'язані з масштабільністю мережі та високим навантаженням на інформаційні системи. Водночас компанія володіє істотними можливостями, які випливають із розвиненої цифрової інфраструктури, впровадження ISMS за ISO 27001, функціонування SOC/SIEM/EDR-контурів, використання BPMN-подібних схем, карт ризиків L×I, CAPEX/OPEX-моделювання та орієнтації на сервісні показники SLA. Сукупна експертна оцінка показників дає підстави вважати, що інтегральний рівень напруженості за вектором загроз для Vodafone Україна перебуває в інтервалі середніх значень, тоді як рівень можливостей наближається до високого діапазону.

Для Київстар структура загроз має інший профіль. Окрім традиційних операційних та енергетичних ризиків, на ризик-профіль компанії суттєво вплинула масштабна кібератака 2023 року, яка продемонструвала вразливість частини

ІТ-ландшафту та стала тригером для поглибленої трансформації ISMS/SOC-процесів. З огляду на це, у системі оцінювання загроз Київстар доцільно віднести до зони високої напруженості, оскільки ймовірність повторних кібератак та їх потенційний вплив залишаються значними навіть за умов посилених контролів. Водночас компанія має вагомі можливості, пов'язані з масштабними інвестиціями в резервні джерела живлення, розвитком власних BCP/DR-рішень, використанням рішень провідних вендорів у сфері кібербезпеки, розгортанням AI-орієнтованих інструментів моніторингу інцидентів та цифровим ESG-управлінням. Якісно це дає змогу віднести рівень можливостей до середньо-високого діапазону.

Порівняльний аналіз отриманих якісних оцінок свідчить, що з позицій розробленої методики Vodafone Україна перебуває в зоні контрольованої напруженості з переважанням можливісного потенціалу над рівнем загроз. Це означає, що компанія може використовувати ризик як інструмент стратегічного розвитку, спираючись на формалізований BPM-RM-контур, розвинену систему показників і сценарне моделювання. Київстар, навпаки, характеризується високим рівнем ризикового тиску, проте компенсує його глибиною енергетичного резервування та посиленням контуром кіберзахисту, сформованим після реального інциденту. У термінах методики це відображає перехід від зони «загрози як домінуючий фактор» до зони «загрози як драйвер посилення стійкості», коли реалізований негативний сценарій спричиняє прискорену еволюцію системи управління ризиками (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка ризик-орієнтованого управління цифровими технологіями Vodafone Україна та Київстар

Показник	Vodafone Україна	Київстар
Рівень загроз	Середні загрози: ризики блекаутів, кібератак, регуляторні вимоги; загрози суттєві, але керовані завдяки розвиненій системі контролю.	Високі загрози: наслідки масштабної кібератаки 2023 р., висока ймовірність повторних атак та значний можливий вплив на ІТ-ландшафт і сервіси.
Рівень можливостей	Високі можливості: формалізований BPM-RM-контур, ISMS ISO 27001, SOC/SIEM/EDR, карти ризиків L×I, CAPEX/OPEX-моделювання, розвиток цифрових сервісів, IoT, хмарних рішень.	Середньо-високі можливості: потужні інвестиції в енергетичну стійкість, BCP/DR, використання рішень провідних вендорів кібербезпеки, впровадження AI-інструментів моніторингу, ESG-управління.
Позиція на «кольоровій панелі»	Комбінація «середні загрози – високі можливості» (умовно комірка 6 матриці): контрольована напруженість, домінування можливостей над загрозами.	Комбінація «високі загрози – середні/високі можливості» (умовно комірка 8 матриці): високоризикове середовище, у якому можливості значною мірою спрямовані на трансформацію загроз у стійкість.
Загальна характеристика стану	Функціонування в зоні контрольованої напруженості; ризик використовується як інструмент стратегічного розвитку за рахунок сильної аналітичної та процесної бази.	Функціонування в умовах високого ризикового тиску; система управління ризиками еволюціонує під впливом реального інциденту, формуючи високу операційну та енергетичну стійкість.
Ключові пріоритети вдосконалення	Поглиблення післяінцидентного аналізу, розширення практик BCP/DR, подальша інтеграція ризик-показників у KPI та сценарний аналіз.	Посилення процесної формалізації BPMN-контурів, деталізація карт L×I, інтеграція ризик-показників у систему стратегічних KPI та інвестиційних рішень.

Джерело: розроблено автором

Узагальнення результатів табл. 1 показує, що Vodafone Україна характеризується нижчим рівнем загроз за умови високого рівня можливостей, спираючись на розвинену процесно-аналітичну BPM-RM-модель (формалізовані схеми, KPI, CAPEX/OPEX, ризик-карти). Натомість Київстар функціонує в умовах підвищеного ризикового тиску, зумовленого масштабними кіберінцидентами, але компенсує це високою операційною та енергетичною стійкістю й глибокою інтеграцією технічних рішень кібербезпеки. Таким чином, Vodafone виступає еталоном процесно-орієнтованої моделі ризик-менеджменту, тоді як Київстар – прикладом компанії, що посилює стійкість через практичний досвід подолання кризових ситуацій, що створює підґрунтя для взаємного запозичення кращих практик.

У ширшому контексті післявоєнного відновлення економіки України запропонований підхід демонструє, що поєднання цифрової трансформації з ризик-орієнтованим управлінням бізнес-процесами стає ключовою умовою стійкості та конкурентоспроможності провідних підприємств. Використання інструментів BPM-RM (BPMN-моделі, ризик-карти, KPI/KRI, CAPEX/OPEX-аналіз, сценарне моделювання) дозволяє не тільки мінімізувати втрати від енергетичних та кіберзагроз, але й формувати обґрунтовану інвестиційну політику, підвищувати прозорість управлінських рішень і зміцнювати довіру стейкхолдерів. Таким чином, кейси Vodafone Україна та Київстар можуть розглядатися як референтні моделі для розбудови зрілих систем ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами на інших провідних підприємствах України.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації ефективність провідних телекомунікаційних операторів України дедалі більше визначається зрілістю механізму ризик-орієнтованого управління бізнес-процесами, який інтегрує BPMN-моделювання, карти ризиків L×I, KPI/KRI та сценарний аналіз у єдиний контур прийняття рішень. Порівняння Vodafone Україна та Київстар показало два взаємодоповнювальні шляхи розвитку BPM-RM: процесно-аналітичний (домінування можливостей над загрозами за рахунок формалізованої методології) та стійкісно-адаптивний (трансформація реалізованих загроз у драйвер посилення кібер- та енергетичної стійкості), синтез яких формує практичний орієнтир для вдосконалення систем ризик-менеджменту інших підприємств галузі.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua>
2. Офіційний сайт Kyivstar. URL: <https://kyivstar.ua/>
3. Чеботок В.В. Стратегія та програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: сучасний стан, тенденції та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. 24 лютого 2026 р. Житомир: ЦФЕНД, 2026. 129 с. С. 115-118.

**РЕЛОКАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВІЙНИ:
СИНЕРГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність дослідження. Сучасний стан функціонування вітчизняного бізнесу характеризується тривалим перебуванням у середовищі екстремального макроекономічного та безпекового тиску. Війна зумовила виникнення безпрецедентних деструктивних чинників: фізичне руйнування виробничих потужностей, блокування традиційних логістичних маршрутів, масштабну вимушену релокацію підприємств, критичний дефіцит кваліфікованих кадрів та перманентні загрози енергетичній системі. У таких реаліях класичні моделі антикризового управління, що базуються на довгостроковому лінійному плануванні, диверсифікації фінансових ризиків та жорстких ієрархічних структурах, демонструють свою неефективність. Вертикально інтегровані системи ухвалення рішень виявляються надто інертними для оперативного реагування на форс-мажорні зміни, що призводить до втрати керованості бізнес-процесами.

За цих умов виживання, адаптація та подальше поствоєнне відновлення суб'єктів господарювання залежать від їхньої організаційної стійкості, яка визначається не обсягом матеріальних ресурсів, а якісними параметрами внутрішнього середовища організації. Ключовим стає перехід від стратегії утримання статичної стабільності до стратегії динамічної адаптивності. Головним рушієм цього процесу виступає людський капітал, наділений специфічними когнітивними спроможностями, та гнучка архітектура управління, спроможна миттєво перебудовувати операційні алгоритми.

Виклад основного матеріалу. У межах сучасної парадигми антикризового менеджменту сутність концепції організаційної стійкості зазнає фундаментальних трансформацій під впливом чинників воєнного стану. У стабільних або прогнозованих макроекономічних умовах традиційне антикризове управління фокусується переважно на превентивній мінімізації ризиків, уникненні потенційних загроз та збереженні статичної рівноваги системи за допомогою фінансових та матеріальних резервів. Проте в умовах екстремальної та перманентної воєнної невизначеності, коли більшість деструктивних факторів мають форс-мажорний та непередбачуваний характер, стратегія повного уникнення ризиків стає інституційно неможливою. Це зумовлює перехід до новітньої концепції організаційної стійкості, яка орієнтована на процеси швидкого відновлення та гнучкої адаптації підрозділів підприємства безпосередньо в моменти розгортання кризових явищ. Організаційна стійкість за таких умов визначається спроможністю бізнес-системи абсорбувати критичні шоки, оперативно реконструювати архітектуру операційних процесів, зберігати базову функціональність та відновлювати ефективність діяльності на новому рівні та за нових параметрів навколишнього середовища [1].

Головним чинником забезпечення такої динамічної адаптивності виступають специфічні нематеріальні активи підприємства, серед яких визначальне місце посідають когнітивна гнучкість та системне мислення менеджменту й лінійного персоналу. Когнітивна гнучкість кадрів детермінується як здатність оперативно відмовлятися від застарілих або неефективних поведінкових алгоритмів, швидко перемикатися між альтернативними стратегіями ухвалення рішень та

адаптувати професійні навички до кардинально змінених умов праці. Системне мислення, у свою чергу, забезпечує керівництво спроможністю сприймати кризові явища не як ізольовані інциденти, а як взаємопов'язаний комплекс макроекономічних, логістичних та безпекових зрушень, що дає змогу прогнозувати довгострокові наслідки поточних трансформацій. Інтеграція цих когнітивних властивостей у загальну структуру людського капіталу організації безпосередньо визначає швидкість її реакції на критичні коливання макросередовища. Підприємства, що володіють цими нематеріальними активами, демонструють здатність трансформувати внутрішні інформаційні потоки в операційні рішення за мінімальні проміжки часу, суттєво випереджаючи інертні бюрократичні структури та забезпечуючи збереження ринкових позицій у воєнний і поствоєнний періоди.

Ефективна адаптація бізнесу до умов воєнного стану вимагає реформування внутрішньої структури організації, насамперед ліквідації жорсткої відокремленості структурних підрозділів. Ізольованість окремих департаментів, за якої фінансовий, логістичний та виробничий відділи діють виключно в межах власних вузькоспеціалізованих повноважень, уповільнює процес координації та ухвалення рішень. Антикризисним інструментом у цьому контексті стає перехід до автономних крос-функціональних команд, які створюються під конкретне операційне завдання. Об'єднання фахівців різного профілю в єдину групу усуває тривалі процедури міжвідомчих погоджень, що дозволяє вирішувати критичні проблеми, такі як термінова зміна постачальника сировини за двадцять чотири години, завдяки безпосередній інтеграції компетенцій.

Разом з цим, паралельно з крос-функціональністю визначального значення набуває децентралізація системи управління. Делегування повноважень щодо прийняття рішень безпосередньо керівникам нижчих ланок чи регіональних підрозділів виступає способом збереження керованості бізнесом у критичних ситуаціях. В умовах раптової втрати зв'язку, під час масштабної релокації потужностей або за умови фізичного відокремлення філій через безпекові загрози, очікування директив від центрального офісу призводить до зупинки діяльності. Автономія локальних менеджерів дозволяє підрозділам функціонувати в саморегульованому режимі, оперативно реагувати на загрози на місцях і підтримувати діяльність підприємства навіть за умов відсутності комунікації з центром.

Крім того, формування умов для майбутнього поствоєнного відновлення розпочинається з реформування внутрішніх комунікацій підприємства. Замість вертикальних каналів, які затримують інформацію через велику кількість рівнів погодження, впроваджуються розгалужені горизонтальні зв'язки швидкого обміну даними та практичним досвідом між структурними елементами. Створення спільних цифрових просторів та проведення регулярних міжфункціональних сесій забезпечують швидку передачу управлінських рішень та успішних способів адаптації з одного регіонального підрозділу до іншого. Це дозволяє уникнути повторення помилок і підвищує загальну швидкість організаційного навчання.

Наступним стратегічним кроком є трансформація системи навчання персоналу через впровадження тактики прискореного перенавчання й підвищення кваліфікації. У воєнний період через мобілізаційні процеси, міграцію або інші чинники виникає ризик раптової відсутності ключових фахівців. Реалізація програм інтенсивного освоєння суміжних професій та розвитку додаткових навичок дозволяє сформувати кадровий резерв. Взаємозамінність працівників у критичних бізнес-процесах забезпечує безперервність виробничого циклу за умов дефіциту персоналу.

Основою збереження людського капіталу для тривалої поствоєнної відбудови є системний психологічний супровід та турбота про ментальне здоров'я співробітників у межах корпоративних програм підтримки. Наявність хронічного стресу та факторів безпекової загрози призводить до професійного вигорання, зниження когнітивних функцій та втрати продуктивності праці. Впровадження

психологічної підтримки, створення служб допомоги усередині компанії та формування умов індивідуальної безпеки дозволяють стабілізувати психоемоційний стан колективу. Це знижує плинність кадрів у кризовий період і зберігає працездатний, мотивований людський ресурс, необхідний для виконання завдань відновлення підприємства.

Висновки. Визначальним фактором виживання суб'єктів господарювання у воєнний та поствоєнний періоди стає не масштаб виробничих потужностей чи обсяг наявних фінансових ресурсів, а рівень їхньої організаційної гнучкості. Великі та фінансово забезпечені підприємства, які зберігають жорсткі та інертні управлінські структури, виявляються неспроможними вчасно реагувати на форс-мажорні зміни середовища. Натомість висока швидкість адаптації бізнес-процесів до нових операційних умов виступає головною передумовою збереження життєздатності бізнесу. Фундаментом для формування такої довгострокової стійкості вітчизняних підприємств є поєднання децентралізованої структури управління та людського капіталу, наділеного високим рівнем когнітивної лабільності. Делегування повноважень на місця та відхід від вертикальних функціональних зв'язків забезпечують безперервність управління навіть в умовах фізичного відокремлення підрозділів. Водночас здатність персоналу до швидкого перенавчання, взаємозамінності та системного мислення мінімізує кадрові ризики та оптимізує використання внутрішніх ресурсів. Формування цих динамічних спроможностей не лише дозволяє бізнесу подолати кризові явища воєнного стану, а й створює необхідний інституційний базис для подальшої успішної інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості під час поствоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні аспекти: монографія [Уманець Т.В. та ін.]; за ред. Уманець Т.В.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж НАН України». Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. 380 с.
2. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150.
3. Мандич О.В., Малій О.Г., Бірченко Н.О., Петренко О.І. Конкурентні стратегії цифрової адаптації бізнес-процесів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 23-29.



СЕКЦІЯ 3

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА Й КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА

Пономаренко Юлія

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

Шевченко Ольга

*кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. В умовах повномасштабної війни питання енергетичної безпеки України набуло стратегічного значення. Постійні атаки на енергетичну систему, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, перебої з електропостачанням та необхідність швидкого відновлення мереж стали серйозним викликом для держави, бізнесу й населення. Стабільне функціонування енергетичної сфери є основою економічної стійкості країни, забезпечення діяльності підприємств, медичних закладів, транспортної системи, зв'язку та інших важливих сфер суспільного життя. Саме тому дослідження проблем енергетичної безпеки та шляхів захисту критичної інфраструктури є надзвичайно актуальним.

Виклад основного матеріалу. Енергетична безпека держави являє собою здатність країни забезпечувати стабільне, безперебійне та доступне постачання енергетичних ресурсів для населення й економіки навіть в умовах кризових ситуацій [2, с. 10]. У період війни енергетична система України стала однією з головних цілей атак, що призвело до значних пошкоджень електростанцій, підстанцій, теплової та газової інфраструктури.

Критична інфраструктура охоплює об'єкти та системи, без яких неможливе нормальне функціонування держави та суспільства. До таких об'єктів належать електростанції, лінії електропередач, системи водопостачання, транспортні вузли, телекомунікаційні мережі та об'єкти теплопостачання [1, с. 20]. Їх руйнування негативно впливає не лише на економіку, а й на соціальну стабільність та безпеку населення.

Війна продемонструвала необхідність модернізації енергетичної системи України та впровадження нових підходів до управління енергетичною безпекою. Одним із важливих напрямів є розвиток децентралізованої генерації енергії.

Використання сонячних електростанцій, вітрової енергетики, генераторів та автономних джерел живлення дозволяє зменшити залежність від великих енергетичних об'єктів і підвищити стійкість системи [3, с. 37].

Важливу роль у зміцненні енергетичної безпеки відіграє міжнародна підтримка України. Країна активно співпрацює з європейськими партнерами у сфері постачання енергетичного обладнання, відновлення пошкоджених мереж та інтеграції української енергосистеми до європейського енергетичного простору [4]. Значним кроком стало приєднання України до європейської енергомережі ENTSO-E, що сприяє підвищенню енергетичної стабільності держави.

Крім того, особливого значення набуває цифровізація енергетичної сфери та впровадження сучасних технологій моніторингу й захисту інфраструктури. Автоматизовані системи управління, резервні джерела живлення та кіберзахист допомагають швидше реагувати на загрози та мінімізувати наслідки пошкоджень [2, с. 15].

Важливим аспектом забезпечення енергетичної безпеки є також створення резервних джерел енергопостачання для об'єктів критичної інфраструктури. У період воєнних дій лікарні, підприємства водопостачання, системи зв'язку та транспортна інфраструктура повинні мати автономні джерела живлення, здатні підтримувати їх функціонування навіть у випадку тривалих аварійних відключень електроенергії. Використання генераторів, накопичувачів енергії та мобільних електростанцій дозволяє мінімізувати ризики для населення та економіки країни [2, с. 18].

Крім фізичних атак на енергетичні об'єкти, значну загрозу становлять кібератаки на інформаційні системи управління енергетикою. Сучасні енергетичні системи активно використовують цифрові технології, тому кібербезпека стає важливою складовою національної безпеки держави. Захист серверів, автоматизованих систем управління та інформаційних мереж дозволяє уникнути масштабних збоїв у роботі енергетичної інфраструктури та забезпечити стабільність функціонування енергосистеми [4].

Одним із перспективних напрямів розвитку енергетичної сфери є збільшення частки використання відновлюваних джерел енергії. Сонячна та вітрова енергетика дозволяють зменшити залежність від традиційних видів палива та підвищити енергетичну незалежність держави. Крім того, розвиток «зеленої» енергетики сприяє екологічній безпеці та відповідає сучасним європейським стандартам розвитку енергетичного сектору [3, с. 42].

Важливе значення для зміцнення енергетичної стійкості має також міжнародне фінансування та підтримка з боку партнерів України. Європейський Союз, міжнародні організації та окремі держави надають технічну допомогу, енергетичне обладнання та фінансові ресурси для відновлення пошкоджених об'єктів. Це сприяє швидшому відновленню енергетичної системи та підвищує здатність України протистояти новим викликам [2, с. 25].

Ще одним важливим напрямом забезпечення енергетичної безпеки України є підвищення енергоефективності в усіх сферах економіки та суспільного життя. Рациональне використання енергетичних ресурсів дозволяє зменшити навантаження на енергосистему та знизити ризики дефіциту електроенергії в умовах воєнного стану. Впровадження сучасних енергозберігаючих технологій на підприємствах, утеплення будівель, використання енергоощадного обладнання та розвиток систем енергоменеджменту сприяють зміцненню енергетичної стійкості держави [3, с. 48]. Крім того, підвищення рівня енергоефективності відповідає європейським стандартам розвитку економіки та сприяє інтеграції України до європейського енергетичного простору [2, с. 30].

Висновки. Отже, енергетична безпека є однією з ключових умов економічної стійкості України в умовах війни. Руйнування енергетичних об'єктів негативно впливає на розвиток економіки, діяльність підприємств та рівень життя населення. Для забезпечення стабільності держави необхідно продовжувати модернізацію енергетичної системи, розвивати альтернативні джерела енергії, посилювати міжнародну співпрацю та впроваджувати сучасні технології захисту критичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>.
2. Енергетична безпека України в умовах війни: аналітичні матеріали Центру Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua>.
3. Кудря С.О. Відновлювана енергетика та енергетична безпека України. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2023.
4. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua>.



СЕКЦІЯ 4

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ

Лавицька Крістіна

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

Ковбаса Юрій

*кандидат педагогічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХОФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕДАГОГІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Професія педагога – це щоденна подорож у світ інших людей, дітей, їхніх емоцій та переживань. Кожен день освітяни стикаються з хвилями відповідальності, постійним емоційним навантаженням і потребою бути уважними до всього, що відбувається в класі та поза ним. «У межах сучасних підходів людина розглядається як активна істота, яка не стільки формується ззовні, скільки розвивається за своїми внутрішніми законами» [3, с. 76].

Професійна діяльність педагога характеризується щоденними фізичними та емоційними навантаженнями. «У науковій літературі цей стан отримав назву професійного вигорання» [1, с. 5]. Здоров'я педагога розглядається не лише як фізичний стан, а й як внутрішня рівновага, яка забезпечує ефективність навчального процесу. Стає важливо, коли довгий стаж поєднується з вразливою нервовою системою або інтровертними рисами характеру.

Здоров'я педагога – це не лише фізичний стан, а й внутрішня рівновага, світло, яке він несе молодому поколінню. Важливим елементом є власне благополуччя, щоб бути здатними підтримати учнів, надихнути їх і створити атмосферу, де навчання стає радістю.

Людський капітал є основним драйвером економічного зростання та конкурентоспроможності в сучасному світі. В умовах війни та післявоєнного відновлення України якість освіти та рівень підготовки молодого покоління

визначають майбутню продуктивність праці, інноваційний потенціал та здатність країни до відбудови.

Війна суттєво посилила психоемоційне навантаження на педагогів: постійні повітряні тривоги, робота з травмованими дітьми, невизначеність, міграція та матеріальні труднощі призвели до зростання професійного вигорання. За даними багатьох досліджень, більше половини українських педагогів мають ознаки професійного вигорання. Це створює серйозні ризики для якості освіти та, відповідно, для довгострокового розвитку людського капіталу країни.

Особливо гостро проблема проявляється в прифронтових та прикордонних регіонах, зокрема на Чернігівщині, яка зазнала значних руйнувань та продовжує зазнавати обстрілів.

Мета статті – обґрунтувати збереження психофізичного здоров'я педагогів як важливий чинник розвитку людського капіталу та необхідну передумову успішного повоєнного економічного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. «За загальним визнанням спеціалістів, педагогічна діяльність – це один із видів професійної діяльності, який найбільше деформує особистість людини» [5, с. 1], котра супроводжується щоденними фізичними та емоційними навантаженнями, які поступово впливають на внутрішній стан людини. Значний обсяг навчальної роботи, підготовка до занять, перевірка письмових робіт, ведення документації та постійна нестача часу накопичують втому й виснажують організм. Робочий день педагога часто не завершується після уроків, адже значна частина професійних обов'язків переноситься на вечірній час, залишаючи дедалі менше можливостей для повноцінного відпочинку та відновлення сил.

Одним із найбільш уразливих елементів у роботі педагога є голосовий апарат. Постійне пояснення навчального матеріалу, тривале мовлення та необхідність утримувати увагу аудиторії створюють надмірне навантаження на голосові зв'язки. Поряд із цим значного впливу зазнає і зорова система, адже робота з підручниками, документами, комп'ютерною технікою та електронними ресурсами спричиняє перенапруження очей, головний біль і втому. Не меншого навантаження зазнає й опорно-руховий апарат: тривале стояння, нахили над партами та сидяча робота поступово призводять до болю у спині, шії та плечах. Так фізичне виснаження поступово переходить у психоемоційне перенапруження.

Постійна відповідальність, високі вимоги суспільства, контроль за освітнім процесом та емоційне напруження створюють стан внутрішньої перевтоми, який отримав назву «професійне вигорання» – це синдром фізичного й емоційного виснаження, який свідчить про втрату професіоналом позитивних почуттів, що включає розвиток негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи [1, с. 6]. Людина починає відчувати емоційне виснаження, апатію, втрату внутрішньої мотивації та постійну втому навіть після відпочинку. Особливо вразливими стають педагоги з підвищеною емоційною чутливістю, вразливою нервовою системою або високим рівнем внутрішньої відповідальності. Ще сильніше тиснуть зовнішні обставини: нестабільність, зниження престижу професії, недостатнє матеріально-технічне забезпечення та постійне психологічне напруження в суспільстві.

В умовах сучасності вчитель часто змушений бути не лише педагогом, а й емоційною підтримкою для дітей, допомагаючи їм зберігати внутрішній спокій, відчуття безпеки та мотивацію до навчання. Саме тому збереження психофізичного здоров'я педагога стає необхідною умовою ефективної професійної діяльності. «Ефективними компонентами профілактики та подолання синдрому професійного згорання є: цілеспрямована турбота про свій фізичний стан (постійні заняття спортом, здоровий спосіб життя)» [2, с. 95]. Важливого значення набувають навички саморегуляції, психологічна підтримка, своєчасний відпочинок та вміння відновлювати внутрішні ресурси. Навіть невеликі паузи для відпочинку, дихальні вправи, підтримка колег і доброзичлива атмосфера в

освітньому середовищі допомагають зменшити емоційне напруження та зберегти внутрішню рівновагу. Важливо пам'ятати, що турбота про власне психофізичне благополуччя, емоційну рівновагу та внутрішні ресурси є необхідною умовою для того, щоб підтримувати інших і не втрачати себе у щоденному професійному навантаженні.

З метою глибшого розуміння впливу професійної діяльності на психофізичне здоров'я педагогів було проведено анонімне опитування серед вчителів Блестівського навчально-виховного комплексу. Опитування проводилося на початку березня 2026 року за допомогою Google Forms¹, що дало можливість педагогам вільно та конфіденційно надати відповіді. У дослідженні взяли участь 15 педагогічних працівників закладу. До вибірки були включені вчителі, які працюють у Блестівському НВК незалежно від віку, педагогічного стажу та навчальної дисципліни. Участь в опитуванні була добровільною та анонімною.

Питання	Відповіді	% опитаних
Чи відчуваєте ви фізичну втому після робочого дня?	Так	82
	Іноді	15
	Ні	3
Чи виникає у вас стрес під час професійної діяльності?	Часто	68
	Іноді	25
	Рідко	7
Чи відчуваєте ви ознаки емоційного вигорання?	Так	50
	Частково	30
	Ні	20
Чи маєте ви проблеми зі здоров'ям, пов'язані з роботою?	Так	61
	Ні	39
Чи використовуєте ви методи саморегуляції?	Так	25
	Іноді	40
	Ні	35

Результати опитування показали високий рівень фізичного та психо-емоційного навантаження серед педагогів Блестівського НВК. 82% респондентів відчувають фізичну втому після роботи, 68% – частий стрес, що свідчить про постійне професійне напруження. Також 50% педагогів відзначають ознаки емоційного вигорання, а 61% – проблеми зі здоров'ям, пов'язані з роботою. Це підтверджує негативний вплив професійного навантаження на психофізичний стан. Лише 25% регулярно використовують методи саморегуляції, що вказує на недостатній рівень психологічного відновлення та потребу у його посиленні.

Висновки. Професія педагога є складною багатовимірною діяльністю, що поєднує інтелектуальне, фізичне та значне психоемоційне навантаження. Вчитель щоденно перебуває у взаємодії з учнями, їхніми емоціями та потребами, що потребує високого рівня відповідальності, емоційної стійкості та постійної залученості. В умовах сучасних викликів ці навантаження посилюються через зростання тривожності, емоційного напруження та необхідність забезпечення психологічної безпеки здобувачів освіти.

Збереження психофізичного здоров'я педагогів є не лише гуманітарним, а й економічно стратегічним завданням. Здоровий, мотивований вчитель – це ключо-

¹ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSftRDqa5ffi1mmjBYpUrUysJE-RG0_Cr793Qak7rxFHQJUEgQ/viewform?usp=publish-editor

вий фактор формування стійкого, адаптивного та креативного людського капіталу, необхідного для повоєнної відбудови України.

Для вирішення проблеми пропонується:

- розробка та впровадження національної програми психологічної підтримки педагогів;
- включення заходів з профілактики вигорання в систему підвищення кваліфікації;
- фінансування регіональних програм (зокрема для Чернігівської області);
- зменшення бюрократичного навантаження на вчителів;
- інтеграція ментального здоров'я педагогів у стратегію розвитку людського капіталу України.

Інвестиції в здоров'я вчителів сьогодні є вкладом в економічне зростання та конкурентоспроможність України завтра.

Список використаних джерел

1. Емоційне вигорання педагогів. Методичні рекомендації./ Укладачі: творча група практичних психологів: Коняхіна А.В., Гаврик І.Л., Гриценко Н.В., Гутенко Д.М., Коропченко Н.М., Обравит О.М., Полякова В.С., Сухомлин Л.Г., Усик Ю.С., Чорний О.І. Суми: методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016. 60 с.
2. Коцур Н.І. Ризики професійних захворювань учителя та оздоровчі технології їх попередження. *Молодий вчений*. 2017. № 9.1. С. 92–96. URL: <http://molody-vcheny.in.ua/files/journal/2017/9.1/23.pdf>.
3. Кошелева Н.Г. Педагогічна психологія: навч.-метод. посібник. Дніпро: ГПМ ДВНЗ ДДПУ, 2024. 175 с.
4. Мартинович В.І. Психологічна характеристика педагогічної діяльності та професійного розвитку педагога. *Social ways of training specialists in the social sphere and inclusive education : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 01–03 квітня 2024 р. Прага. Prague, 2024. С. 318–321.
5. Психолого-педагогічні засади діяльності педагога сучасної професійної школи: навчально-методичний посібник/ ав.: Дегтярьова Г.С., Козяр М.М., Руденко Л.А., Шиделко А.В.; за ред. Руденко Л. Київ. Педагогічна думка, 2013. 144 с.

НОВА АРХІТЕКТУРА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну деструкцію національної економічної системи. Масова вимушена зовнішня та внутрішня міграція, мобілізаційні процеси, втрати людських життів та тимчасова окупація територій сформували комплекс жорстких демографічних викликів. Головним серед них є стрімке скорочення та якісне погіршення людського капіталу, що вже сьогодні виступає основним лімітуючим фактором для відновлення вітчизняного бізнесу та стримування темпів зростання ВВП.

Більшість досліджень фіксують, що відбувається, тобто симптоматику (безробіття, міграцію, місматч навичок). Але тема «нової архітектури» означає, що це має бути організовано системно. Вона не може бути механічним поверненням до довоєнних параметрів, а має стати гнучкою, інклюзивною системою, здатною адаптуватися до тривалих демографічних втрат.

Усе це зумовлює високу актуальність теми дослідження, оскільки теоретичне обґрунтування контурів нової архітектури ринку праці та розробка практичних механізмів трансформації демографічних викликів у нові економічні можливості є стратегічним завданням для забезпечення національної безпеки та повоєнного відродження України.

Виклад основного матеріалу. Ринок праці України вже не можна аналізувати лише як баланс «вакансії – безробітні». Він став системою управління людським капіталом в умовах дефіциту кадрів.

У 2014–2026 роках ринок праці України пройшов три послідовні фази:

1. 2014–2021 – накопичення демографічних і міграційних дисбалансів. Після початку війни у 2014 році Україна втратила частину економічно активного населення через окупацію територій, внутрішнє переміщення населення та посилення зовнішньої трудової міграції. Одночасно тривали довгострокові демографічні процеси: скорочення чисельності населення; старіння робочої сили; низька народжуваність; відтік молодих та кваліфікованих працівників за кордон. У цей період дефіцит кадрів уже почав проявлятися в промисловості, будівництві, транспорті та медицині, однак компенсувався за рахунок внутрішніх резервів ринку праці.

2. 2022–2024 – шокова воєнна трансформація ринку праці. Повномасштабне вторгнення стало найбільшим шоком для ринку праці за весь період незалежності України. Серед основних факторів: масове зовнішнє переміщення населення; внутрішня міграція мільйонів осіб; мобілізація значної частини працездатного населення; загибель та травмування громадян; руйнування підприємств і виробничої інфраструктури; регіональна деформація структури зайнятості. За оцінками ІОМ, рівень зайнятості серед працездатного населення у 2024 році залишався приблизно на 6 відсоткових пунктів нижчим, ніж до лютого 2022 року, а найбільш постраждали ВПО та мешканці регіонів, що зазнали бойових дій [4]. Національний інститут стратегічних досліджень визначає серед ключових наслідків війни скорочення пропозиції робочої сили, структурні дисбаланси між попитом і пропозицією праці, а також посилення кадрового дефіциту в окремих секторах економіки [2].

3. 2025–2026 – формування економіки дефіциту людського капіталу. Україна зіткнулася з новою ситуацією: високий рівень безробіття співіснує з гострим

дефіцитом працівників. Цей парадокс пояснюється: невідповідністю навичок потребам роботодавців; міграційними втратами; мобілізацією; старінням населення; регіональними дисбалансами; зміною структури економіки.

За даними міжнародних досліджень, війна, еміграція та низька народжуваність формують довгостроковий ризик скорочення людського капіталу та поглиблення кадрового дефіциту навіть після завершення війни [3]. Саме тому центральним завданням державної політики стає не боротьба з безробіттям у традиційному розумінні, а формування нової інституційної архітектури управління людським капіталом, здатної забезпечити відновлення економіки в умовах тривалих демографічних втрат. Ключовим завданням державної політики стає формування семи взаємопов'язаних інституційних блоків (рис. 1), які мають забезпечити перехід від моделі управління безробіттям до моделі стратегічного управління людським капіталом в умовах воєнних і демографічних викликів.



Рис. 1. Сім інституційних блоків нової архітектури ринку праці
Джерело: розроблено автором.

1. Національна система прогнозування робочої сили має стати аналітичним ядром нової архітектури ринку праці. Її завдання – не просто збирати статистику про безробіття, вакансії чи зайнятість, а формувати постійний прогноз того, які працівники, з якими навичками, у яких регіонах і секторах будуть потрібні Україні в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Йдеться про створення постійного Labour Market Intelligence Hub – національного центру аналізу, прогнозування та координації даних про ринок праці. Україні потрібна система, яка відповідає не лише на питання «що відбулося?», а насамперед на питання: «Які трудові ресурси будуть потрібні країні через 1, 3 і 5 років?». Саме такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління ринком праці до стратегічного управління людським капіталом.

2. Тристороннє управління реформою. Реформа має спиратися на уряд – роботодавців – профспілки, з чіткою участю регіонів. У 2025 році на URC було підписано тристоронній меморандум за участі та підтримки Ради Європи (CoE), Європейської Комісії (EC), Міжнародної організації праці (МОП), Світового банку (World Bank), Європейської конфедерації профспілок (ETUC) щодо реформи ринку праці в Україні, що дає основу для такої моделі [1].

3. Нова роль Державної служби зайнятості полягає у трансформації її на інститут розвитку та підтримки зайнятості населення, який забезпечує профілювання населення, побудову індивідуальних траєкторій зайнятості, розвиток навичок, підтримку роботодавців та інтеграцію вразливих груп населення в економічне життя країни. Це дозволяє перейти від пасивної політики підтримки безробіття до активної політики формування та ефективного використання трудового потенціалу України.

4. Інституція швидкого перенавчання та розвитку навичок – це сукупність закладів професійної освіти, центрів навчання дорослих, програм перекваліфікації, цифрових платформ і механізмів взаємодії з роботодавцями, спрямованих на оперативне формування компетентностей, необхідних для відновлення економіки та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу в умовах воєнних і демографічних викликів. Її основою є принцип навчання протягом життя, використання мікрокваліфікацій, персональних освітніх ваучерів та тісна взаємодія з роботодавцями і системою прогнозування потреб ринку праці.

5. Ринок праці, дружній до доглядової економіки – це інституційна модель, у якій доступ до зайнятості розглядається разом із доступом до соціальних послуг, догляду, транспорту, гнучких форм праці та підтримки сімейних обов'язків. Дефіцит доглядових послуг прямо зменшує пропозицію робочої сили. Людина, яка не має з ким залишити дитину, літнього родича або члена сім'ї з інвалідністю, фактично випадає з ринку праці або погоджується лише на неповну, нестабільну чи низькооплачувану зайнятість. Необхідна модель: зайнятість + соціальні послуги + місцеве самоврядування + роботодавці. Це означає, що рішення щодо працевлаштування мають ухвалюватися разом із рішеннями щодо доступу до дитячих садків, денного догляду, соціального супроводу, транспорту, гнучкого графіка та підтримки сімей з доглядовими обов'язками.

6. Механізм повернення й реінтеграції людського капіталу. Нова архітектура ринку праці має спиратися не на концепцію одноразового повернення, а на формування системи циркулярної мобільності та реінтеграції людського капіталу. Ключовою метою державної політики має стати не фізичне повернення максимальної кількості людей будь-якою ціною, а створення умов для залучення їхнього людського, професійного, інтелектуального та підприємницького потенціалу для розвитку України незалежно від місця проживання.

7. Інклюзивна зайнятість як елемент відновлення – це система інституційних, економічних і соціальних механізмів, спрямованих на усунення бар'єрів для участі в ринку праці та максимальне залучення людського потенціалу жінок, ветеранів, ВПО, молоді, людей з інвалідністю та працівників старшого віку до

процесів економічного відновлення та розвитку України. У новій архітектурі ринку праці інклюзивна зайнятість повинна розглядатися як політика максимального залучення всіх наявних трудових ресурсів до економічної діяльності.

Проблеми зайнятості сьогодні безпосередньо пов'язані з демографічною політикою, освітою, професійною підготовкою, міграцією, соціальним захистом, політикою щодо ветеранів, розвитком територіальних громад, системою догляду та регіональним відновленням. Жодна інституція не володіє всіма необхідними інструментами для комплексного реагування на ці виклики. Таким чином, ринок праці дедалі більше перетворюється на сферу, де успіх визначається не окремими рішеннями, а здатністю різних інституцій діяти як єдина система. Саме тому центральним принципом нової архітектури ринку праці має стати перехід від відомчого управління до міжвідомчого управління людським капіталом. Йдеться про формування постійних механізмів координації між органами державної влади, роботодавцями, профспілками, закладами освіти, територіальними громадами та міжнародними партнерами.

Висновки. Нова архітектура ринку праці України має перейти від моделі «управління безробіттям» до моделі «управління людським капіталом». Її ядро – прогнозування потреб, швидке перенавчання, інклюзивна зайнятість, доглядова інфраструктура, регіональна координація та інтеграція міграційної політики з політикою зайнятості. Нова інституційна архітектура ринку праці має поєднати економічну політику, соціальну політику, освіту, міграційну політику та політику відновлення в єдину систему управління людським капіталом.

Список використаних джерел

1. На URC 2025 підписали тристоронній меморандум щодо реформи ринку праці в Україні. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/6b7dfc5b-e4e8-4497-9381-694358d02cef?lang=uk-UA&title=TristoronniiMemorandumSchodoReformiRinkuPratsiVUkraini&utm_source=chatgpt.com.
2. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf.
3. A wartime labour market: The case of Ukraine. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/wartime-labour-market-case-ukraine?utm_source=chatgpt.com.
4. Migration Governance in Focus: Addressing Ukraine's Labour Market Challenges for Recovery and Reconstruction. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2025-040-el-migration-governance-in-focus-ukraine-labour.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Мостович Денис

здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Лариса Мех

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

**ВЕТЕРАНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО
ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ
(НА ПРИКЛАДІ «ВЕТЕРАНСЬКА КУЗНЯ
DENIS MOSTOVICH CRAFT FORGED KNIVES»)**

Актуальність дослідження. В умовах війни, яка триває 15 рік, питання економічної реінтеграції ветеранів набуває стратегічного значення. Ветеранський бізнес сьогодні – це не лише наповнення бюджету, а й ефективна модель «само-реабілітації через працю». Створення доданої вартості у нішевому виробництві (зокрема, художньому ковальстві) дозволяє інтегрувати колишніх військово-службовців у цивільне життя, трансформуючи бойовий досвід у професійну дисципліну та високу якість продукту. Саме тому аналіз практичного досвіду розбудови ветеранської кузні в умовах прикордонної Чернігівщини дозволяє визначити ключові механізми стійкості мікробізнесу та шляхи його масштабування в умовах воєнних ризиків.

Виклад основного матеріалу. Розвиток «Ветеранської кузні Denis Mostovich» є показовим кейсом трансформації, що демонструє еволюційний перехід від індивідуального ремесла до системного підприємництва. Цей шлях розпочався у 2016 році з аматорського захоплення та власноруч сконструйованого шліфувального обладнання, що спочатку слугувало засобом психологічного розвантаження після демобілізації. Однак високий попит на унікальні вироби (зокрема, ножі з мозаїчного дамаску за складними технологіями) та усвідомлення власної соціальної місії дали поштовх до масштабування.

Сьогодні проєкт переріс формат домашньої майстерні, перетворившись на структурований бізнес, що поєднує художню цінність із промисловими підходами. Ключовим етапом цієї трансформації стало впровадження професійного менеджменту та залучення інвестиційного капіталу через грантові програми.

Це дозволило змінити парадигму діяльності: від одноосібного виготовлення одиничних екземплярів до створення колективної майстерні, де налагоджено передачу досвіду, розподіл виробничих процесів та стратегічне планування бізнесу.

Основними аспектами цього процесу є:

- технологічна модернізація та грантова підтримка;
- соціальний аспект та створення спільноти;
- ризики прикордоння.

Технологічна модернізація та грантова підтримка. Ключовим фактором масштабування стало залучення зовнішнього фінансування завдяки програмі «Варто почати власну справу» від Українського ветеранського фонду. Це дозволило майстерні здійснити якісний стрибок: від ручного одиничного виготовлення клинків із мозаїчного дамаску до повноцінного серійного виробництва. Закупівля високотехнологічного обладнання – зокрема потужних шліфувальних верстатів (гріндерів) та лазерних вузлів для гравірування – дала змогу автоматизувати найбільш трудомісткі етапи обробки металу. Це не лише в рази підвищило продуктивність праці, а й забезпечило безпрецедентну точність та повторюваність виробів, що є критичним для відповідності міжнародним стандартам якості. Впровадження операцій із нанесення клейма майстерні, марки сталі та індивідуального гравірування дозволило кастомізувати продукт під запити військових підрозділів та іноземних колекціонерів. Таким чином, грантова підтримка трансформувала крафтову майстерню в конкурентоспроможний бізнес, здатний стабільно забезпечувати внутрішній ринок та нарощувати експортний потенціал навіть в умовах воєнного стану.

Соціальний аспект та створення спільноти. Бізнес-модель кузні побудована на принципі «рівний – рівному», що є критично важливим для успішної реінтеграції. Майстерня трансформувалася з суто виробничого майданчика у безпечне інклюзивне середовище, де ветерани знаходять розуміння без зайвих слів. Процес опанування ковальського ремесла – складної, але захопливої справи – стає формою терапії дією, яка дозволяє переключити увагу з травматичного досвіду на творення фізичного, якісного продукту. Важливою складовою є професійне навчання побратимів: передача унікальних знань про обробку сталі створює нові професійні горизонти для тих, хто вважав, що після служби не знайде себе в цивільній професії. Такий підхід не лише мінімізує ризики соціальної ізоляції, а й активно бореться зі стигматизацією ветеранів у суспільстві. Ми демонструємо, що ветеран – це не «об'єкт допомоги», а кваліфікований майстер, чиї руки здатні створювати предмети мистецтва. Наша мета – побудувати стійку бізнес-спільноту, де спільна праця та взаємопідтримка стають надійним фундаментом для тривалого психологічного відновлення та економічної незалежності кожного члена команди.

Ризики прикордоння та інфраструктурні бар'єри. Діяльність у Корюківському районі Чернігівщини накладає специфічний відбиток на бізнес-процеси, оскільки близькість до державного кордону з країною-агресором створює умови постійної стратегічної невизначеності. Основним безпековим ризиком є не лише загроза фізичного руйнування виробничих потужностей, а й логістична ізоляція та дефіцит стабільних енергоносіїв. Постійні перебої в електропостачанні критично впливають на високотемпературні процеси загартування сталі та роботу ЧПУ-обладнання, що змушує підприємство інвестувати в автономні системи живлення, збільшуючи собівартість продукції. Крім того, статус прикордоння значно ускладнює залучення зовнішніх довгострокових інвестицій у капітальне будівництво, оскільки приватний капітал уникає територій із високим рівнем воєнної загрози. У таких умовах ветеранський бізнес стає не просто економічним суб'єктом, а елементом цивільного спротиву та чинником втримання людського капіталу в регіоні.

Висновки. Досвід «Ветеранської кузні Denis Mostovich Craft Forged Knives» переконливо доводить, що ветеранське підприємництво є не лише інструментом соціальної адаптації, а й життєздатним драйвером стійкості регіональної економіки в умовах війни.

Для системного масштабування таких проєктів та перетворення їх на стійкий сектор економіки необхідно:

– спростити доступ до капіталу та забезпечити консалтинговий супровід. Окрім збільшення кількості грантових програм, критично важливо створити

мережу регіональних хабів для професійного супроводу ветеранів. Це має включати допомогу в підготовці складної грантової документації, фінансове планування та юридичну підтримку при звітності. Ветеран має фокусуватися на виробництві, а не на боротьбі з бюрократичними бар'єрами;

- стимулювати внутрішню кооперацію та мережування (networking). Необхідно на державному та муніципальному рівнях сприяти створенню кластерів ветеранського бізнесу. Це дозволить формувати замкнені ланцюжки доданої вартості «свій для свого»: наприклад, закупівля сталі, деревини чи шкіри для піхов у побратимів-постачальників. Така внутрішня кооперація знижує трансакційні витрати та зміцнює ветеранську бізнес-спільноту як єдиний економічний фронт;

- змінити парадигму сприйняття: від соціальної допомоги до економічного партнерства. Держава та суспільство мають бачити у ветеранському бізнесі повноцінного та конкурентоспроможного економічного суб'єкта. Замість патерналістських пільг ветеранам-підприємцям потрібні реальні ринкові інструменти: пільгове страхування воєнних ризиків (особливо в прикордонних регіонах), пріоритетність у державних закупівлях та сприяння в експортній діяльності.

Реалізація потенціалу таких кузень та майстерень дозволить не лише створювати унікальний український продукт з високою доданою вартістю, а й сформувати новий соціальний прошарок «воїнів-підприємців». Саме вони, володіючи унікальним досвідом прийняття рішень у критичних умовах, стануть запорукою економічної стабільності та національної безпеки держави в пост-воєнний період.

Список використаних джерел

1. Варто почати власну справу. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-pochaty-vlasnu-spravu/>

2. Коваль з Корюківки і ветеран війни Денис Мостович показав свою оновлену майстерню. *Час Чернігівський*. 01 жовтня 2024 р. URL: <https://cntime.cn.ua/koval-z-koryukivki-i-veteran-vijni-denis-mostovich-article/>

3. Молодий ветеран із Чернігівщини виробляє високоякісні унікальні ножі. *Суспільний кореспондент*. 30 травня 2025 р. URL: <https://www.sknews.net/molodyy-veteran-iz-chernihivshchyny-vyrobliaie-vysokoiaakisni-unikalni-nozhi/>

ДЕМОГРАФІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЕПОПУЛЯЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Актуальність дослідження. В сучасному світі людський капітал становить основу інноваційного розвитку та креативної економіки, яка стає домінуючою в розвинутих країнах світу. З початку широкомасштабного вторгнення РФ в Україну депопуляція набирає загрозливого стану через збільшення смертності як військових, так і цивільних та небачених раніше масштабів еміграції. Ми зазнали величезних кількісних і якісних втрат людського капіталу. Розуміючи ключову роль людського капіталу як фундаменту повоєнного відновлення, актуальність визначення стратегічних орієнтирів збереження людського капіталу України не підлягає сумніву.

Виклад основного матеріалу. В Україні, нажаль, починаючи з 90 років ХХ століття спостерігається процес депопуляції, що був зумовлений складнощами перехідної економіки та низьким рівнем життя населення. Це призвело до зменшення народжуваності, збільшення смертності та значної трудової еміграції.

З рис. 1 видно, що в період з 1991 по 2014 рік депопуляція носила постійний, але плавний характер. В 2014 та 2022 роках ми бачимо значне скорочення чисельності населення України, що викликано анексією Криму, АТО та повномасштабною війною.

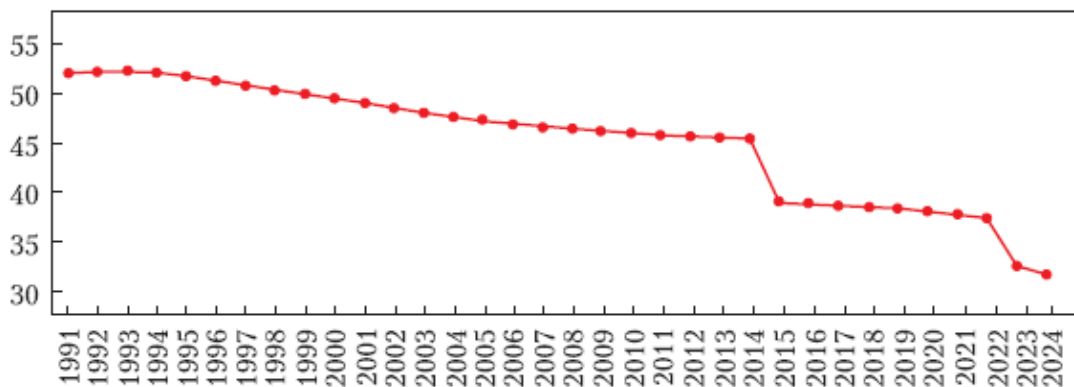


Рис. 1. Зміни чисельності населення України, млн. осіб.

Джерело: [1, с. 40].

Як зазначено в дослідженні Центру Розумкова [2] воєнні дії призвели до переміщення понад 11 млн. українців: 5,7 млн. осіб виїхали за кордон як біженці, 5,3 млн. стали внутрішньо переміщеними особами. Еміграція населення за кордон відповідає приблизно за половину втрат працездатного населення. Чисельність осіб працездатного віку зменшилася на 39,2% (з 17,4 млн. у 2021 р. до 10,5 млн. у 2023 р.), з очікуванням подальшого скорочення.

Ми вважаємо, що для збереження людського капіталу в Україні потрібно: по-перше, підвищувати якість людського капіталу наявного населення, а по-друге – стимулювати збільшення кількості працездатного населення в середині країни.

Щодо якісних характеристик людського капіталу, їх слід покращувати вже сьогодні з допомогою наступних інструментів:

1) безперервної освіти та перекваліфікації: держава має створити умови, за яких освіта для дорослих стане обов'язковим елементом професійного життя. Це єдиний шлях адаптації кадрів до потреб нових технологічних укладів;

2) технологічної комунікації: підвищення рівня англійської мови є не питанням «культурної інтеграції», а стратегічним інструментом доступу до глобального трансферу технологій та інвестицій;

3) активного довголіття та превентивної медицини: стимулювання здорового способу життя та профілактики є економічним заходом для збереження працездатності населення в умовах старіння та дефіциту молоді.

Кількісне збільшення працездатного населення в Україні, на нашу думку, можливе лише після припинення активних бойових дій. Цього можна досягти перш за все створенням сприятливих умов для навчання молоді та забезпечення її високооплачуваною роботою, щоб молодь не покидала Батьківщину в пошуках кращої долі. Також потрібно стимулювати повернення мігрантів.

Е.М. Лібанова [1] у доповіді на засіданні Президії НАН України наголосила на масштабності людських втрат унаслідок війни та потреби компенсування погіршення кількісних параметрів людського капіталу через покращення його якісних характеристик. Дослідниця робить невтішний прогноз, що депопуляція в Україні неминуча, навіть якщо вдасться повернути всіх військових і трудових мігрантів [1, с. 43].

Крім депопуляції в Україні відбувається ще й швидке зростання рівня демографічного старіння, що неминуче загострюватиме проблеми пенсійного забезпечення і зростання навантаження на працююче населення. Прискорене старіння позначиться і на здатності населення набувати нових навичок, опановувати нові професії, підвищувати свою кваліфікацію, що є необхідною умовою реструктуризації економіки [1, с. 43].

Тому ми вважаємо, що в майбутньому Україна буде змушена залучати іммігрантів працездатного віку з інших бідніших країн. Для цього потрібно розробити стратегічну імміграційну політику, щоб чітко визначати умови трудової міграції, кількісні обмеження та потребу в робочій силі певної спеціальності. Це нормальна практика для багатьох розвинутих країн, де також спостерігається значне старіння населення. Але потрібно врахувати досвід ЄС та США, щоб уникнути можливих негативних наслідків неконтрольованої міграції.

Висновки. Повоєнна відбудова України – це не «ремонт старого», а демонтаж неефективної системи та будівництво нової, де людський капітал є головним активом. Депопуляція – це жорсткий виклик, який вимагає не адаптації, а активного стратегічного управління. Ми маємо усвідомити: або ми трансформуємо якість людського капіталу і залучаємо нові ресурси, або погоджуємося на поступову деградацію державності. Стратегічними орієнтирами в цьому напрямку для України є: формування екосистеми якісної компенсації кількісних втрат через тотальну цифровізацію освіти, безперервне навчання та інвестиції в охорону здоров'я як інструмент збереження працездатності; запровадження селективної, керованої імміграційної політики, спрямованої на покриття критичного дефіциту кадрів та посилення економічної стійкості держави та забезпечення безпекового та інституційного фундаменту для молоді шляхом створення високотехнологічних центрів, що перетворить Україну на хаб інноваційного розвитку в Східній Європі.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>

2. Людський капітал – виклики для відновлення України. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf>



СЕКЦІЯ 5

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК І ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРНІГІВЩИНИ

Лавров Руслан

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і управління,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРНІГІВЩИНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ, РЕСУРСИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна стала одним із найсерйозніших викликів для соціально-економічного поступу України, суттєво трансформувавши господарську систему прикордонних територій. Чернігівська область належить до регіонів, що зазнали великих втрат під впливом бойових дій, тимчасової окупації окремих громад і сукупного пошкодження критичної інфраструктури. Руїнування транспортних вузлів, мостів, енергетичних об'єктів, виробничих потужностей спричинило звуження обсягів економічної діяльності, порушення логістичних зв'язків, відтік робочої сили та послаблення фінансової стійкості підприємницьких структур [1; 2].

Особливо вагомими виявилися негативні наслідки для малих і середніх підприємств, функціонування яких значною мірою залежить від внутрішньоринкової кон'юнктури, стану інфраструктурної бази й доступності інвестиційних коштів. Водночас, воєнні події поставили на порядок денний необхідність переосмислення підходів до регіональної політики та формування оновленої моделі сталого зростання. У повоєнний період розвиток Чернігівщини не повинен обмежуватися реконструкцією зруйнованих будівель і споруд, а має передбачати структурну модернізацію територіально-господарського комплексу, підвищення його життєздатності та конкурентоспроможності. Переваги регіону визначаються вигідним географічним розташуванням, високопродуктивним аграрним сектором, наявністю природних ресурсів, людського капіталу й можливістю інтеграції в перспективні виробничо-логістичні ланцюги, що виникають в умовах реформування національного простору [3].

Виклад основного матеріалу. До початку вторгнення 2022 року економіка Чернігівської області здебільшого формувалася за рахунок аграрної та харчової індустрії, деревообробки, машинобудування, а також транспортно-логістичної

галузі. Територія займала важливе місце в забезпеченні продовольчої безпеки держави й виконувала функцію прикордонного центру логістики завдяки оптимальному географічному положенню та розвиненим шляхам сполучення [4]. Разом із тим, структура господарства характеризувалася залежністю від сировинного виробництва й недостатнім рівнем технологічної модернізації певних економічних сегментів.

Після 2022 року ситуація істотно погіршилася через активні бойові дії та масштабну руйнацію інфраструктурних об'єктів, зокрема значні збитки понесли транспортна система, житловий фонд, промислові підприємства, енергетика тощо. Пошкодження автомобільних мостів, дорожньої мережі, енергетичних комунікацій, промислових потужностей несприятливо позначилося на нормальному функціонуванні підприємництва й логістичних процесів [5]. Додатковим стримувальним чинником було мінно-вибухове забруднення частини ділянок, що обмежило використання земель сільськогосподарського призначення та утруднило здійснення господарської діяльності.

Найвідчутніше вплив збройної агресії проявився в сфері малого й середнього бізнесу. Падіння вітчизняного попиту, перебої в постачанні сировини, розрив збутових відносин і збільшення виробничих витрат обумовили зниження ділової активності підприємств [6]. Поряд із економічними проблемами загострилися демографічні загрози. Вибуття жителів, міграція працездатного населення, кадровий дефіцит посилили дисбаланси на регіональному ринку зайнятості та ускладнили процес відродження. За таких обставин поствоєнна трансформація Чернігівщини потребує не лише реконструкції знищених об'єктів, а й структурного вдосконалення середовища, стимулювання підприємницької ініціативності та розробки нових механізмів економічної резильєнтності [7].

Для систематизації стратегічних орієнтирів відновлювального розвитку Чернігівської області доцільно узагальнити ресурсний потенціал, ключові напрями реалізації, очікувані результати відповідних заходів (табл. 1). Запропонований підхід дає змогу всебічно відобразити взаємозв'язок між наявними викликами, власними резервами, інструментами осучаснення господарського комплексу регіону.

Таблиця 1

Стратегічні пріоритети післявоєнного відновлення економіки Чернігівщини

Основні проблеми	Ресурсний потенціал	Ключові напрями реалізації	Очікувані результати
Відбудова життєво важливої інфраструктури			
Руйнування транспортних шляхів, мостових споруд, енергетичних мереж, систем водопостачання, електронних комунікацій	Цільові державні програми, міжнародна фінансова допомога, місцеві бюджети, інженерні можливості Чернігівської області	Реконструкція транспортної мережі, оновлення енергосистем, введення енергоощадних технологій, цифровізація інфраструктурних процесів	Налагодження логістики, покращення інвестиційного клімату, зміцнення безпеки, а також енергетичної стійкості
Підтримка аграрного сектору			
Мінування земельних угідь, пошкодження матеріально-	Значний земельний фонд, аграрна спеціалізація,	Демінування територій, технічне переоснащення господарств,	Розширення агровиробництва, створення додаткових

Основні проблеми	Ресурсний потенціал	Ключові напрями реалізації	Очікувані результати
технічних фондів, скорочення виробництва та експорту	природно-кліматичні ресурси	сприяння аграрній переробці, виготовленню продукції з високою доданою вартістю	робочих місць, нарощення доходів місцевих громад
Розвиток малого й середнього підприємництва			
Втрата ринків збуту, нестача фінансування, спад регіонального попиту	Підприємницька спроможність мешканців, грантові ініціативи держави, внесок міжнародних партнерів	Пільгове кредитування, гранти, податкові стимули, релокація підприємств, заохочення локальних бізнес-ініціатив	Активізація підприємницької діяльності, забезпечення працевлаштування населення, становлення конкурентного поля
Залучення інвестицій та зовнішньої донорської допомоги			
Обмеженість внутрішніх грошових ресурсів і високі ризики інвестування	Міжнародні фінансові організації, інструменти ЄС, приватні інвестори	Запровадження прозорих засобів управління коштами, посилення державно-приватного партнерства, втілення проєктів інвестиційної орієнтації	Збільшення інвестиційних надходжень, прискорення економічного відродження, модернізація виробничої бази
Відтворення людського капіталу			
Негативне міграційне сальдо, трудова мобільність, дефіцит кваліфікованих працівників	Освітнє середовище Чернігівщини, професійні навчальні заклади, заходи підтримки ветеранів	Адаптація освітніх програм до вимог ринку праці, перепідготовка кадрів, інтенсифікація зайнятості, соціальний захист громадян	Повернення робочої сили, зменшення кадрового розриву, стабілізація соціального становища
Диджиталізація та інноваційний поступ			
Технологічна відсталість низки галузей	ІТ-індустрія, прогрес цифрових сервісів, просування інноваційного бізнесу	Імплементация smart-інфраструктури, розбудова електронного врядування, укріплення ІТ-сфери й платформ цифрового типу	Оптимізація менеджменту, інтегрування регіону в сучасні економічні процеси, поліпшення конкурентних позицій

Джерело: розроблено автором

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що післявоєнне відновлення Чернігівської області вимагає цілісного підходу до структурної трансформації економіки, яка здатна ефективно адаптуватися до реалій сьогодення. Окреслені стратегічні пріоритети систематизують ключові напрями відбудови території,

враховують наявний ресурсний потенціал і зорієнтовані на досягнення довгострокового соціально-економічного розвитку. Практичні кроки сприятимуть зміцненню економічної стійкості Чернігівщини, підвищенню привабливості для інвесторів та закладенню передумов збалансованого поступу регіону на поствоєнному етапі.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua>.
2. Міністерство розвитку громад та територій України: офіційний вебсайт. URL: <https://mindev.gov.ua>.
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. К.: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
4. Біла І.С., Ілюхіна В.В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505>.
5. Чернігівська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Чернігівської області на 2021-2027 роки. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2021/02/docs/Strategy_Chernihiv_2027.pdf.
6. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations. (2025). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>.
7. Державна служба статистики України. Регіони України 2024: статистичний збірник. URL: https://stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/11/zb_reg_2024.pdf.



СЕКЦІЯ 6

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Рублевська Людмила

*викладач Сосницького обліково-економічного
фахового коледжу,
с.м.т. Сосниця, Україна*

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, спричинила значні втрати для національної економіки, руйнування інфраструктури, скорочення виробництва та погіршення умов ведення бізнесу. Водночас, в умовах воєнних викликів особливої ваги набувають сектори економіки, здатні швидко адаптуватися до змін, зберігати людський капітал та створювати додану вартість навіть за обмежених ресурсів. До таких секторів належать креативні індустрії, які охоплюють культурну діяльність, дизайн, медіа, аудіовізуальне виробництво, рекламу, архітектуру, видавничу справу, цифровий контент та інші види творчого підприємництва.

У сучасних умовах креативні індустрії виконують не лише культурну, а й важливу економічну функцію, сприяючи розвитку підприємництва, підтримці зайнятості населення, залученню інвестицій та формуванню передумов для післявоєнного відновлення держави. Саме тому дослідження їхньої ролі як інструменту економічної стійкості України набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є визначення ролі креативних індустрій у забезпеченні економічної стійкості України в умовах війни та обґрунтування їхнього значення для післявоєнного відновлення й сталого розвитку країни.

Об'єктом дослідження є креативні індустрії як складова національної економіки України.

Предметом дослідження виступають економічні механізми та практики функціонування креативних індустрій в умовах воєнного стану, а також їхній вплив на економічну стійкість держави.

Виклад основного матеріалу. Креативні індустрії є важливим сектором сучасної економіки, діяльність якого базується на створенні доданої вартості через творчість, інтелектуальний капітал та інновації. Відповідно до Закону України

«Про культуру», до креативних індустрій належать види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості та робочих місць через культурне або творче вираження. Відповідно до вітчизняного законодавства, до креативних індустрій належить 34 види діяльності, які входять до 5 секцій відповідно до КВЕД-2010 [1]. Лише чотири з них, які належать до ІТ-сектору (видання комп'ютерних ігор, видання іншого програмного забезпечення, комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації) формують понад 2/3 доданої вартості та зайнятості у секторі. Якщо у 2013 р. вона склала лише 32,5%, то у 2024 році сягнула 72,8% [2].

До початку повномасштабного вторгнення креативні індустрії демонстрували стаке зростання та поступово інтегрувалися у світові ринки. Проте війна суттєво вплинула на функціонування сектору. Серед основних викликів слід виділити руйнування культурної інфраструктури, втрату виробничих потужностей, скорочення внутрішнього попиту, релокацію підприємств та міграцію фахівців.

За оцінками UNESCO, втрати секторів культури і туризму перевищили 19 млрд дол. США, а потреби у відновленні культурних об'єктів та туристичної інфраструктури оцінюються майже у 9 млрд дол. США. У цих умовах розвиток креативних індустрій розглядається міжнародними організаціями та Європейським Союзом як один із ключових елементів післявоєнної відбудови та довгострокового економічного зростання України.

Крім того, у 2024 році Європейський Союз започаткував нові механізми підтримки українського культурного та креативного сектору, а загальний обсяг додаткового фінансування на підтримку культури та креативних індустрій сягнув 7 млн євро.

Водночас специфіка креативних індустрій забезпечила їм вищий рівень адаптивності порівняно з багатьма традиційними галузями економіки. Значна частина діяльності може здійснюватися дистанційно із використанням цифрових технологій, що дозволило продовжити виробництво креативних продуктів і послуг навіть в умовах воєнного стану. Крім того, орієнтація на міжнародні ринки сприяла збереженню експортного потенціалу сектору та залученню нових джерел доходів.

Особливого значення набули цифрові напрями креативної економіки, зокрема виробництво мультимедійного контенту, дизайн, маркетингові комунікації, розробка комп'ютерних ігор, аудіовізуальні проєкти та креативні послуги для міжнародних замовників. Вони не лише забезпечували економічну активність, а й сприяли поширенню інформації про Україну у світі, формуванню позитивного міжнародного іміджу держави та розвитку культурної дипломатії.

Таким чином, в умовах війни креативні індустрії підтвердили свою здатність адаптуватися до кризових обставин та зберігати економічну ефективність. Це дозволяє розглядати їх не лише як складову культурного сектору, а й як важливий ресурс економічної стійкості та майбутнього відновлення України.

Одним із найважливіших внесків креативних індустрій є збереження робочих місць та підтримка підприємницької активності. Значна частина суб'єктів креативного сектору представлена малими та середніми підприємствами, а також самозайнятими фахівцями, які змогли оперативно адаптувати бізнес-процеси до нових умов через використання цифрових технологій та дистанційних форматів роботи. Це сприяло збереженню джерел доходів для тисяч працівників і зменшенню негативних соціально-економічних наслідків війни.

Важливим фактором економічної стійкості є також експортний потенціал креативних індустрій. Послуги у сфері дизайну, реклами, цифрового маркетингу, виробництва аудіовізуального контенту, розробки комп'ютерних ігор та інших креативних продуктів залишаються конкурентоспроможними на міжнародних ринках. Завдяки цьому забезпечуються валютні надходження, підтримується

ділова активність та посилюється інтеграція України у світовий економічний простір.

Не менш важливою є роль креативних індустрій у розвитку культурної дипломатії та формуванні позитивного міжнародного іміджу України. Через мистецькі проєкти, культурні заходи, цифровий контент та комунікаційні кампанії українські митці й креативні підприємці привертають увагу світової спільноти до подій в Україні, сприяють зміцненню міжнародної підтримки та розширенню можливостей для співпраці з іноземними партнерами.

Крім економічного ефекту, креативні індустрії виконують важливу соціальну функцію. Вони сприяють збереженню культурної ідентичності, підтримці суспільної згуртованості та формуванню психологічної стійкості населення в умовах тривалих кризових викликів. Саме поєднання економічних, соціальних та культурних функцій робить креативні індустрії одним із важливих інструментів забезпечення стійкості українського суспільства під час війни.

Отже, креативні індустрії не лише адаптувалися до умов воєнного стану, але й стали важливим чинником підтримки економічної активності, зайнятості, міжнародної співпраці та суспільної стійкості, що визначає їхню стратегічну роль у процесах відновлення та розвитку України.

Висновки. На відміну від традиційних галузей економіки, креативні індустрії базуються переважно на людському капіталі, знаннях та цифрових технологіях, що забезпечує їм вищий рівень адаптивності до воєнних викликів. Саме ця особливість дозволяє розглядати креативний сектор як один із перспективних драйверів економічної стійкості та післявоєнного відновлення України.

Крім того, значення креативних індустрій виходить за межі суто економічного ефекту. Вони сприяють збереженню національної культурної ідентичності, формуванню позитивного міжнародного іміджу України, розвитку культурної дипломатії та зміцненню суспільної згуртованості. У цьому контексті креативний сектор виступає важливим чинником не лише економічної, а й соціальної стійкості держави.

Список використаних джерел

1. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 р. № 265-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80>.

2. Пузько М. Тенденції розвитку культурних та креативних індустрій в Україні: державно-управлінський аспект. *Аспекти публічного управління*. 2026. № 14(1). С. 108-115.

Ярошук Віталіна

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

Алескерова Юлія

*доктор економічних наук, професорка,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність дослідження. В умовах цифрової трансформації фінансового сектору страхові організації все активніше використовують сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із важливих інструментів такого розвитку є технології Big Data, які дають змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги різноманітної інформації. Для страхових компаній це має особливе значення, оскільки їхня фінансова діяльність безпосередньо пов'язана з оцінюванням ризиків, формуванням страхових тарифів, управлінням страховими резервами, прогнозуванням виплат і забезпеченням фінансової стійкості.

Виклад основного матеріалу. На думку Белхаді А., Абделлаха Н. та Незаї А. [1], Big Data у страховій сфері розглядають як нову технічну модель обробки даних, що характеризуються великими обсягами та високою швидкістю генерування, а також використовуються страховими компаніями для аналізу ризиків, ціноутворення, андеррайтингу, управління виплатами та покращення обслуговування клієнтів. Зазначений підхід є важливим для розкриття теми, оскільки показує, що Big Data у страхуванні має не лише інформаційне, а й фінансово-управлінське значення. У фінансовому контексті цей підхід реалізується через зниження Combined Ratio (комбінованого коефіцієнта збитковості) – одного з головних показників ефективності страховика. Оптимізація андеррайтингу за допомогою Big Data дозволяє точніше відсіювати високоризикові сегменти, що веде до зменшення обсягів незапланованих страхових виплат.

Застосування Big Data у фінансовій діяльності страхових організацій пов'язане не лише з обсягом інформації, а й з її різноманітністю. Для прийняття ефективних фінансових рішень страхові компанії аналізують дані з різних джерел, які відрізняються за формою подання, рівнем упорядкованості та складністю обробки. Саме тому важливо розглянути основні види даних, що використовуються у страховій діяльності, зокрема [2, с. 6]:

- структуровані дані (такі дані легко систематизувати, шукати та аналізувати за допомогою традиційних інструментів, наприклад таблиць Excel або баз даних SQL);

- неструктуровані дані (інформація, яка не має єдиної форми подання та не підпорядковується чіткій схемі зберігання);

- напівструктуровані дані (такі дані зазвичай містять теги, маркери або інші елементи впорядкування, наприклад файли XML, JSON чи HTML-сторінки).

У фінансовій діяльності страхових організацій використовуються різні види даних, кожен із яких має свої особливості обробки та аналітичного застосування. Їх

поєднання дає змогу страховим компаніям повніше оцінювати ризики, прогнозувати страхові виплати, аналізувати клієнтську поведінку. Для ефективної роботи з такими масивами інформації страхові організації застосовують технології Big Data, які забезпечують зберігання, обробку та аналіз даних (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика основного інструментарію Big Data
у фінансово-страховій діяльності**

Найменування	Характеристика	Фінансово-страхове застосування
MapReduce	Модель розподіленої обробки великих даних у кластерах.	Масова обробка договорів наприкінці звітного періоду для оцінки зобов'язань.
SQL	Мова структурованих запитів для роботи з базами даних: створення, зміни, пошуку та управління даними.	Формування регламентованих звітів, аналіз премій та розрахунок коефіцієнтів платоспроможності.
NoSQL	Нереляційні бази даних, що підходять для швидкої обробки великих і різноманітних масивів даних.	Зберігання різноманітних фінансових та поведінкових даних для швидкої оцінки ризику.
Hadoop	Набір інструментів Apache для розробки та виконання розподілених програм на кластерах.	Довгострокове збереження гігантських масивів історичної звітності та даних про збитковість.
R	Мова програмування для статистичної обробки даних і побудови графіків.	Моделювання кривих збитковості, прогнозування виплат.
Апаратні рішення	Комплекси для обробки великих даних, що включають сервери та спеціалізовані рішення.	Запуск симуляцій для оцінки достатності капіталу під час криз або катастроф.

Джерело: узагальнено на основі [3]

Інструменти Big Data забезпечують технічну основу для роботи страхових організацій з великими масивами фінансової та клієнтської інформації. Їх використання дає змогу не лише накопичувати й обробляти дані, а й перетворювати їх на аналітичну базу для прийняття більш точних управлінських рішень. Саме практичне застосування таких технологій визначає їхній вплив на результативність діяльності страховика, що проявляється у конкретних фінансових ефектах від впровадження Big Data у страхову діяльність. Фінансові ефекти від впровадження Big Data у страхову діяльність полягають у наступному:

- підвищення точності оцінювання страхових ризиків завдяки аналізу великих масивів фінансової, клієнтської та статистичної інформації;
- оптимізація тарифної політики, оскільки страхові тарифи можуть формуватися з урахуванням індивідуального рівня ризику клієнта;
- зменшення рівня збитковості через своєчасне виявлення ризикових договорів, нетипових страхових випадків і можливих шахрайських дій;

- скорочення необґрунтованих страхових виплат за рахунок автоматизованого аналізу заяв, історії клієнтів і повторюваних схем збитків;
- оптимізація страхових резервів завдяки точнішому прогнозуванню майбутніх виплат і потреби у фінансових ресурсах;
- підвищення прибутковості та фінансової стійкості страховика, оскільки Big Data сприяє більш ефективному управлінню ризиками, витратами та страховими зобов'язаннями.

Висновки. Таким чином, впровадження технологій Big Data у фінансову діяльність страхових організацій сприяє підвищенню точності оцінювання ризиків, удосконаленню тарифної політики, оптимізації страхових резервів і зменшенню фінансових втрат. Завдяки аналітичній обробці великих масивів даних страховики можуть приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати прибутковість і зміцнювати фінансову стійкість в умовах цифровізації страхового ринку.

Список використаних джерел

1. Белхаді А., Абделлах Н., Незаї А. Вплив великих даних на розвиток страхової індустрії. *Етика бізнесу та лідерство*. 2023. № 7 (1). С. 1-11.
2. Петриняк А.Я., Борисюк О.В., Дацюк-Томчук М.Б. Особливості продажу страхових продуктів в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 3-8.
3. Борисюк О.В., Дацюк-Томчук М.Б. Використання великих даних (Big Data) у страхуванні: оцінка ризиків, оптимізація страхових продуктів та забезпечення безпеки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 495–501.



СЕКЦІЯ 7

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ І НАУКИ В КОНТЕКСТІ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАВДАНЬ ПОВСЕННОЇ ВІДБУДОВИ

Афанасьєв Костянтин

*кандидат економічних наук,
Київський національний
лінгвістичний університет,
м. Київ, Україна*

ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ АМЕРИКАНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Актуальність дослідження. Сучасний стан фінансування вищої освіти в Україні характеризується хронічним недофінансуванням з боку держави, недостатністю позабюджетних надходжень та відсутністю механізмів довгострокового інвестування в університетський розвиток [6]. В умовах воєнного стану ці виклики посилилися, університети змушені шукати нові моделі фінансової стабільності. Оскільки для керівництва університетів питання диверсифікації доходів є критично важливим, то вивчення досвіду американських університетів, зокрема моделі ендаументу, набуває практичного значення.

Виклад основного матеріалу. Американська модель університетських ендаументів є однією з найбільш успішних у світі: сукупний розмір ендаументів провідних університетів США перевищує 873 млрд. доларів США [1]. Ця система формувалась протягом двох століть і на даний момент часу забезпечує фінансову незалежність університетів, фінансування стипендій та досліджень. Університетський ендаумент (англ. university endowment) - це фонд цільового капіталу, сформований за рахунок благодійних внесків випускників, корпорацій, фундацій та інших донорів, кошти якого інвестуються з метою отримання стабільного доходу в довгостроковій перспективі [3].

До ключових принципів функціонування ендаументу відносяться:

- основна сума ендаументу, як правило, не витрачається. Вона інвестується, а на операційні потреби університету спрямовується лише дохід від інвестицій (зазвичай 4-5% річних від ринкової вартості фонду) [1];

- використання диверсифікованої інвестиційної стратегії, під час реалізації якої кошти розподіляються між акціями, облігаціями, нерухомістю, хедж-фондами, фондами прямих інвестицій та іншими активами. Провідні університети застосовують «Єльську модель», розроблену Девідом Свенсеном [3; 4];

- внески часто мають цільове призначення, визначене донором, та направляються на стипендіальні програми, кафедри, наукові центри чи бібліотечні фонди [1];

- ендаументом управляє окремий інвестиційний комітет або зовнішній керуючий, підзвітний наглядовій раді університету [2].

Завдяки цій моделі університети отримують передбачуваний потік доходів, незалежний від державного фінансування [1]. Гарвардський університет є яскравим прикладом успішного застосування ендаументної моделі. Станом на 2024 рік ендаумент Гарварду складає близько 53,2 млрд. доларів, що робить його найбільшим університетським ендаументом у світі [2]. Управління здійснює Harvard Management Company, яка є окремою корпорацією зі штатом фахівців у сфері інвестицій. Щорічно університет витрачає з ендаументу близько 2,2-2,4 млрд. доларів, що покриває понад 35% операційного бюджету [2].

Впровадження повноцінної ендаументної моделі в Україні є також перспективним, але потребує якісної підготовки. Основні напрямки підготовчих етапів до використання такої фінансової моделі українськими університетами можуть включати:

- прийняття законодавства про цільові капітали університетів, подібного до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [5], яке б передбачало податкові пільги для донорів та ендаументних фондів;

- системна робота кожного університету над формуванням спільнот, захищених в розвитку своєї альма-матер [6];

- початок розвитку пілотних ендаументних фондів при 3-5 провідних університетах за підтримки держави та міжнародних партнерів [6];

- навчання університетського менеджменту принципам інвестиційного управління та залучення керуючих активами [3].

Висновки. Для українських університетів, які хочуть бути конкурентноспроможними на міжнародному ринку освітніх послуг, поступове впровадження елементів цієї моделі є не лише можливим, але й необхідним кроком реформування своїх фінансових моделей у системі вищої освіти.

Список використаних джерел

1. U.S. Higher Education Endowments Report 6.8% 10-Year Average Annual Return, Increase Spending to a Collective \$30 Billion : Press Release / National Association of College and University Business Officers (NACUBO); Commonfund. Washington, DC : NACUBO, 2025. URL: <https://www.nacubo.org/Press-Releases/2025/US-Higher-Education-Endowments-Report-10-Year-Average-Annual-Return>

2. FY24 HMC Annual Report / Harvard Management Company. Cambridge: HMC, 2024. URL: https://www.hmc.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/12/FY24_HMC_Annual_Report.pdf

3. Swensen D.F. Pioneering Portfolio Management: An Unconventional Approach to Institutional Investment. New York: Free Press, 2009. 433 p.

4. Yale Reports Investment Return for Fiscal 2024 / Yale University Investments Office. New Haven: Yale University, 2024. URL: <https://news.yale.edu/2024/10/25/yale-reports-investment-return-fiscal-2024>

5. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 25. Ст. 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки *Міністерство освіти і науки України*. Київ: МОН України, 2022. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>

Гривко Світлана

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

Кондрашова Марина

кандидат наук з державного управління, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна

РОЛЬ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану система освіти України зазнала суттєвих трансформацій. Руйнування освітньої інфраструктури, вимушене переміщення населення, постійні повітряні тривоги та загрози безпеки створили значні перешкоди для організації традиційного навчального процесу. За таких умов дистанційна освіта стала одним із ключових інструментів забезпечення безперервності навчання та збереження доступу до освіти для учнів і студентів [1].

Виклад основного матеріалу. Дистанційне навчання забезпечило можливість продовження освітнього процесу незалежно від місця перебування здобувачів освіти та викладачів. Використання цифрових платформ, відеоконференцій, електронних освітніх ресурсів і систем управління навчанням сприяло підтримці комунікації між учасниками освітнього процесу. Особливого значення набули такі платформи, як Moodle, Google Classroom, Zoom та Microsoft Teams, які дозволили організовувати синхронне й асинхронне навчання [2]. Водночас дистанційна освіта в умовах війни виявила низку проблем. Серед основних викликів можна виокремити нестабільний доступ до Інтернету, недостатнє технічне забезпечення учасників освітнього процесу, психологічне навантаження, зниження рівня мотивації та труднощі з організацією практичної підготовки студентів. Значною проблемою також стала нерівність доступу до якісних цифрових ресурсів у різних регіонах України [3].

Попри існуючі труднощі, дистанційне навчання продемонструвало високий рівень адаптивності системи освіти до кризових умов. Воно сприяло розвитку цифрової компетентності педагогів і здобувачів освіти, активізувало використання інноваційних методів навчання та стало важливим чинником модернізації освітньої системи України [1]. У перспективі доцільним є розвиток змішаних форм навчання, удосконалення цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності учасників освітнього процесу.

Висновки. Отже, дистанційна освіта в умовах війни стала не лише вимушеним рішенням, а й важливим інструментом забезпечення стійкості освітньої системи України. Її подальший розвиток є необхідною умовою підтримки якості освіти та формування сучасного освітнього середовища в період повоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Василенко В., Борсуковська А., Яворська Ю. Особливості використання інструментів дистанційного навчання у закладах вищої освіти під час воєнного стану. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 5. С. 23-27.
2. Горбатюк О. В., Поліщук С. В. Особливості функціонування закладів вищої освіти під час війни: очна та дистанційна форми освіти, їх ключові переваги та недоліки. *Освітній процес в умовах війни*. 2022. С. 45-49.
3. Дзямко В. Й. та ін. Дистанційне навчання в закладах вищої освіти: особливості впровадження під час воєнних дій в Україні. *Сучасні інформаційні технології в освіті*. 2023. С. 58-63.

Плуток Олена

*кандидат педагогічних наук, доцент,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*

Каширна Вікторія

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка,
м. Чернігів, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ МАТЕМАТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Актуальність дослідження. Трансформація освіти в умовах повоєнної відбудови – це не просто відновлення зруйнованої інфраструктури, а докорінна модернізація. Головний вектор змін спрямований на створення безпечного середовища, інтеграцію до європейського простору, цифровізацію процесів та підготовку фахівців, здатних ефективно розбудовувати економіку. Важливо окреслити зміни у системі професійної освіти, що сприятимуть адаптації до нових соціально-економічних реалій та викликів, пов'язаних із війною.

Виклад основного матеріалу. Повоєнна відбудова України загострює існуючі та висуває нові виклики для економічної науки та практики, що проявляються у кризі традиційних моделей.

Економіка повоєнного відновлення – це середовище екстремальної невизначеності, дефіциту ресурсів та масштабних інвестиційних ризиків. Шаблонні економічні розрахунки тут не працюють [1].

За таких умов математика виявляється як інструмент виживання. Сучасний економіст відбудови – це не просто бухгалтер чи менеджер, а аналітик, здатний прораховувати багатоваріантні сценарії розвитку громад, регіонів та макро-економіки.

Мета трансформації математичної підготовки полягає у переході від репродуктивного вивчення математичних формул до формування «математичного мислення» – здатності перекладати реальні проблеми відбудови на мову точних моделей, переформовуючи зміст навчального матеріалу від абстрактних понять до прикладних кейсів.

Означена проблема вимагає зміни методів навчання з «сухої» теорії на оптимізацію вирішення практичних проблем. Фокус уваги має бути спрямований на лінійному та динамічному програмуванні. Студенти мають розв'язувати задачі на оптимізацію логістичних ланцюгів, розподіл обмежених бюджетних коштів чи мінімізацію витрат при дефіциті будматеріалів.

Набуває актуальності теорія ймовірностей та математична статистика в умовах ризику. Акцент на оцінці та моделюванні воєнно-політичних ризиків, розрахунку збитків, актуарній математиці (страхування інвестицій у зоні відновлення) та аналізі великих масивів даних.

Теорія ігор для стратегічних рішень. Навчання математичному моделюванню конфліктів та компромісів. Це інструмент для ведення переговорів щодо репарацій, залучення грантів, розподілу міжнародної допомоги та взаємодії держави й приватного бізнесу.

Важлива міждисциплінарна інтеграція та інструментарій. Синтез математики та ІТ (Економетрика 2.0). Відмова від розрахунків вручну на користь використання мов програмування (Python, R) та спеціалізованого софту для аналізу

даних. Математична підготовка має дати алгоритмічну базу для економічного прогнозування.

Проекти замість заліків. Впровадження наскрізних практичних кейсів: наприклад, розрахунок математичної моделі відновлення конкретного деокупованого підприємства або оптимізація пасажирських перевезень зруйнованого регіону.

Подолання бар'єрів у викладанні математики для економістів. Подолання «математичної тривожності». Зміна мотивації студентів: демонстрація того, що без знання математичних методів економіст програє конкуренцію штучному інтелекту на ринку праці.

Адаптація під мобільну та гнучку освіту. Створення мікромодулів із вищої математики, адаптованих під вимоги воєнного стану (дистанційне навчання, змішані формати), без втрати фундаментальної якості.

Висновки. Математична компетентність як фактор національної стійкості. Повоєнна модернізація України вимагатиме колосальних коштів, і кожне неефективно витрачене євро через помилку в розрахунках – це втрачена можливість.

Якісна фундаментальна математична підготовка економістів – це капіталовкладення в аналітичну незалежність держави. Нам потрібні фахівці, здатні самостійно створювати унікальні моделі відновлення, а не просто імпортувати чужі рішення.

Список використаних джерел

1. Гурковський В.І., Романенко Є.О., Вербовенко О.П. Професійна освіта як фундамент економічної безпеки України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Military strategy and technology*. 1 (1). 2025. С. 32–39. <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.1.1.03>.

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

МАТЕРІАЛИ КРУГЛОГО СТОЛУ
КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ»
ІМЕНІ Т. Г. ШЕВЧЕНКА

м. Чернігів, 05 червня 2026 року

Е 45 **Економіка України в умовах війни: виклики, ризики та можливості:** матеріали круглого столу кафедри економіки і управління НУЧК імені Т. Г. Шевченка. (Чернігів, 05.06.2026 р.) Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2026. 80 с.

УДК 33(477):355.01

У збірнику матеріалів круглого столу «Економіка України в умовах війни: виклики, ризики та можливості» представлено тези доповідей наукових і науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців-практиків, у яких висвітлено ключові проблеми функціонування та розвитку економіки України в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення.

У наукових матеріалах узагальнено результати досліджень, присвячених питанням макроекономічної стабільності та фінансової стійкості, адаптації бізнесу й антикризового управління, енергетичної безпеки, формування людського капіталу, регіонального розвитку та післявоєнного відновлення економіки, інноваційної діяльності, цифрової трансформації, модернізації освіти і науки, а також іншим актуальним напрямом сучасної економічної науки.

Збірник адресовано науковим і науково-педагогічним працівникам, докторантам, аспірантам, здобувачам вищої освіти, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, керівникам підприємств, фахівцям-практикам, підприємцям і всім, хто цікавиться проблемами розвитку економіки України та перспективами її повоєнної відбудови.

*Відповідальність за зміст тез, достовірність викладених фактів,
точність наведених цифрових даних, цитат,
власних назв і посилань несуть автори.*

*Рекомендовано до друку на засіданні
Навчально-наукового інституту професійної освіти та технологій
Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
(Протокол № 11 від 15 червня 2026 р.)*

Технічний редактор

О. Клімова

Верстка та макетування

О. Клімова

*Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
серія KB № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 10.07.2026 р. Формат 60 x 84 1/8.
Папір офсетний. Друк на різнографі.
Ум. друк. арк. 9,07. Обл.-вид. арк. 5,32. Зам. № 017.
Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т. Г. Шевченка.
14013, вул. Гетьмана Полуботка, 53, оф. 208. Тел. 941-102
nuchk.tipograf@gmail.com

